UNIVERSIDAD POLÍTECNICA DE MADRID

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES

Modelo de Evaluación para la Mejora de la Gestión de Programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela

TESIS DOCTORAL

Henry Eduardo Izquierdo Ojeda
Licenciado en Química
MSc. en Gerencia de Operaciones y Producción
MSc. en Ingeniería Ambiental

2008

Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES

Modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela

Autor: Henry Eduardo Izquierdo Ojeda
Licenciado en Química
MSc. en Gerencia de Operaciones y Producción
MSc. en Ingeniería Ambiental

Director: Carlos Rodríguez Monroy, Doctor Ingeniero Industrial
Director: Miguel Ángel Núñez, Doctor en Ciencias Técnicas

2008

Tribunal nombrado por el Mfco. Y Excmo. Rector de la Universidad Politécnica de Madrid, el día x de mes de 2008.

Presidente: D.

Vocal: D.

Vocal: D.

Vocal: D.

Secretario:

Suplente:

Suplente:

Realizado el acto de defensa y lectura de las tesis el día x de mes de 2008, en Madrid.

Calificación:

EL PRESIDENTE. LOS VOCALES.

EL SECRETARIO.

A mi esposa Nancy Hidalgo

quien confió en mi, orientó y

canalizó mis energías y a mis

hijos Weiser y Rosemery.

AGRADECIMIENTOS

A mis Directores de Tesis, Dr. Carlos Rodríguez Monroy por su excelente idea de trabajar en Desarrollo Endógeno y sus aportes importantes en esta área y al Dr. Miguel Núñez por sus orientaciones oportunas en materia de Modelado de evaluación para mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno.

Al Dr. Arturo Navarro por sus constantes y precisas orientaciones en el aspecto metodológico.

Al Dr. José Alexis Tarazona y por su ayuda incondicional como amigo y Rector de la Universidad de Guayana y a los demás miembros del Consejo Universitario y Académico por el apoyo total al desarrollo profesoral de la UNEG.

A todos aquellos docentes que me orientaron y me dieron el apoyo necesario en la consecución de la tesis, colocar un nombre sería un error, porque fueron tantos que podría omitir algunos y no quisiera pecar por negligencia, todos los consejeros gracias.

A la Empresa Bitam – Stratego a través de Ariadna Sánchez, Sergio Garza, Juan Puentes, Pedro Sanchez y al personal en general por haberme facilitado las licencias del software para poder culminar el trabajo de investigación, todos ellos muchísima gracias.

Por último quisiera agradecer a la Señora Rosa Hidalgo por su apoyo incondicional que me brindó en todo momento, y todas aquellas personas que por razones de espacio no puedo colocarlos aquí que supieron alentarme para la culminación exitosa de la misma.

CONTENIDO

Agradecimientos v

Índice de figuras..... xiii

Índice de cuadros xv

Índice de tablas xvii

Índice de gráficas xviii

Resumen..... xxi

Abstract xxiii

CAPÍTULO 1. Introducción y objetivos..... 1

1.1 Introducción. 1

1.2 Justificación 3

1.3 Objetivos de la investigación y metodología. 5

1.4 Estudios previos existentes sobre desarrollo endógeno. 9

1.5 Principales aportaciones de la tesis. 11

1.6 Estructura de la tesis 12

CAPÍTULO 2. Las realidades sobre la dinamización, conceptos y características del desarrollo endógeno o local..... 14

2.1 Dinámica del desarrollo..... 14

2.1.1 Desarrollo endógeno dentro de un marco territorial. 15

2.1.2 Concepto de desarrollo endógeno 17

2.1.3 Desarrollo local 26

2.1.4 Sistema de producción endógena o local 29

2.1.5 Permeabilidad del desarrollo endógeno 30

2.2 Desarrollo urbano como factor impulsador del desarrollo endógeno 33

2.3 Nuevos límites vinculados al desarrollo endógeno 36

2.4 Diferentes técnicas y enfoque para el análisis regional o local. 39

2.5 Hacia una visión sostenible en Latinoamérica y Centroamérica. 40

2.6 Proceso de desarrollo endógeno en Venezuela 43

2.6.1 Equilibrio económico 49

2.6.2 Equilibrio social 51

2.6.3 Equilibrio político 52

2.6.4 Equilibrio territorial 53

2.6.5 Equilibrio internacional 54

2.7 Ciudad Guayana como centro del desarrollo endógeno local. 58

2.8 Empresas de producción social para solidificar el desarrollo endógeno 61

Capítulo 3. Convergencia de factores estratégicos y mecanismos de gestión hacia un desarrollo endógeno sostenible 64

3.1 Introducción 64

3.2 Hacia un modelo de desarrollo endógeno local de evaluación 67

3.2.1 Modelos de gestión 69

3.2.2 Otros modelos de gestión 71

3.2.3 Medición de la gestión 75

Capítulo 4. La dirección estratégica dentro de un nuevo contexto y enfoque en el desarrollo endógeno. 82

4.1 Introducción 82

4.2 Planificación estratégica local..... 85

4.2.1 Enfoque sistémico. 85

4.2.2 Teoría general de sistemas 87

4.2.3 Metodología de sistemas suaves 88

4.2.4 Proceso de planificación local..... 89

Capítulo 5. El desarrollo endógeno o local sobre bases de modelos integrales equilibrados y valorados en variables sociales 94

5.1 Introducción 94

5.2 Concepto de modelo..... 95

5.2.1 Modelo teórico 96

5.2.2 Características de los modelos 97

5.2.3 ¿Qué es un modelo de decisión?..... 98

5.3 El Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión para evaluar el comportamiento del desarrollo endógeno. 103

5.3.1 Descripción de estrategias..... 104

5.3.2 Nuevo contexto del mapa estratégico 106

5.3.3 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica 110

5.3.3.1 El CMI como elemento estratégico..... 111

5.3.3.2 Elementos estratégicos del CMI 112

5.3.3.3 Procesos de gestión de operaciones 113

5.3.3.4 Procesos de gestión del cliente 114

5.3.3.5 Procesos de innovación..... 114

5.3.3.6 Procesos reguladores y sociales 115

5.3.3.7 Aprendizaje y crecimiento 116

5.4 La integración y el papel estratégico de los activos intangibles 117

5.4.1 La Dirección de la actuación comercial (Business Performance Management) 120

Capítulo 6.0 Metodología 125

6.1 Población o universo de estudio..... 125

6.1.1 Muestra..... 126

6.1.2 Técnica e instrumentos de recolección de información 126

6.2 Análisis de contexto externo. 127

6.2.1 Variables ambientales claves 128

6.2.2 Evaluación de los factores externos 129

6.2.3 Matriz de evaluación del impacto de los factores externos 129

6.2.4 Análisis contexto interno. 131

6.3 Análisis estructural prospectivo para el enfoque estratégico . 133

6.3.1 Sistemas de variables 136

6.4 Diseño de la investigación 138

6.4.1 Nivel de la investigación..... 139

6.5 Metodología propuesta en el desarrollo del diseño del modelo para evaluar la mejora del desarrollo endógeno..... 141

6.5.1 Fases empleadas en el diseño del modelo para evaluar la mejora del desarrollo endógeno o local. 141

6.5. 2 Construcción del modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programa desarrollo endógeno..... 145

6.5.3 Recursos empleados en la investigación..... 151

Capítulo 7. Situación actual y modelo propuesto para el análisis de opciones para evaluar la mejora de la gestión del desarrollo endógeno. 153

7.1 Análisis del diagnóstico general. 153

7.1.1 Evaluación de la misión y la visión actual de la AMC . 153

7.1.2 Alineación entre la visión y la misión de la AMC..... 154

7.1.3 Perfil del modelo de gestión actual de la AMC 155

7.1.3.1 Planificación 155

7.1.3.1.1 Misión..... 155

7.1.3.1.2 Visión 156

7.1.3.1.3 Evaluación del entorno..... 158

7.1.4 Objetivos estratégicos 160

7.1.5 Control de gestión 165

7.1.5.1 Medición 165

7.1.5.2 Evaluación..... 167

7.1.6 Sistemas de información 169

7.1.7 Informes 173

7.1.8 Toma de decisiones..... 174

7.2 Análisis del diagnóstico situacional..... 178

7.2.1 Fase 1. Listado de variables 179

7.2.2 Fase 2. Descripción de relaciones entre variables..... 180

7.2.3 Fase 3. Identificación de las variables claves. 183

7.2.4 Evaluación de los factores externos 187

7.3 Cadena de valor del proceso interno de la AMC 191

7.4 Ejes Prioritarios para el desarrollo 194

7.4.1 Infraestructura 194

7.4.2 Equipamiento y Recursos Humanos 194

7.4.3 Apoyo a la creatividad industrial y desarrollo de tecnología 194

7.4.4 Protección y mejora del medio ambiente 195

7.5 Objetivos estratégicos 195

7.6 Simulación del modelo para evaluar las mejoras de la gestión de programas de desarrollo endógeno o local 197

7.6.1 Análisis de objetivos 198

7.6.2 Análisis del radar de los objetivos 205

7.6.3 Monitor de desempeño de los objetivos estratégicos.... 206

7.6.4 Indicadores del modelo para evaluar la mejora del desarrollo endógeno 210

7.6.5 Modelo causal propuesto para evaluar la mejora del desarrollo endógeno 214

8. Conclusiones 217

8.1 Conclusiones generales 217

8.2 Conclusiones sobre el diagnóstico en la Alcaldía del Municipio Caroní..... 219

8.3 Conclusiones sobre el modelo propuesto para evaluar la mejora de los programas de desarrollo endógeno..... 221

9. Propuestas sobre futuros desarrollos..... 222

Referencias citadas..... 223

Anexo A. Encuestas aplicada al nivel corporativo de la Alcaldía del municipio Caroní 237

Publicaciones, congresos y seminarios asistidos 254

Publicación en la revista Kaleidoscopio: Sistema de control de gestión para la Alcaldía del Municipio Caroní..... 1

Publicación revista:Copérnico: Diseño de un modelo de toma de decisiones para la formulación de presupuesto de inversión en el servicio autónomo de vialidad del Estado Bolívar 7

Revista gestión:Modelo de gestión ambiental para el aserradero hermanos Hernández 24

Publicación en la revista Stratego: Utilización del modelo holístico de Bagozzi en la determinación del perfil y preferencia de los clientes en la feria de comida de Puerto Ordaz..... 33

Publicación en Coloquio y seminario doctoral internacional 21 -23 abril del 2008 Lyón, Francia, ISEOR, Academy of Management 37

6th LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2008) "Developing Entrepreneurial Engineers for the Sustainable Growth of Latin America and the Caribbean: Education, Innovation, Technology and Practice" 4 – 6 June 2008, Honduras, Tegucigalpa.. 56

I Congreso Internacional de Gestión Pública y Planificación Estratégica Valencia, Venezuela 16 al 18 de Julio del 2008 73

IV Congreso ALACIP sobre ¿Gobernanzas sin desarrollo? Costa Rica Universidad de Costa Rica del 5 al 8 de agosto del 2008 77

XII Congreso de Ingeniería de Organización 2nd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Burgos, España, 3-5 de Septiembre de 2008..... 80

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1. Etapas del enfoque sistémico. 87

Figura 2. Modelo de planificación local. 90

Figura 3. Proceso de toma de decisiones. 102

Figura 4. Mapa estratégico. 105

Figura 5. Mapa estratégico para organizaciones gubernamentales. 107

Figura 6. Sistema BPM (Business Performance Management). 123

Figura 7. Zonas del plano cartesiano para la determinación de las variables claves del sistema. 136

Figura 8. Fases contempladas en la elaboración del modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno. 144

Figura 9. Flujograma de la construcción del modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno. 147

Figura 10. Modelo causal propuesto para evaluar la mejora de programas de desarrollo endógeno. 149

Figura 11. Modelo causal simple para evaluar la mejora de la gestión programas de desarrollo endógeno. 150

Figura 12. Focos problemáticos de la AMC. 190

Figura 13. Cadena de valor de los procesos internos de la Alcaldía del Municipio Caroní. 193

Figura 14. Radar de los objetivos propuesto por la Alcaldía del Municipio Caroní y la comunidad en general. 206

Figura 15. Modelo causal propuesto para evaluar la mejora del desarrollo endógeno. 215

Figura 16. Diagrama causal de un objetivo estratégico sobre varios objetivos estratégicos dentro de las mismas o diferentes perspectivas. 216

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. La comparación de modelos. 71

Cuadro 2. Criterios de valoración de la matriz relacional. 134

Cuadro 3. Sistemas de variables determinadas entre la Alcaldía – Comunidad. 137

Cuadro 4. Matriz de evaluación de la misión de la Alcaldía del Municipio Caroní. 243

Cuadro 5. Matriz de evaluación de la misión de la Alcaldía del Municipio Caroní. 244

Cuadro 6. Matriz de evaluación de la visión reformulada para la Alcaldía del Municipio Caroní. 245

Cuadro 7. Matriz de asociación visión-misión de la Alcaldía del Municipio Caroní. 246

Cuadro 8. Matriz de doble entrada respuesta del las personas claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre la misión, la visión y la evaluación del entorno durante la planificación. 247

Cuadro 9. Matriz de doble entrada respuesta del las personas claves del Nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre los objetivos estratégicos y la comunicación durante la planificación. 248

Cuadro 10. Matriz de doble entrada respuesta del las personas claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre la 249

medición durante la planificación.

Cuadro 11. Matriz de doble entrada respuesta del las personas claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre la evaluación, durante el control de gestión. 250

Cuadro 12. Matriz de doble entrada respuesta del las personas claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre el sistema de información, durante el control de gestión. 251

Cuadro 13. Matriz de doble entrada respuesta del las personas claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre los informes de información durante el control de gestión. 252

Cuadro 14. Matriz de doble entrada respuesta del las personas claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre la toma de decisiones durante el control de gestión. 253

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz relacional de las variables contenidas en la misión y la visión de la Alcaldía del Municipio Caroní. 181

Tabla 2. Valores de motricidad y dependencia de las variables contenidas en la misión y la visión de la Alcaldía del Municipio Caroní. 182

Tabla 3. Matriz de evaluación de impacto de los factores externos. 189

Tabla 4. Objetivos y estrategias propuestas por el nivel corporativo y la comunidad en general. 200

Tabla 5. Desempeño de los objetivos estratégicos. 208

Tabla 6. Indicadores directos y relacionados. 211

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la misión de la organización. 156

Gráfico 2. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la visión de la organización. 157

Gráfico 3. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la evaluación del entorno durante el proceso de planificación. 158

Gráfico 4. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la identificación de las variables claves durante el proceso de planificación. 159

Gráfico 5. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la definición de relaciones entre las variables durante el proceso de planificación. 160

Gráfico 6. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la formulación de objetivos estratégicos durante el proceso de planificación. 160

Gráfico 7. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la fijación de metas para el logro de los objetivos estratégicos durante el proceso de planificación. 161

Gráfico 8. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre el despliegue de los objetivos estratégicos en los niveles de la organización. 162

Gráfico 9. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre alineamiento entre los objetivos estratégicos del nivel 163

corporativo y los planes, programas y proyectos del nivel funcional de la organización.
Gráfico 10. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo. 164
Gráfico 11. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la definición de datos, indicadores y estándares para los objetivos estratégicos de la organización. 165
Gráfico 12. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la interrelación de los indicadores. 166
Gráfico 13. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la existencia de un sistema de rendición de cuentas. 167
Gráfico 14. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la proyección del desempeño. 167
Gráfico 15. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre retroalimentación. 168
Gráfico 16. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la disposición de un sistema de información integral. 169
Gráfico 17. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la accesibilidad del sistema de información. 170
Gráfico 18. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la evaluación periódica del sistema de información. 171
Gráfico 19. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la existencia de planes para auditar la información. 172
Gráfico 20. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre los informes de gestión y los indicadores estratégicos. 173
Gráfico 21. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la 173

AMC sobre la presentación de la información.
Gráfico 22. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la información proveniente de los informes. 174
Gráfico 23. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la aplicación de herramientas para facilitar el uso de la información. 175
Gráfico 24. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre el apoyo tecnológico del sistema de información para la toma de decisiones. 176
Gráfico 25. Perfil del modelo actual de gestión en la Alcaldía del Municipio Caroní. 177
Gráfico 26. Representación de los valores de motricidad y dependencia directa de las variables en el plano cartesiano. 185

RESUMEN

El trabajo de investigación esta dirigido a diseñar un modelo para evaluar la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno* para organizaciones gubernamentales y se ha aplicado a la Alcaldía del Municipio Caroní. La metodología bajo la cual se soportó el modelo fue través del Cuadro de Mando Integral (CMI), las herramientas de Business Performance Management (BPM) y Business Intelligence (BI). El Objetivo es proveer a las organizaciones locales o regionales un sistema de toma de decisiones en tiempo real. El modelo permite medir el desempeño de forma holística e integral. La investigación se basó en una problemática existente. En la actualidad existen muchos modelos de índoles econométricas carentes de aspectos o variables sociales. 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.

El perfil del modelo de gestión actual de la Alcaldía del Municipio Caroní muestra que entre el 70% y 90% de las personas no tiene conocimiento de los elementos estratégicos contenidos en los procesos de planificación y control. Se determinó la causalidad y la dependencia de las variables claves del sistema y los procesos críticos internos de la organización. Las variables encontradas a través del análisis estructural prospectivo muestran que el 18,18% se encuentran en la zona de poder, y siendo éstas las más influyentes sobre el resto. Se diseñó el modelo causal en donde se aprecian los factores estratégicos. Con la incorporación de las perspectivas de desarrollo de la comunidad y la de desarrollo industrial se pueden modelar variables sociales y vincularlas a los sectores industriales. El modelo permite evaluar todos los

factores estratégicos (indicadores, metas, tareas, valor de calificación y la señalización de cumplimiento). De los 35 objetivos propuestos en el modelo, solamente el 11,43 % (4) son los que realmente alcanzan la escala de 10, es decir, lograron cumplir con la meta. El resto de los 31 objetivos, equivalente al 88,57%, no cumplieron con las metas propuestas. En el modelo se plantearon un total de 92 indicadores, de los cuales 46 (50%) corresponden a indicadores directos, y el resto 50% corresponden a indicadores relacionados. De los 46 indicadores directos, solamente se mantuvieron bajo control seis (13,04%), quedando el resto fuera de control (86,96%).

En general el aporte de cada perspectiva es prácticamente nulo a la estrategia general de la AMC, esto conlleva que el proceso de evaluación de las mejoras del proceso de Desarrollo Endógeno sean deficiente y no se logre alcanzar un desarrollo sostenido. El modelo causal permite la incorporación o eliminación de las distintas variables sin que cambie su esencia de evaluar la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno*. El modelo se validó con el software Bitam – Stratego, el cual está soportado por las herramientas de BPM y BI que hacen uso de las tecnologías OLAP, bases de datos multidimensionales (MDBMS), herramientas de BI (Business Intelligence) de Report y Query, herramientas de extracción, transformación y carga de datos.

Descriptores: Desarrollo Endógeno, Gestión Local, Cuadro de Mando Integral, Dirección de Rendimiento de Negocio, Inteligencia de Negocios.

ABSTRACT

The research was directed to design a model to evaluate the improvement of the administration of programs of Endogenous Development, for government organizations with application to the Governorship of the Caroní Municipality. The methodology under which the pattern was supported implementing the Balanced Scorecard (BSC), the tools of Business Performance Management (BPM) and Business Intelligence (BI). The Objective is to provide to the local or regional organizations a decision making system in real time. The pattern allowed measuring the performance in a holistic and integral way. The research was based on an existent problem. At this moment, there are many econometric based models lacking the existence of social variables. The research model applied was that of feasible project with a descriptive level. As primary gathering of data it was used the direct observation and non-structure interview methods. The actual administration model profile of the Governorship of the Caroní Municipality shows that between 70% and 90% of the people do not know about the strategic elements within the control and planning process. It was determined the causality and dependence of the key variables of the system and the intern critical processes of the organization. It was determined that 18,18% % of the variables were lying on the power area. These were the dominating groups over the others. It was designed the causal model where the strategic factors can be appreciated. Incorporating the community development and industrial development perspectives it is possible modeling the social variables and links these to the industrial sector. The model allowed evaluating all the strategic factors (indicators, goals, tasks, qualification value and the execution signaling). Only 11,43% out of 35 proposed objectives actually reach the 10 based scale, thus, this percentage of objectives were able to fulfill the goal. The remaining 29 objectives did not fulfill the expected goals. There were 92 indicators planned on the model, out of which 46 are direct indicators, and the other 46 are indirect indicators. Of the 46 direct indicators, only six (13,04%) were under control, while the other 40 (86,96%) were out of control. Generally, the contribution of the proposed perspectives was practically none towards the AMC general strategy, this leads to a deficient evaluation of the improvements of the endogenous development process, being impossible to reach a sustained development. The

causal model allows different variables to include or exclude without changing the essence of evaluating the improvement of the administration of the Endogenous Development Programs. The model was validated with the Bitam – Stratego software. This software is supported by BPM and BI tools, which use the OLAP technologies, Multidimensional data base (MDBMS), Report and Query tools, extraction, transformation and data loading tools.

Key words: Endogenous Development, Model of Administration, Balanced Scorecard, Business Performance Management, Business Intelligence.

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DE LA TESIS

1.1 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del sector público y privado desarrollan sus actividades en sistemas dinámicos con acelerados cambios, interviniendo factores económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales, entre otros.

Los cambios en el entorno interno y externo hacen cada vez más complejo y lleno 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* (Vásquez, 2005, p.73).

La finalidad es que se alcancen los objetivos estratégicos propuestos por el nivel corporativo de las organizaciones gubernamentales, y las comunidades en general, en función de la eficacia, eficiencia y calidad.

Los modelos de gestión requieren de un enfoque estratégico (Fred, 2005) y holístico, donde exista alineación entre la visión, misión, objetivos y estrategias. Las cuales son definidas por las organizaciones gubernamentales, y las comunidades en general (Popovich, Rhot, y Toselli, 2006).

En ese sentido, la investigación se orientó a responder los requerimientos de organizaciones gubernamentales regionales, o locales, con énfasis en su aplicación en la Alcaldía del Municipio Caroní (AMC).

El objetivo es disponer de un modelo de gestión soportado en herramientas con tecnologías de información innovadoras que permita evaluar los programas de mejora del *Desarrollo Endógeno*.

El propósito es facilitar a las organizaciones en tiempo real la toma de decisiones oportunas. El modelo propuesto se basó en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), soportado por las herramientas de Business Performance Management (BPM) y Business Intelligence (BI), Bitam (2007).

La metodología del CMI es vista como un sistema de gestión del desempeño, que traduce la visión, y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores en forma estructurada, permitiendo observar su actuación pasada y futura de la organización de manera holística.

El software Bitam - Stratego como simulador (Bitam, 2007), es un soporte de análisis, que facilita la observación de las estrategias de la organización, a través de un mapa estratégico causal.

El modelo causal permite integrar novedosas herramientas del Bitam-Stratego como simulador, permitiendo que cada proceso que se lleve a cabo con sus respectivos elementos estratégicos, se controle y se tomen las decisiones con un fin preventivo.

La investigación se orientó hacia un estudio de proyecto factible, con un nivel de conocimiento descriptivo. La información obtenida fué a través de fuentes secundarias: bases de datos, bibliotecas de las diferentes Universidades de

España, tesis doctorales, documentos institucionales como manuales de organización y procedimientos de la Alcaldía entre otros.

Con la información proporcionada a través del simulador, se observó que el 82,9% de los objetivos estratégicos estaban fuera de control, existiendo un cumplimiento del 45%, con una calificación promedio de 4,5, en la escala de 1 al 10, estando este valor por debajo de la media. Asimismo se observó que el aporte de cada perspectiva al valor de la Alcaldía del Municipio Caroní, es prácticamente nula, obteniéndose un valor de calificación de 4,5 sobre 10.

La finalidad es que el nivel corporativo, y la comunidad en general tomen decisiones en tiempo real. Se hace indispensable el uso del Bitam – Stratego o cualquier otra herramienta como simulador de escenarios. El propósito es observar las desviaciones y las brechas entre el valor de la meta y el real.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, las comunidades regionales, y locales demandan de sus líderes mayores acciones. La finalidad es mejorar la calidad de vida de su población. Las Autoridades Municipales deben estar capacitadas para satisfacer la calidad de los servicios exigidos por las comunidades y por el colectivo en general. 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.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 2000) está consagrado incrementar la

eficiencia y eficacia de la gestión municipal en todo el país. De ahí que la Alcaldía del Municipio Caroní debe disponer de un sistema de gestión estratégica, basado en como mejorar programas de *Desarrollo Endógeno*.

El objetivo es que los líderes tomen decisiones acertadas, a través de información oportuna, rápida y confiable de los resultados obtenidos en el entorno regional, o local.

El modelo de gestión empleado por la Alcaldía del Municipio Caroní, no establece indicadores que le permitan realizar seguimiento, evaluación, y control al cumplimiento de los factores estratégicos fijados por el nivel corporativo y mucho menos las propuestas por las comunidades. Esto dificulta la toma de decisiones y las previsiones necesarias.

En tal sentido, surge la necesidad de proponer a la Alcaldía del Municipio Caroní un modelo de gestión, que le permita evaluar los programas de *Desarrollo Endógeno*, basado en la toma de decisiones en tiempo real.

Esto se realizará a través de la incorporación de indicadores de impacto social, sin descuidar las variables econométricas que son importantes para el desarrollo.

El modelo permitirá mejorar la efectividad de la gestión gubernamental. A través de una administración eficiente de los recursos, se requiere incrementar las estrategias y acciones dirigidas al desarrollo de regiones y localidades, de forma que se puedan atender las necesidades y los servicios bajos esquemas de calidad, mejoras de procesos internos y desarrollo del capital humano.

El modelo propuesto incorpora nuevas perspectivas o estrategias, que están dirigidas a las variables de impacto social, permitiendo así, una nueva forma de medir y evaluar la gestión de programas para el *Desarrollo Endógeno*. A través de la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), y soportada por el BPM y BI.

Asimismo, se debe mejorar la efectividad de la gestión municipal para que responda estratégicamente a los cambios de su entorno, con acciones orientadas hacia el logro de objetivos alineados con la visión de la organización.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA TESIS

En la investigación se intenta obtener datos que serán utilizados por el modelo, y que estarán simulados por el software Bitam – Stratego. Una vez interpretados, servirán para elaborar las conclusiones acerca de los distintos escenarios, aspectos que están relacionados con la evaluación para la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno*.

Algunos de los objetivos están vinculados con los aspectos más generales del *Desarrollo Endógeno*, en tanto que otros se centrarán en el estudio de simulación del caso propiamente dicho.

Es muy importante evaluar los diferentes contextos o escenarios, bajo los cuales se han llevado a cabo los diferentes procesos de *Desarrollo Endógeno*.

La finalidad es tener una idea general y clara, de cómo y qué variables son consideradas en los procesos de desarrollo.

Dentro de este nuevo proceso, debemos investigar, analizar e identificar las variables que han generado cambios y éxitos en el proceso de Desarrollo Endógeno y cómo éstas ha influenciado los procesos de desarrollo dentro de las comunidades.

Una vez analizadas a profundidad las variables que afectan el *Desarrollo Endógeno o Local*, se incorporaran las variables de tipo social. La finalidad es tener un modelo de toma de decisión, que evalúe las mejoras de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno*.

En la actualidad, el desarrollo de las comunidades es un tema de investigación muy importante dentro del contexto de *Desarrollo Endógeno*. De ahí la necesidad de plantearse un modelo, que permita evaluar las mejoras que se lleven acabo en el proceso de *Desarrollo Endógeno o Local*, (Vásquez, 2005). Dentro de cualquier proceso de desarrollo es importante la caracterización, y precisión de un modelo de evaluación, que permita medir el comportamiento de las variables complejas que inciden en el *Desarrollo Endógeno*.

El propósito es que se tomen las decisiones en tiempo real, y se realicen las correcciones preventivas necesarias, para orientar el proceso de *Desarrollo Endógeno* hacia el éxito deseado.

Para evaluar constantemente las mejoras del *Desarrollo Endógeno* a través del simulador, se requiere diseñar un modelo conceptual que agrupe la mayor

cantidad de variables traducidas en indicadores tangibles e intangibles. El propósito es que las organizaciones gubernamentales tomen decisiones sobre la verdadera dirección del desarrollo.

El diseño del modelo conceptual de *Desarrollo Endógeno o Local* permitirá incorporar los parámetros tradicionales y los sociales a través de un prototipo. El modelo está soportado por el CMI, BPM y BI, los cuales hacen uso de las tecnologías OLAP, bases de datos multidimensionales (MDBMS), herramientas de BI (Business Intelligence) de Report y Query, herramientas de extracción, transformación y carga de datos (ETL, por sus siglas en inglés) y Metadata.

Todas las herramientas antes mencionadas, están enmarcadas dentro de la Data Warehouse Corporativo, y Data Marts, especializadas en la actualización y administración de indicadores estratégicos requeridos por las organizaciones.
El modelo de gestión planteado será validado a través del uso del simulador software Bitam – Stratego, con aplicación al Municipio de la Alcaldía de Caroní, Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

El modelo incorpora cada uno de los elementos que fueron extraídos durante la fase de diagnóstico entre el nivel corporativo de la Alcaldía y la comunidad en general. La finalidad es verificar como se acercan los datos a la realidad, permitiendo tomar decisiones en tiempo real y realizar las correcciones preventivas.

Por último, el modelo podría ser usado en cualquier país o región, con el objetivo de evaluar las posibles mejoras de la gestión de programas de

Desarrollo Endógeno, realizando los cambios necesarios y adaptándolo al contexto bajo el cual trabajaría el modelo.

En correspondencia con los objetivos planteados en esta tesis, la metodología que se ha utilizado para su consecución pasa por las siguientes etapas:

1. Revisión del estado del arte sobre el proceso de *Desarrollo Endógeno*. Las consultas de la información obtenida fué a través de fuentes secundarias: bases de datos, bibliotecas de las diferentes Universidades de España, tesis doctorales, documentos institucionales como manuales de organización y procedimientos de la Alcaldía entre otros.

2. Análisis de las carencias de modelos que permitan evaluar programas de *Desarrollo Endógeno* observadas en la revisión realizada, de cara a determinar el objeto de estudio de la presente tesis.

3. Concepción y desarrollo del modelo que permitirá evaluar en cualquier espacio local los distintos programas de *Desarrollo Endógeno.*

4. Diseño del modelo que permita evaluar la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno*.

5. Validación del modelo con aplicación a la Alcaldía del Municipio Caroní.

1.4 ESTUDIOS PREVIOS EXISTENTES EN DESARROLLO ENDÓGENO

El Fondo Europeo de Desarrollo Regional (2006) presenta una serie de formatos y experiencias en *Desarrollo Endógeno* y da a conocer una serie de protocolos que deben ser aplicados a las comunidades que requieren de apoyo económico para su desarrollo (Iniesta y Valero, 2000).

Recoge en su manual experiencias vividas o surgidas localmente, éxitos y fracasos en lugares donde se plantearon como estrategias nuevos modelos de desarrollo económico, con la finalidad de aumentar la calidad de vida de los ciudadanos.

Alburquerque (2006a), establece una serie de parámetros, variables y elementos guías para ser aplicados a un espacio regional o local, y así lograr potenciar el desarrollo económico regional o local.

Guerrero (2005) plantea una investigación relacionada con el *Desarrollo Local o Endógeno*. El planteamiento global esta dividido en dos partes. La primera parte analiza el *Desarrollo Local o Endógeno* desde una perspectiva teórica, analizando diversos aspectos: históricos, jurídicos, institucionales y de políticas públicas, entre otros.

La segunda parte consiste en un estudio de caso, aplicado a entidades locales de la Provincia de Alicante, en donde evalúa varias variables del *Desarrollo Endógeno*.

La CEPAL (2005), presenta un bosquejo general de cómo se desarrollan y se hacen competitivas las regiones. Establece los factores que son más importantes y tienen afinidad con la competitividad, capital, desarrollo de los recursos humanos, recursos naturales, desarrollo tecnológico, innovación y apoyo gubernamental, entre otros.

Caprito et al. (2004), propone un modelo basado en el CMI para el hospital militar de Santiago (Chile), la finalidad es plantear y modelar una serie de variables que se encuentran influenciadas por el entorno interno y externo.

Shejtman y Berdegué (2004), presentan como las regiones han cobrado fuerza desde el punto de vista de 'Orientación territorial del desarrollo rural'. Realizan una serie de análisis de los parámetros que inciden en el desarrollo y cómo crear el soporte para las áreas regionales o locales que se encuentran en el proceso de desarrollo. El enfoque presentado es conducido desde el punto de vista estratégico, ahí se muestran varias localidades de Sur América (Colombia, Chile y Brasil).

Villarroel y Gonzalo (2003) presentan cómo una organización universitaria se puede gerenciar a través del uso del CMI. Definen todo un marco teórico soportado por la toma de decisión a nivel corporativo de la Universidad de Chile.

Vásquez (1999, 2005), desarrolla y establece una serie de iniciativas o programas dirigidos a reforzar el *Desarrollo Endógeno*. Vásquez plantea que uno de los aspectos que hay que cubrir desde el inicio son las lagunas informativas de las regiones. Asimismo, identifica las potencialidades y

problemáticas económicas territoriales a través de ciertos instrumentos apropiados.

Establece que el *Desarrollo Local o Endógeno* requiere tener una visión holística del territorio, entre las cuales menciona: lo económico, urbano, social, medio ambiental, cultural y los valores entre otros, para que exista coherencia hacia un verdadero *Desarrollo Endógeno*.

1.5 PRINCIPALES APORTES DE LA TESIS

Los principales aportes de esta tesis son los siguientes:

1. En términos globales, el trabajo de investigación realizado, presenta un avance del concepto del proceso de *Desarrollo Endógeno*.
2. Permite aplicar la metodología de sistemas suaves en las organizaciones gubernamentales, incluyendo el análisis prospectivo.
3. Introduce la aplicación de la metodología de focos problemáticos.
4. Introduce la aplicación del CMI con sus respectivos soportes (BPM y BI).
5. Permite la evaluación de estrategias a través de un modelo de planificación estratégica local.
6. El diseño del modelo permite incorporar o eliminar variables sociales.
7. El modelo permite observar todas las variables y distinguir su variación en función de colores (semáforo).

1.6 ESTRUCTURA DE LA TESIS

La presente tesis esta conformada por 8 Capítulos.

El Capítulo 1, hace una "Presentación de la Tesis", enmarcada dentro lo que hemos denominado justificación de la investigación, los objetivos de la investigación y los trabajos más relevantes del *Desarrollo Endógeno o Local*.

El Capítulo 2, incluye aquellas "Consideraciones Teóricas", contempladas en el Estado del Arte que sirven de soporte y referencia para el desarrollo del modelo, sistemas de producción local, factores determinantes en el desarrollo, enfoques de análisis regional o local, éxitos y fracasos de algunos países en donde sus economías están soportadas por nuevas formas de desarrollo, ámbito venezolano y el caso específico de Ciudad Guayana.

En el Capítulo 3, "Convergencia de factores estratégicos y mecanismos de gestión hacia un *Desarrollo Endógeno* Sostenible", se definen diferentes conceptos de gestión, características, objetivos, metodologías para generar indicadores en los modelos de gestión existentes.

El Capítulo 4, "La dirección estratégica dentro de un nuevo contexto y nuevo enfoque en el *Desarrollo Endógeno*", enfoque sistémico y teoría general de sistemas, metodologías de sistemas suaves, y todo aquello relacionado con la planificación local y sus procesos de evaluación y ejecución.

El Capítulo 5, "*El Desarrollo Endógeno o Local* sobre bases de modelos integrales, equilibrados y valorados en variables sociales" abarca todo aquello

relacionado con conceptos de modelos, mapas estratégicos, el CMI como sistema de gestión estratégica, análisis de la dirección, actuación comercial de las organizaciones y el análisis estructural prospectivo.

El Capítulo 6, "Procedimientos Experimentales", contempla la metodología utilizada para diseñar el modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno o Local* en un ambiente soportado por el simulador Bitam – Stratego 5.4.2.2, Stratego Meta Data, Papiro, Artus Administrator, Designer, Migrator y Microsoft SQL server como gestor de bases de datos.

El Capítulo 7, "Situación actual y modelo propuesto para el análisis de opciones para evaluar la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno*", contiene el diagnóstico inicial, factores estratégicos, análisis estructural, cadena de valor, y el uso del software Bitam- Stratego como simulador con sus respectivos soportes, con aplicación a la Alcaldía del Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

El Capítulo 8, "Conclusiones", resumen de las conclusiones más importantes de la tesis doctoral y la de sus principales capítulos referidos previamente.

CAPÍTULO 2. REALIDADES SOBRE LA DINAMIZACIÓN, CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO LOCAL O ENDÓGENO

2.1 DINÁMICA DE DESARROLLO

El concepto de desarrollo envuelve un auténtico interrogar de aquello que constituye las potencialidades de una sociedad, no ya en términos de la noción de desarrollo, sino de aquello que constituye y enriquece a la sociedad misma desde sus propias dinámicas. El proceso de desarrollo se ha asumido como el resultado de un proceso técnico de definición de medios para alcanzar un fin incuestionable. El desarrollo parte de la construcción social de una forma imperativa de ordenamiento de las sociedades en función de lo económico y el mercado.

En el Informe Brundtland, (1987) aparece el concepto de desarrollo sostenible, sostenible o perdurable. La definición se encuentra en el Principio 3 de la Declaración de Rio (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, 2006b; Alaña, 2006 y "Europa", 2007).

2.1.1 DESARROLLO ENDÓGENO DENTRO DE UN MARCO TERRITORIAL

Antes de los años setenta los países desarrollados estaban articulados bajo tres elementos política-tecnología-inversiones. Sin embargo, en la actualidad a esa triada se le ha incorporado un cuarto elemento el 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.

Habrá 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 inciden 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, Rodríguez-Pose y Tomaney, 2006; Becattini, Costa, y Trullén, 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 ahí 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 Chaudhuri, 2004; Scott y Storper, 2003).

La dinámica globalizadora hace que la sociedad en el siglo XXI está obligada a buscar mecanismos globales, no sólo para responder a los mercados integrales, sino porque lo local es lo más importante dentro de este contexto. 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.

2.1.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ENDÓGENO

El concepto de *Desarrollo Endógeno* está asociado a múltiples términos tales como: promoción económica local, desarrollo económico local, política de desarrollo local, desarrollo local, promoción y creación de empleo, entre otros (Vásquez, 1998).

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, Carmenado y Puente, 2005).

El modelo del *Desarrollo Endógeno*, no tiene una sola formulación sistemática. Se inicia por la substitución del viejo modelo económico keynesiano (Sainz, Pérez y Andrade, 2003), el cual está basado en desarrollos industriales protegidos por el Estado, y el más reciente enfoque el modelo neoliberal, donde el rol estatal deja operar libremente a los impulsos del mercado.

Este enfoque pretende colocarse en un espacio intermedio: ni voluntarismo estatal ni Estado neutro. El Desarrollo Endógeno se logra con un Estado que genera un ambiente propicio a la inversión (Rionda, 2006) creando ciertas externalidades, entregando bienes públicos, y reglamentando las distorsiones económicas.

Existe otros actores locales o regionales que pasan a ser elementos claves para el desarrollo, entre los que se destacan los clúster o redes productivas (Fielden

et al., 2007), las asociaciones, y las organizaciones de la sociedad civil en general.

La conceptualización del proceso de *Desarrollo Endógeno* o local tiene sus inicios a mediados de los años ochenta, en donde confluyen dos corrientes de investigación (Ruíz, 2006). La primera de carácter teórico, que parte o tiene sus raíces en los años cincuenta y sesenta, en donde se dirigían estrategias eficaces para el desarrollo de las localidades o regiones a través del territorio. Mientras que la otra es más de carácter empírico. A finales de los sesenta el proceso que predominaba era el desarrollo industrial que se venía arrastrando desde décadas anteriores, principalmente en las regiones o localidades del sur de Europa (Vásquez, 1999).

Alaña (2006), parte de que las comunidades territoriales poseen una cantidad de recursos propios entre los cuales podemos mencionar: los económicos, los humanos, los institucionales y los culturales ("Europa", 2007), y por otra parte constituyen la base para su desarrollo, y además se articulan como elementos para un proceso de crecimiento económico endógeno o local.

La unidad territorial puede hacer uso de sus recursos, puede generar y resolver un problema de competitividad interna entre los actores que integran el territorio, lo que producirá fuerzas emprendedoras en el entorno y dirigirán a la región hacia el *Desarrollo Endógeno*.

Ramírez y Benito (2000), plantean que ahora se lideran los procesos de desarrollo a través de la movilización de los recursos disponibles. Realmente esto conduciría a lo que se denomina *Desarrollo Endógeno.*

Boisier (2000) y Vásquez (1982), plantean que la teoría del *Desarrollo Endógeno* considera que la acumulación de capital y el progreso tecnológico son los pilares fundamentales sin duda, elementos claves en el crecimiento económico.

Por otra parte Boisier (2000) identifica un camino de desarrollo autosostenido de carácter endógeno, al argumentar cuáles son los factores, que contribuyen al proceso de acumulación de capital, generan economías externas e internas de escala, reducen los costos generales y los costos de transacción y favorecen las economías de diversidad.

En función de lo antes mencionado, podemos inferir que la teoría del *Desarrollo Endógeno* reconoce por lo tanto la existencia de rendimientos crecientes de los factores acumulables, y el papel de los actores económicos, privados y públicos, en las decisiones de inversión y localización.

Alaña (2006) establece que el *Desarrollo Endógeno* está vinculado a la dinámica productiva, económica, procesos sociales, políticos y culturales de una región o área local.

Vásquez (1999), propone que partiendo del concepto de *Desarrollo Endógeno* podemos extraer una serie de atributos que los distinguen de los procesos de desarrollo del pasado entre los cuales podemos citar:

a) Proceso de acumulación de capital de las regiones.
b) Localidades o territorios.
c) Economías de escala.

d) Utilización del potencial local.
e) Mecanismos de regulación internos.
f) Organizaciones de producción.
g) Estructuras familiares y tradicionales locales.
h) Estructura social y cultural propia de la región.
i) Visión territorial.
j) Especificidad territorial.
k) Identidad territorial, económica, tecnológica, social y cultural.

Vásquez (1998), establece que el concepto de *Desarrollo Endógeno* permite ampliar los horizontes de las empresas, organizaciones, instituciones locales con la incorporación de la sociedad civil a través de los procesos de crecimiento y cambios estructurales.

Partiendo de lo propuesto por (Alaña, 2006; Boisier 2000 y Vásquez, 1998) se infiere que el *Desarrollo Endógeno,* lo que se pretende es fusionar lo social y lo económico, tomando en consideración de que el aspecto económico se olvidó de las variables sociales, eficiencia y la inclusión de los parámetros ambientales (sustentabilidad), el cual es muy importante en este siglo.

Dentro de los cambios que ha tenido la economía mundial, hace su aparición un nuevo paradigma que es el *Desarrollo Endógeno o local* y que lucha con la contextualización del proceso de globalización, soportado en un desarrollo territorial.

Actualmente podemos observar países como: España, Italia, Inglaterra y Canadá entre otros, con eficientes sistemas productivos. Esto lo han alcanzado

a través de la utilización de sus potenciales de desarrollo existentes en sus territorios, regiones y ciudades (Sainz, Pérez y Andrade, 2003).

Vásquez (1999), sugiere que el desarrollo ha sido posible mediante las inversiones realizadas por empresas públicas, privadas y con la incorporación de la comunidad local, además del apoyo político y normativas bien claras y transparentes.

Para que exista un cambio territorial, regional o local, debe hallarse un conjunto de estrategias que conlleven a las inversiones que operan en los diferentes mercados, que trasciendan lo institucional y lo cultural, formando sistemas dinámicos.

Albino y Kühtz (2004), proponen que si se toman en consideración las PYMES, que de alguna manera impulsan la economía de una región, las mismas juegan un rol muy importante en el proceso de *Desarrollo Endógeno*. Es entonces cuando el *Desarrollo Endógeno* toma en consideración las estrategias de acción, las comunidades las digieren como unidades que tienen una identidad propia, las impulsan a lanzar iniciativas para un *Desarrollo Endógeno* que camina con la comunidad local. La condición endógena del desarrollo se hace evidente, la importancia de la dinámica entre ciudadanos, territorio y Estado, los tres elementos están vinculados con el marco de desarrollo económico, en donde la sociedad hace uso de sus potencialidades y vocaciones en afinidad con los espacios de concertación que se construyen con la participación del Estado.

Las investigaciones realizadas Gutiérrez (2001) nos llevan a inferir, que los procesos industriales en las áreas locales están tomando otro matiz, lo que se ha denominado hoy en día la industrialización endógena.

Bergman, Maier, y Tödtling (1991) establecen que la industrialización urbana le está dando paso a otra serie de estrategias de desarrollo, debido a que las industrias localizadas en las grandes urbes se consolidaron ahí. Bergman et al. (1991), propone que actualmente se están agotando estas características que son importantes, por lo que hay un desplazamiento hacia zonas rurales, que pudiese ser más eficiente y eficaz, debido a la integración de las industrias a través de redes industriales.

González, Hernández, y Valiente (2004) establecen que las actuales transformaciones económicas a nivel mundial desde el punto de vista organizativo, tecnológico, político e institucional, hace que se adopte una visión de la dinámica económica y social.

De ahí que se deben considerar las respuestas de los actores económicos, y así, identificar cuáles son los mecanismos de desarrollo económico que se pueden adoptar en una región o localidad, en función de su realidad. Debemos esperar que hoy en día las localidades se incorporen a sus procesos de desarrollo internos con la finalidad de que obtengan un elevado grado de competitividad y productividad.

Los estudios teóricos y los análisis de experiencias de reestructuración productiva, dinámica urbana y regional han permitido conceptualizar el

Desarrollo Endógeno, como una interpretación útil para el análisis y para la acción (Vásquez, 1999).

En los países que han adoptado el *Desarrollo Endógeno,* el Estado le ha cedido cada día más espacio protagónico y liderazgo a las empresas multinacionales que requieran instalarse en las regiones o localidades. Esto con la finalidad de incentivar y reforzar el proceso de *Desarrollo Endógeno*. Las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), los transportes y las comunicaciones proporcionan y refuerzan el funcionamiento y la interacción de las organizaciones regionales o locales (Ibáñez, 2003b).

Becattini et al. (2002), plantea que el proceso de integración económica regional, toma forma a medida que el modo de desarrollo industrial da paso al modo de *Desarrollo Endógeno.* Además propone que los procesos de industrialización endógena se caracterizan, por el hecho de que las empresas se integran en sistemas productivos dentro de la comunidad local.

Estos procesos se arraigan y toman más espacios en los territorios. Podemos decir que las comunidades han escogido en forma espontánea nuevas formas de producir, a través de procesos más eficientes. A la larga estos procesos productivos permitirán que se consoliden dichos procesos, a través de cadenas de producción local o regional, lo que supone mayores empresas locales, mejores servicios, redes de cooperación que le permitan mayor competitividad en los mercados nacionales e internacionales. De aquí que los desarrollos industriales desde afuera van perdiendo vigencia, de acuerdo a la propuesta hecha Aydalot (1975), lo que se trataba era de lograr un desarrollo buscando

mecanismos que favorecieran los procesos de desarrollo internos, permitiendo la actuación de los actores económicos y sociales.

En función de esto podemos inferir, que es importante resaltar que el *Desarrollo Endógeno* tiene como finalidad satisfacer las necesidades y demandas de una población local o regional, a través de la participación activa de la comunidad local, en los procesos de desarrollo. De lo que se trata es que la localidad obtenga bienestar económico, social y cultural a través de su proceso de desarrollo, Alaña (2006).

El *Desarrollo Endógeno* incorpora otras variables que son indispensables, entre las que podemos mencionar: procesos productivos agrarios, industriales, servicios y aspectos culturales que afectan el bienestar de la comunidad o sociedad local.

Alburquerque (2006a), establece que el *Desarrollo Endógeno* hace énfasis en el desarrollo del territorio y en el funcionamiento de los sistemas productivos locales ("Organisation for Economic Co-operation and Development and Local Economic and Employment Development", 1996) soportados por los recursos y actividades económicas de los actores del territorio.

El proceso endógeno contempla una interacción con todo aquello que beneficie a los procesos productivos locales, se parte de una comunidad local que posea recursos (económicos, humanos, instituciones y cultura), la finalidad es potenciar el desarrollo local.

Stöhr (1990), sugiere que el *Desarrollo Endógeno* hay que observarlo como un proceso donde exista crecimiento y cambio estructural en todas las áreas de la comunidad local, en donde se integra lo social y lo económico. Donde el sector público y privado trabajan mancomunadamente, orientando sus procesos, con la finalidad de aumentar la productividad, eficiencia, efectividad y eficacia, lográndose una mayor competitividad regional y obteniéndose una óptima calidad de vida del ciudadano.

En el *Desarrollo Endógeno* se habla hoy en día de un modelo básico de sociedad, el cual esta formada por varias capas, entre las cuales podemos citar:

a) Capa productiva vinculada con la generación de bienes materiales.
b) Capa innovadora – educativa relacionada con la generación de conocimiento y la transmisión de saberes.
c) Capa social vinculada con los miembros de la sociedad.
d) Capa institucional que se deriva de la sistematización de algunas relaciones entre los miembros de la sociedad, (Arias, 2006).

Por último, el *Desarrollo Endógeno* lo que trata es de identificar cuáles son las dimensiones económicas que caracterizan una forma de producción; además de la sociocultural.

Donde los actores económicos y sociales se integran en instituciones locales formando una sociedad, se comparten valores, seguida por la política que estimula y establece las normativas de producción hacia un desarrollo sostenible.

Khan, (1991); Klarsfeld y Mabey, (2004) y Montero et al., 2005), establecen que el *Desarrollo Endógeno* deberá responder algunas interrogantes para que pueda ser un modelo de desarrollo exitoso en los sistemas productivos locales ¿Cuáles son los factores que explican la competitividad de los sistemas productivos locales? ¿Qué dinámica explica el proceso de *Desarrollo Endógeno* y genera motivación hacia el desarrollo de los sistemas locales? ¿Cuáles son los factores que explican el *Desarrollo Endógeno* como elemento de potenciación local?, éstas y otras interrogantes las deberán responder el *Desarrollo Endógeno*.

2.1.3 DESARROLLO LOCAL (O ENDÓGENO)

Para tener mayor claridad podemos definir el *Desarrollo Local* como, "un proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorialmente definida (Alburquerque, 2006b), y que se sintetiza en una prosperidad del nivel de vida de sus habitantes". La Asociación Española para el Desarrollo Económico (ADELA), en su asamblea constituyente de Sevilla en abril de 1991, lo define como la "optimización del aprovechamiento de los recursos endógenos". Por su parte, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), lo define como "aquella política multidimensional cuyo objetivo consiste en el desarrollo integrado de un territorio" (Rojas, 2006).

Para el investigador Antuñano, et al., 1993 y la Concertación y Capacitación para el Desarrollo Económico Local [CONCADEL], 2006, definen el desarrollo local.

> Como aquella acción integral emprendida de modo concertado por los agentes sociales de una determinada comunidad, con el fin de desarrollar el territorio local a través de la valorización de sus recursos humanos y materiales, manteniendo una negociación o diálogo con los centros de decisión económicos, sociales y políticos. (p.4)

A partir de los conceptos expuestos, se pueden identificar una serie de características que determinan el *Desarrollo Local*: su carácter local, dado que se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y sobre todo, subregional, su dimensión social, dado que sus acciones se dirigen predominantemente a la creación de lugares de trabajo, principalmente de colectivos desfavorecidos. Su dimensión institucional, pues está controlado por las organizaciones gubernamentales regionales o locales, con el objeto de asegurar la coordinación y eficacia de los agentes implicados. Y por ultimo su dimensión económica, que exige la colaboración y la participación de múltiples organismos públicos y privados, lo cual facilita la gestión local.

Ante los continuos cambios del entorno político, económico, social, tecnológico, de innovación, recurso humano, estos factores se han convertido en elementos estratégicos de competitividad de las regiones o espacios locales (Martínez, 2007).
(Stöh, 1990), argumenta que el desarrollo desde abajo era algo más que cambiar el nivel en que se toman las decisiones (Alaña, 2006), y requiere formas específicas de organización.

Iniesta y Valero (2000) afirman que la creación de nuevas estructuras de organización, es una condición necesaria para el Desarrollo Local. Barke y Newton (1997) definen el *Desarrollo Endógeno* como una forma de progreso donde hay un control local sobre el proceso de desarrollo.

Por lo descrito anteriormente el desarrollo local, obedece a una estrategia de carácter global en la que se manifiestan múltiples enfoques, situaciones y agentes y en la que se entremezclan aspectos diversos de carácter geográfico, histórico, cultural, administrativo, económico y social.

Creemos que dicha realidad puede verse favorecida mediante la consolidación y expansión de la economía social, lográndose una mayor integración entre los aspectos locales y sociales. La nueva economía social muestra una orientación clara hacia los mercados regionales y locales.

"*Desarrollo Endógeno*", "Desarrollo local", "Desarrollo regional" o "Desarrollo territorial", (Alburquerque, 2006a; Becattini et al., 2002; Vásquez, 1999), conceptos regularmente utilizados en la literatura científica especializada, están sujetos a diversas interpretaciones y han sido objeto de muchos debates. En esta investigación se infiere que esos conceptos tienen idéntico significado.

Partiendo de la inferencia anterior podremos entender mejor el conjunto de procesos sociales, culturales y económicos que se promueven en un territorio (área metropolitana, centro urbano, región, provincia y municipio, entre otros.) el dinamismo económico y la mejora de la calidad de vida de la población.

En este sentido, y partiendo de esta premisa podemos decir que al hablar de Desarrollo Local en esta investigación estamos hablando de *Desarrollo Endógeno* o viceversa.

2.1.4 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN ENDÓGENA

Becattini et al. (2002), establecen que el eje fundamental de los sistemas productivos locales, está relacionado con la sinergia de los distritos, redes o clúster industriales. La existencia de estas relaciones hace que los productos que se generen se puedan intercambiar más fácilmente.

Los sistemas de producción deben estar relacionados con los conocimientos tecnológicos, confianza mutua, valores, cooperación, innovación y creatividad entre otros.

(Bert, 2008) y (Hermoso y Luca, 2006) plantean que los sistemas de producción están basados en las conexiones de redes de comunicación e intercambio de información, avances tecnológicos, que hacen que el *Desarrollo Endógeno* tenga éxito en las localidades o regiones. En este sentido, los factores locales y factores externos están estrechamente relacionados a los sistemas de producción, de ahí que deben combinarse.

El *Desarrollo Endógeno* está caracterizado por las transformaciones que se dan en el propio centro, y por la capacidad que tiene la comunidad local de controlar sus procesos internos. Cuando esto ocurre, el territorio o localidad se convierte en un receptor activo, y no pasivo de todas las estrategias que se van generando en el contexto de las empresas y las organizaciones locales.

El *Desarrollo Endógeno* no puede predeterminar la respuesta local; lo que plantea es que los sistemas productivos locales pueden internacionalizar segmentos del proceso productivo, extender la red de relaciones industriales a otros espacios, cambiar de actividad productiva a través de modelos de crecimiento, en función de su propio potencial de desarrollo. Esto ocurre en sus sistemas organizativos, y con la interacción y la dinámica de aprendizaje que posea cada territorio o región.

En síntesis, los sistemas productivos para que se puedan dar en un ámbito de *Desarrollo Endógeno*, requieren de antemano un ambiente de confianza, valores que orienten a la sociedad a incorporarse a los procesos productivos, educación de la comunidad, ética de trabajo y responsabilidad.

La dinámica del *Desarrollo Endógeno* se fortalecerá a través de las propias organizaciones, la cultura empresarial, y el conocimiento tecnológico, productivo y comercial entre otras cosas.

2.1.5 PERMEABILIDAD DEL DESARROLLO ENDÓGENO

El *Desarrollo Endógeno* por ser un proceso de crecimiento y cambio estructural en las organizaciones del sistema productivo mantiene una estrecha relación con los actores de las comunidades. Las mayorías de las actividades que se realizan en el sector local mantienen un dinamismo con la comunidad, a través de sus sistemas socioculturales, procesos de cambio y el entorno local.
En función de la dinámica del *Desarrollo Endógeno* en las distintas regiones del mundo cada día toman más fuerzas las áreas locales. Cada vez son mayores los espacios económicos que están soportados por este tipo de proceso de

desarrollo. Por otra parte en la dinámica de los procesos de *Desarrollo Endógeno* la difusión de las tecnologías en los sistemas productivos locales han conllevado a que sea un proceso lento pero seguro. En la medida en que la innovación tome su sitio, las empresas locales podrían aprovechar estas fortalezas para incorporarla a sus procesos productivos.

Por otra parte las estrategias de las empresas y de los territorios tienden a compartir los mismos objetivos, en éste momento el contexto local está y se entiende que goza de estrategias competitivas que le permitirán un mejor desarrollo y un mejor posicionamiento regional o local, e inclusive internacionalmente, dependiendo de las estrategias de las empresas, lo que ayudaría a mejorar los mercados.

Vásquez (1993), propone que realmente dirigir estrategias hacia el *Desarrollo Endógeno*, requiere que la teoría del desarrollo territorial esté orientada hacia las comunidades locales y regionales, para enfrentar los retos que presenta la competitividad en un mundo globalizado.

El mundo globalizado pretende que las ciudades y las regiones compitan entre sí, para obtener mejores recursos específicos, con la finalidad de conseguir ventajas frente al resto, generar competitividad agresiva, donde las empresas productivas, cada día se están estructurando en base a los cambios del contexto local.

Es por ello que los territorios requieren de tratamientos específicos, a través de instrumentos apropiados para eliminar las restricciones, para el buen

funcionamiento de las economías regionales o locales, y mejorar las competitividades de las empresas.

Esto se hará a través de innovaciones, capacidades emprendedoras, calidad del capital humano, flexibilidad de las organizaciones y el sistema productivo, formación y desarrollo de redes entre los actores que conforman el territorio, región o localidad (Bert, 2008).

En síntesis, podemos decir que la competitividad no nos lleva por un sólo sendero, sino que existen diferentes caminos (equifinalidad) para llegar a obtener los objetivos esperados.

Lo que si es cierto es que debe existir un dinamismo evolutivo de los procesos productivos, que en concordancia con la comunidad o sociedad en general, deben integrarse para generar un desarrollo propio local, donde se produzca acumulación de capital, cambios en las estructuras específicas de las organizaciones privadas y públicas, aprendizaje y entrenamiento sobre las formas de producir, donde el factor social juega un rol importante ("Fondo Europeo de Desarrollo Regional [FEDER]", 2006, 2007).

La teoría del *Desarrollo Endógeno* reconoce, por lo tanto, la presencia de rendimientos crecientes de los factores acumulables y el papel de los actores económicos, privados y públicos, en las decisiones de inversión y localización. El desarrollo económico local o regional, se genera como producto del manejo del potencial y del excedente que se produce localmente y la afinidad, eventualmente de recursos externos, así como, de la incorporación de las economías externas, que pudiesen estar ocultas en los procesos productivos.

El *Desarrollo Endógeno* no se opone a fuerzas externas que le pidiesen ayudar en sus procesos internos, es decir, tiene una apertura para regiones o espacios territoriales cercanos. El entorno pudiese permitir el desarrollo de las empresas y organizaciones ancladas dentro del territorio. Es preciso activar los factores determinantes de los procesos de acumulación de capital, para la creación y difusión de las innovaciones en el sistema productivo local, la organización dinámica y flexible de la producción y la generación de economías.

2.2 DESARROLLO URBANO COMO FACTOR IMPULSADOR DEL DESARROLLO ENDÓGENO

La "Inter-American Foundation and Organization of American States" (1996), menciona que los sistemas productivos generalmente se han iniciado en las grandes ciudades Son el soporte para los países a través de sus sistemas económicos y productivos. Podemos decir que son el eslabón bajo el cual descansa el desarrollo. Las ciudades juegan un rol importantísimo en la gestión estratégica del crecimiento de las sociedades y el desarrollo económico.

Bert (2008) sugiere que las ciudades son las entidades que desencadenan los mecanismos de desarrollo a través de sus interacciones con los factores externos a ellas. Generan la creación de redes industriales y son elementos de motivación para incrementar las innovaciones entre los actores. Ahora bien, la globalización está generando un cambio de ritmo o de dirección, lo que hace que las ciudades cedan parte de su protagonismo a los espacios locales, sin perder sus objetivos de competitividad y sus relaciones con otras ciudades, existiendo un debilitamiento y generando nuevas relaciones con su contexto.

Esto explica porqué el *Desarrollo Endógeno* es un modelo de desarrollo que busca equilibrar lo económico con los aspectos sociales, sin dejar de reconocer el aporte del desarrollo urbano.

En el *Desarrollo Endógeno* se podría observar cuáles son los antecedentes que le imparten dinamismo al proceso local. No se puede dejar de reconocer que existen algunos factores urbanos que facilitan el proceso de *Desarrollo Endógeno*, entre los cuales podemos mencionar: la innovación tecnológica y el organizacional entre otros.

Parr (2005), establece que las ciudades y las regiones deben convivir juntas en la misma dinámica económica. Lo que es cierto, y debe tomarse en consideración, es que las mayores inversiones económicas se asientan en las grandes ciudades. De ahí que el proceso de urbanización y desarrollo esté relacionado entre sí en las ciudades.

Podemos acudir a la historia donde se muestra que existe un crecimiento sostenido en el sector urbano, donde los ciudadanos gozan de una buena calidad de vida, en comparación con los centros rurales, incluyendo la educación, salud, transporte y comunicaciones entre otros.

De aquí que las ciudades o centros urbanos son nichos de atracción para las áreas cercanas a ellas, debido a que las regiones por carecer de fuentes de trabajo y de algunos servicios públicos tienden a emigrar hacia las ciudades, dejando desasistidos algunos sectores locales. Esto crea una dinamización del sector urbanístico y le resta crecimiento a los sectores locales.

En función de este contexto podemos inferir que el sistema productivo local y el de la ciudad participan en objetivos comunes (teoría de sistemas). Lo que se pone en duda es que si ambos tienen igual oportunidad de recibir inversiones para el desarrollo, debido a que los procesos de toma de decisión se realizan en los centros urbanos por las características propias.

En un estudio reciente Bert (2008), sugiere que el desarrollo urbano no tiene grandes aportes para el *Desarrollo Endógeno*, sino todo lo contrario, tiene una participación protagónica, por sus relaciones o externalidades, la diversificación de sus productos, las innovaciones tecnológicas, formación de redes y la generación de conocimiento entre otras. Asimismo Bert (2008), plantea que los procesos de *Desarrollo Endógeno* se ven beneficiados desde este punto de vista cuando las empresas productivas están localizadas en la ciudad, utilizan sus relaciones para crear redes, aglomerados, clústeres industriales y servicios, con sus proveedores rurales.

Las ventajas del desarrollo urbano son la reducción de los costos de transporte de materia prima, productos terminados, intercambios, la cercanía geográfica, conocimiento, tecnología, innovación, personal calificado, eficiencia y capital entre otras.

En síntesis, podemos decir que el desarrollo urbano genera una serie de condiciones para que las áreas cercanas o regiones emigren, entre las cuales podemos citar: su diversidad productiva y de mercado laboral, comercial y cultural, variedad de actores, amplio mercado, diferenciación de materia prima, costos, especialización de mano de obra, crecimiento más rápido, economías de escala, capital humano, inversiones, salud, vivienda y servicios públicos

entre otros. En general, las ciudades son centros decisores donde se destacan todas estas ventajas y otras que hacen que las áreas urbanas, sean los centros productivos por excelencia, pero que habrá que cambiar de paradigma, de manera que los centros locales participen por igual de los procesos de desarrollo.

2.3 NUEVOS LÍMITES VINCULADOS AL DESARROLLO ENDÓGENO

Dentro del contexto del *Desarrollo Endógeno*, podemos apreciar que los límites han sido sobrepasados, existen nuevos horizontes industriales, nuevas urbanizaciones, la dimensión económica, social y la rural cada vez adquieren más relevancia e importancia en un mundo globalizado.

Los servicios se expanden con rapidez, demandando servicios públicos y privados. Esto hace que las organizaciones sean más flexibles y dinámicas a los cambios del entorno. En la medida en que las sociedades rurales transformen sus espacios (turismo, servicios de información y telecomunicación, vías de transporte, salud y producción entre otros), hará de los espacios rurales áreas más competitivas, tanto a nivel interno como externo.

Es verdad que los servicios tienden a concentrarse en las grandes ciudades y regiones urbanas desarrolladas, pero también es cierto que se están buscando nuevas formas para que los espacios con potencialidades se incorporen en los procesos de las grandes ciudades. Esto se realizará a través de la Investigación y Desarrollo (I+D), la incorporación de nuevas tecnologías e innovación como

parte de los ingredientes que favorecen un *Desarrollo Endógeno* sostenible (Alburquerque, 2006b).

Para que existan nuevas fronteras es necesario que las organizaciones cambien sus estructuras y las adapten a los nuevos cambios del entorno, dentro de este contexto podemos citar:

a) La descentralización de políticas y servicios públicos que han estado centralizadas en las grandes ciudades.
b) La competitividad con otros países desde el recinto de áreas rurales a espacios urbanos.
c) Integraciones a todos los niveles, esto hace que el ambiente de *Desarrollo Endógeno* sea propicio para mejorar los estándares de calidad de las personas, (Hermoso y Luca, 2006).

Los nuevos espacios se darán en la medida en que las grandes ciudades interactúen en forma continua con las áreas rurales, en esa medida se irá dando el *Desarrollo Endógeno*. De ahí que las fuerzas que se generan en ambos entornos se harán más fuertes, los espacios locales se tornarán más desarrollados, y lograrán ser más competitivos en el mercado global. Por otra parte, tenemos que las interacciones se darán en un contexto de incertidumbre (alta entropía), a través de las fuerzas que regulan la economía mundial.

Esto influenciará cada uno de los entornos, bien sea rural o urbano. Por una parte, se irá incrementado la integración internacional, cambio de aptitud de los actores públicos o privados, cambios tecnológicos, avances de los sistemas de información y telecomunicación, cambios en las estructuras de las

organizaciones, nuevos escenarios de toma de decisiones y sistemas de regulación entre otros.

Vásquez (1982), concluye que el *Desarrollo Endógeno* trasciende al paradigma del crecimiento económico, al considerar al desarrollo como humano y no sólo como económico. El *Desarrollo Endógeno* se dará en la medida que lo local responda a una visión integradora e institucional, es decir debe existir una interacción desde el centro hacia la periferia y viceversa, aceptando el carácter multipolar y multifuncional del sistema territorial. Esto conlleva a tener una visión estratégica de cada uno de los territorios, regiones o localidades que utilicen sus potencialidades, con el propósito de vislumbrar un horizonte de competitividad global.

La sinergia que pueda existir entre lo regional o local y las grandes urbes, permitirá un aumento de los procesos productivos entre ciudades y regiones, lo que direccionará un proceso de *Desarrollo Endógeno* (Pike et al., 2006).

Los actores juegan un rol importantísimo en el desarrollo, permitiendo que se tomen las decisiones acertadas en un contexto globalizado. Los sistemas regionales o locales son de carácter estratégico en la dinámica del *Desarrollo Endógeno*.

2.4 DIFERENTES TÉCNICAS Y ENFOQUES PARA EL ANÁLISIS REGIONAL O LOCAL

La elección de una técnica dependerá de las ventajas absolutas de la misma en relación con las demás, del problema situacional objeto del estudio y por otra parte de la finalidad del estudio (Ramírez y Benito, 2000).

Se puede partir de las tres características del proceso de desarrollo que esta comprendida por el problema, la metodología seleccionada y la característica del objeto de estudio, ahí puede residir el enfoque que se le podría dar a las investigaciones de carácter regional o local.

Alaña (2006), señala que hoy en día en las regiones o espacios locales, intervienen un gran número de variables que suelen interponerse en cualquier modelo regional o local. Esto permitirá la desagregación de las actividades en diferentes sectores y asentamientos de las poblaciones cercanas, según sean sus características, de tipo urbano, rural o intermedio.

Otro aspecto a considerar es su vinculación con otras variables, por lo que el sistema requiere tener una visión holística, sí se pretende que no queden excluidas algunas variables que suelen ser importantes para la toma de decisiones (Martínez, 2007).

El sistema o modelo debe ser capaz de considerar la retroalimentación. De ahí, que los sistemas de gestión que se generen deben conferirle un carácter dinámico, que permita evaluar la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno*.

Los análisis de gestión encontrados en las diferentes bibliografías a niveles regionales o locales son de tipo econométrico, existiendo un vacío en las variables sociales. Las técnicas más utilizadas que recogen la evaluación de la gestión gubernamental, dependen de su ámbito según lo planteado por Popovich, K., Rhot. R, y Toselli, C. (2006). Los análisis pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo. Este último se agrupa en aquellos métodos concebidos según modelos mentales que no han sido formalizados y cuantificados. La dificultad reside en la comprensión y formulación inicial, y la dificultad que supone el tratamiento intuitivo de problemas que contienen un gran número de variables.

Iniesta y Valero (2000), plantean que los métodos cuantitativos de análisis regional o local a diferencia de los cualitativos expresan, un conjunto de interrelaciones entre las diferentes variables identificadas como explicativas del sistema. La diversidad de métodos cuantitativos es variada y dependerá del problema a analizar y el objetivo de estudio. Sin embargo la mayoría se olvidan de incorporar las variables sociales.

2.5 HACIA UNA VISIÓN SOSTENIBLE EN LATINOAMÉRICA

Lamontagne y Tremblay, (1989) y Amdam, (1995), plantean que ha habido un desequilibrio en Latinoamérica y el Caribe en lo que respecta al proceso de desarrollo. Se supone que a partir de los años ochenta se fueron introduciendo ciertas variantes. Sin embargo, los cambios importantes introducidos en el funcionamiento de las Administraciones Públicas, lo fueron en lo relativo al diseño de las estrategias de desarrollo territorial.

La presión de las exigencias concretas del cambio tecnológico e industrial, en cada territorio o región, ha facilitado el progresivo reconocimiento de la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en la creación de empleo e ingreso, y en la difusión de progreso técnico.

Por otra parte, se comenzó a reconocer la necesidad de impulsar las capacidades endógenas de desarrollo de cada región. Esto ha contribuido también eficazmente al avance de los procesos de descentralización, traspaso de competencias y recursos a los gobiernos regionales, municipales y estatales.

Hoy se aprecia mejor el carácter intersectorial y la territorialidad de los procesos económicos, sociales y laborales, delineándose programas descentralizados de apoyo a la formación, la innovación, creación de empresas, iniciativas locales de generación de empleo e iniciativas de desarrollo local, entre otras.

Todo conlleva una evolución hacia cambios radicales en el proceso de desarrollo organizativo interno de las organizaciones públicas y el despliegue descentralizado de sus funciones y/o competencias, logrando mayores áreas de concertación público-privada, abordándose las diferentes estrategias de desarrollo en cada ámbito regional o local.

("La organización para la cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]", 1993), ha planteado en los últimos años que los países como Chile, Brasil y Colombia, han iniciado importantes transferencias de competencias y recursos desde los gobiernos nacionales a los gobiernos regionales y locales, generándose un incremento progresivo de las intervenciones en materia

económica, social y laboral por parte de las autoridades públicas territoriales. La transferencia ha permitido la redefinición de las funciones y capacidades del Sector Público, según las administraciones más cercanas a los actores territoriales.

Los avances más importantes logrados a consecuencias de la descentralización son: como lograr una mejor gestión pública, y sobre todo el suministro de servicios y sistemas de evaluación. De ahí que los avances reflejan en definitiva, mejor tránsito de un modelo de funcionamiento burocrático, hacia un nuevo modelo de gestión horizontal, mediante el fortalecimiento de las administraciones públicas regionales, en base a criterios de eficiencia, efectividad, eficacia, rentabilidad social y empresarial.

En función de los acontecimientos que están ocurriendo en Latinoamérica y Centro América en busca de un mejor equilibrio social, obliga a los países, a lanzar iniciativas de *Desarrollo Endógeno o Local*, las cuales deberán cubrirlas desde el inicio. Esto se logrará a través de sistemas de información idóneos, identificando las problemáticas económicas territoriales y sus potencialidades.

Shejtman y Berdegué (2004), establecen que hoy en día, encontramos organizaciones como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Asociada con el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), donde han cambiado sus políticas, reorientando sus estrategias a promover iniciativas de desarrollo económico local.

El objetivo es superar las dificultades impuestas por la globalización, por medio de los cambios estructurales, los cuales son requeridos para afrontar las demandas de competitividad, y sostenibilidad ambiental, lo que permitirá mejorar las condiciones de vida de la población.

Las iniciativas de *Desarrollo Endógeno* en los países que han adoptado este tipo de desarrollo, poseen así una visión más holística. De manera que la voluntad de integración de los diferentes aspectos regionales, se basa en la idea de que no es correcto separar las políticas económicas, sociales, ambientales o urbanas. Todas ellas son parte integral de las políticas de desarrollo local ("OCDE", 1999).

2.6 PROCESO DE DESARROLLO ENDÓGENO EN VENEZUELA

Alaña (2006), menciona en su investigación que Venezuela antes del año 1991 en su totalidad estaba dirigida centralmente desde la capital nacional, los contextos locales no habían sido considerados en el proceso nacional. Así fue tratado el país durante la época colonial hasta esta fecha.

El poder del centralismo nacional se consolida en Venezuela durante del siglo XX, a través de un liderazgo monolítico del General Juan Vicente Gómez, instituyéndose la modernización y urbanización acelerada del país. El refuerzo de la renta petrolera recién creada, permitió financiar la institucionalización del centralismo, facilitando las comunicaciones y estableciendo instituciones necesarias para la administración pública.

El país pasó de ser un país rural agroindustrial a uno urbano industrial, con un aumento de la modernización del sector público, pero siguiendo el mismo patrón de centralismo, soportado por un Estado democrático, con una estructura burocrática y un estilo de liderazgo caudillista carismático y autoritario.

Esto fijó la dinámica política del país, arrastrando a cada unas de las instituciones del Estado a que se rigieran las decisiones desde la ciudad de Caracas, dejando a las regiones, y localidades desasistidas, con un gran potencial de recursos naturales.

En vista de este panorama, el país se afianza a unas culturas centralistas, desconocedoras y negadoras del alcance de los procesos locales y desarrollo de la sociedad venezolana, con un estado omnipotente, poseedor de las principales riquezas del país, generadas por la renta petrolera.

De ahí se crearon cuotas de poder, de los que más recursos económicos poseían, en función de la riqueza petrolera nacional dando a lugar a un desequilibrio en cuanto a la repartición de los ingresos económicos, respaldada por el Estado venezolano a través del gasto público. Esto conllevó a generar un Estado desproporcionado, donde cada día había más pobreza y mayor exclusión social entre ricos y pobres. Es decir, se consolidó un modelo dirigido a mantener a una sola clase social. Producto de la política llevada a cabo, la sociedad venezolana tomó la decisión de cambiar su modelo económico centralista hacia un modelo de *Desarrollo Endógeno.*

Es a partir del año de 1990, cuando se inicia el proceso de fortalecimiento del desarrollo de las regiones o localidades, a través de una cultura de actuación local y de gestión de los asuntos particulares de las comunidades. Producto que la población exigía un aporte de las rentas petroleras, y disponer de un liderazgo regional o local, con todas sus implicaciones políticas y sociales.

Es a partir de este año cuando el Estado Venezolano se ha propuesto lograr una población capacitada, para trabajar en procesos de mayor complejidad técnica, erradicar la pobreza y la miseria, haciendo que el empleo se fortalezca, a través de un cambio social, mejorando la capacidad de consumo de la población, incrementando el capital y el poder dinamizador de la oferta en las regiones.

El 4 de febrero de 1998, se hizo público el plan orientador del proceso de *Desarrollo Endógeno o local* ("INSTITUTO VENEZOLANO DE PLANIFICACIÓN [IVEPLAN]", 2002) el cual constituyó el primer antecedente de plan de desarrollo nacional, con direccionamiento regional o local. Esto se definió para el período 2001-2007, y con redefinición de cambios más profundos para el período 2007-2013.

A partir de entonces se han generado una serie de documentos dirigidos a reforzar los planes regionales o locales. El proyecto tuvo la participación protagónica del pueblo venezolano, bajo la cual está soportado las bases de crecimiento nacional, regional y local.

En este sentido, las regiones y las localidades que poseen importantes recursos propios, provenientes de actividades vinculadas a los procesos de inversión nacional, con aportes de inversión adicionales asignados desde el Estado

central han generado un desequilibrio del desarrollo de las potencialidades económicas locales. Esto es debido a la falta de incorporación de la iniciativa de los ciudadanos residenciados en cada localidad, la finalidad es la de aprovechar las ventajas competitivas de cada región. Esto permitirá potenciar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades, mejorando sus intercambios con el resto de la economía dentro y fuera de su contexto. Así se estará evitando conflictos entre gobiernos locales y comunidades, por desacuerdos en lo referente a lo que tiene que ver con el interés colectivo.

En este sentido, la sociedad en general posee mayores iniciativas para responder a los cambios que pudiesen ocurrir en la actualidad. Hoy las regiones y las localidades son más sensibles a las exigencias, se solicita mayor calidad de los servicios públicos, profesionalización y eficiencia de la gestión del gobierno regional y local, mayor transparencia en la política del manejo de los asuntos públicos.

El *Desarrollo Endógeno* requiere una clara comprensión de cada uno de los ciudadanos. Estar al tanto de las fortalezas y debilidades del territorio que involucra y afectan a las comunidades donde ellos viven, la finalidad es lograr la sustentabilidad.

Es imprescindible que los actores sociales que conforman las instituciones públicas de los espacios regionales y locales, establezcan claramente sus responsabilidades, compromisos hacia el nuevo proceso de *Desarrollo Endógeno.*

De esta manera se estaría logrando un proceso de construcción de una nueva forma de vida, concertada, eficiente y competitiva con otras comunidades, desde una perspectiva endógena, alcanzando ventajas en los procesos de intercambios externos.

El *Desarrollo Endógeno* está dirigido a lograr optimizar las necesidades de los ciudadanos en sus comunidades, a través de un desarrollo efectivo de las ventajas comparativas locales, sin perder la perspectiva de los procesos globales que afectan a la sociedad humana y en muchos casos la determinan.

La confianza es uno de los elementos de mayor importancia entre las personas, y los actores sociales, institucionales locales, situación principal de confianza sobre la actuación del otro y de las instituciones.

Por otra parte, tenemos el fortalecimiento de la conciencia cívica, apoyo del compromiso individual a través de valores, las normas que sostienen la sociedad y el desarrollo de la asociatividad como sustrato para cualquier forma de organización.

Esto permite que se reivindique la condición humana y ciudadana de cada persona, fortalecimiento de la autoestima que estimule la creatividad del ciudadano; a través del convencimiento del respeto de sus derechos y el reconocimiento a su esfuerzo y su aporte.

Se debe potenciar la confianza, conciencia cívica y asociatividad; como apoyo cultural de las organizaciones locales, con un claro conocimiento de los procesos globales, con la finalidad de que les permitan integrarse, crear redes

económicas, con trascendencias regionales, nacionales e incluso internacionales garantizando transparencia, compromiso, equidad y justicia social.

Corresponde a las instituciones públicas regionales y locales, garantizar el marco legal y gerencial que genere la iniciativa y la creatividad social, proporcione a las organizaciones gubernamentales el desarrollo de las capacidades técnicas, y gerenciales para todos los ciudadanos de cada región o localidad, garantice la mejor administración de los servicios públicos, la seguridad y la justicia, en correspondencia con una clara comprensión de las posibilidades y restricciones territoriales; orientando el proceso económico local.

El *Desarrollo Endógeno* constituye un proceso, donde el ciudadano, amparado en una cultura de la creatividad, la asociatividad, el compromiso cívico y la cooperación; le permita crear sus propias posibilidades, además de compartirlo, afianzado en las ventajas competitivas territoriales y en las instituciones regionales o locales.

La finalidad es lograr el aprovechamiento eficientemente de las oportunidades globales; respondiendo al crecimiento económico, que genere el bienestar colectivo, apoyándose en la innovación tecnológica, la armonía ambiental y en las redes de cooperación y comercialización de los productos que se generen en cada región o localidad.

Los procesos de *Desarrollo Endógeno o Local* demandan que exista conexión en el diseño e implantación de las políticas públicas, nacionales y regionales,

la estabilidad necesaria en sus ejecuciones, para reducir la incertidumbre sobre la actuación del Estado y sus instancias.

Los actores sociales e institucionales locales deben fortalecer sus procesos de *Desarrollo Endógeno*, logrando estructuras dinámicas y flexibles y procedimientos ágiles y eficientes en sus funciones de administración pública local.

El equilibrio económico y la reactivación del aparato productivo del Estado venezolano dependen de la distribución del ingreso. Mayor ingreso familiar y comunitario constituye el equilibrio social. Este no se alcanza por si sólo, se requiere de una demanda de justicia social, para ello el Estado propone o plantea cinco elementos constitutivos del plan de desarrollo: económico, social, político, territorial e internacional.

2.6.1 EQUILIBRIO ECONÓMICO

El equilibrio económico estará soportado por un modelo productivo capaz de generar crecimiento sostenible, a través de la diversificación productiva. La finalidad es lograr la competitividad a nivel internacional en un ambiente de estabilidad macroeconómica, el cual permitirá la reinserción en el comercio internacional globalizado.

Esto supone una política de sostenibilidad apoyada en primer término, en una eficiencia en el gasto público, haciendo mayor énfasis, en una mayor calidad de gasto, específicamente en salud, educación, energía, agua, transporte, seguridad jurídica y personal.

Lo antes mencionado permitirá la creación de un clima de confianza, que genere inversión privada, lo cual mejorará los índices de desarrollo humano en las regiones o localidades.

El segundo término se demandará fuente adicional de ingreso fiscal, que se hará a través de nuevas ramas agrícolas, industriales y de servicios privados, las cuales conformarán una nueva forma de economía de exportación masiva de bienes y servicios, esto llevará a tener menos dependencia del petróleo y sus derivados. Una planificación más realista de la gestión financiera, que está enmarcada en un período de tres a seis años, mantener una flexibilización de la dinámica cambiaria a través de un ancla cambiaria (control de la paridad del dólar con respecto al bolívar). Las reservas petroleras seguirán siendo la columna vertebral del ambiente estabilizador del país.

El ("IVEPLAN", 2002), establece que la sustentabilidad del crecimiento económico y social no se sustentará en el petróleo sino en otras ramas de producción agrícola, industrial y de servicios, capaces de generar un direccionamiento firme de exportación hacia mercados internacionales o globalizados. Esto será posible a través de la diversificación, logrando construir tejidos o redes industriales, que permitirá fortalecer la economía de las regiones.

La concepción de los planes de *Desarrollo Endógeno* deberá vincularse con las políticas nacionales macroeconómicas, tomándose en cuenta el contexto social y el nivel de desarrollo económico previo.

2.6.2 EQUILIBRIO SOCIAL

Está dirigido a alcanzar y profundizar en el desarrollo humano, mediante las opciones a las personas, ofrecimiento de educación, salud, empleo, ingresos, de organizacional social y seguridad ciudadana.

El gobierno dirigirá políticas a las regiones y espacios locales para reducir la brecha de desigualdades sociales y económicas, los mismos están mencionados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como un derecho de cada ciudadano venezolano.

La lucha contra la pobreza y las desigualdades la acogerá la eficiencia económica, se aumentará la capacidad productiva de cada venezolano, fortalecimiento de las instituciones regionales públicas, a través del *Desarrollo Endógeno* y la construcción de un sólido fundamento económico social.

El desarrollo de la economía social se enfrentará a la pobreza a través de sistemas de control de gestión y eficientes estrategias de planificación pública, que contemple todas las variables que contribuyan al el *Desarrollo Endógeno.* El propósito es lograr un proceso de desarrollo exitoso (“IVEPLAN”, 2002).

Para ello se tomaran en cuentas las individualidades de las regiones o localidades, ejecutándose programas dentro del contexto sociocultural y económico de los espacios locales y regionales donde residen los excluidos (“IVEPLAN”, 2000).

2.6.3 EQUILIBRIO POLÍTICO

Construir una nueva democracia significa asentar las bases, donde el sistema político sea más efectivo, un Estado democrático y social de derecho y de justicia, donde exista ordenamiento jurídico, garantizar a sus ciudadanos la vida en libertad, que impere la justicia, la igualdad, solaridad, democracia, responsabilidad social y el pleno ejercicio de los derechos humanos.

Los ajustes de las políticas regionales o locales se harán a través de las capacidades de adaptación. Ajustes de las políticas estatales, mayor gobernabilidad de un Estado cada vez más democrático, donde el pueblo o el ciudadano común tenga opción de escoger a su candidato desde las bases o la comunidad.

El Estado deberá orientar sus procesos, estimular a las comunidades para crear redes de relaciones comunitarias fundamentadas sobre principios democráticos participativos, que contribuyan al desarrollo armónico de las acciones públicas (regionales o locales), potenciar los cambios en la administración pública para que cada día sean eficientes. Este proceso deberá realizarse a través de la incorporación de las personas que viven en las comunidades, siendo un requerimiento necesario para el proceso de *Desarrollo Endógeno.*

La participación del ciudadano no sólo ampliará el espectro del ejercicio de la democracia, gobernabilidad, sino que creará hombres con mayor grado de conciencia pública, ante una realidad compleja y un alto grado de diversidad. El principio de gobernabilidad permite y contribuye a formar ciudadanos que formen parte de las soluciones de las comunidades.

Alaña (2006), sugiere que la tendencia moderna es la de incorporar tanto a las organizaciones gubernamentales como la sociedad en general en la planificación regional o local, a través de la toma de decisiones consensuadas en la medida que logremos núcleos activos dentro del proceso endógeno, esto conllevará a que el proceso de *Desarrollo Endógeno* sea más efectivo. Las acciones que contribuyan a crear redes de relaciones independientes de su naturaleza, nos permitirá dirigir esfuerzos hacia un desarrollo armónico de acción pública.

Dentro del proceso de *Desarrollo Endógeno* partimos de la idea de que existe una serie de variables, que hacen que el *Desarrollo Endógeno* sea exitoso dentro del contexto regional o local, como son la participación de grupos sindicales, burocráticos, tecnocráticos y de la sociedad en general.
La dificultad está en cómo evaluar las variables que hacen que el *Desarrollo Endógeno* sea un éxito. En función de esto hay que fortalecer a las regiones con herramientas de toma de decisión. El Estado deberá participar y facilitarle los recursos económicos través de sus diferentes instituciones y ha orientar los procesos hacia la toma de decisión eficiente.

2.6.4 EQUILIBRIO TERRITORIAL

La descentralización del país requiere la incorporación de modificaciones del patrón de poblamiento, producción, inversión, distribución y recaudación de impuestos, el cual puede ser concebido a mediano y largo plazo. La finalidad es mejorar la calidad de vida de los poblados cercanos a las ciudades satélites.
Es aquí donde la variable ambiental toma un peso considerable, como factor de preservación del patrimonio natural de cada región, el cual podrá servir de

infraestructura de turismo y generar ingresos en las regiones que tengan acervos culturales. Esto nos hace pensar en un desarrollo sostenible, en donde se tomen en consideración la diversidad de especies, los valores y las culturas que se congregan en cada territorio.

2.6.5 EQUILIBRIO INTERNACIONAL

En este contexto las variables más importantes son las relaciones con la comunidad internacional. Lo que se busca es desechar las manifestaciones individuales que comprometan la libertad e igualdad de los distintos actores del sistema, la participación debe ser flexible y simétrica en cada uno de los contextos en donde interaccionan las regiones o localidades.

El establecimiento del modelo de *Desarrollo Endógeno* no implicará desmejorar las relaciones de cooperación, lo que se quiere es una política internacional abierta, pero con las reglas de juego bien establecidas.

En función del contexto planteado por el Estado venezolano se estableció las directrices, que están enmarcadas en el material de divulgación para cada una de las regiones que conforman el territorio venezolano, planificación y políticas, ley orgánica de planificación y ley de consejo comunales en ("IVEPLAN", 2002).

Dentro de la última ley establecida por el Estado venezolano para ayudar a la organización de las regiones, se dictaminó una serie de articulados que por su extensión trataremos sólo los más importantes ("Gaceta oficial 5806", 2006).

La ley se establece con la finalidad de darle carácter legal a los consejos comunales, en el marco del ejercicio de la democracia más participativa y protagónica. Son el medio que le permite al pueblo, que se organice y asuma directamente la gestión de las políticas, proyectos orientados a responder a las necesidades, aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se regirá bajo los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas (través de un sistema eficiente de control de gestión), responsabilidad social, equidad, justicia, contraloría social y autogestión económica.

La presente ley tiene como finalidad regular y desarrollar la conformación, integración, organización y funcionamiento de los consejos comunales y su relación con el Estado.

Para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, constitución del consejo comunal, registro de los consejos comunales, funcionamiento de los centros comunales, órgano financiero y recursos ("Centro Nacional de Tecnología de Información (Centro Nacional de Tecnología de Información C.N.T.I", 2007).

Dentro de las políticas del Estado se ha generado una serie de documentos que no han sido llevados a las regiones y comunidades, las cuales son de interés importantísimo para las regiones. Son procedimientos que establecen mecanismos de cómo llevar acabo los registros, como generar la información

base para el *Desarrollo Endógeno*. Hasta la fecha ha sido imposible llevarlo a las regiones y automatizarlo, lo que hace que los procesos sean engorrosos. Es ahí donde el Estado venezolano tiene problemas en evaluar los resultados de la gestión de las distintas localidades ("IVEPLAN", 1998).

El Estado venezolano ha generado o producido una serie de documentos muy técnicos, lo que a la comunidad se le imposibilita tener acceso. Debido a lo muy especializado de la información, entre los cuales podemos mencionar: estadísticas para planificadores ("IVEPLAN", 1999), propuesta metodológica para la formulación de líneas generales para la formulación del plan de desarrollo regional ("IVEPLAN": 1998, 2000, 2001), exploración en torno a la docencia de la planificación, análisis de viabilidad socio – política de incertidumbre.

González e Izquierdo (2007), proponen que dentro del Estado venezolano deberían existir ciertos núcleos de *Desarrollo Endógeno* (NDE), las cuales deberían responder a iniciativas colectivas y populares, no obstante convendría ser canalizados por los organismos del Estado.

La Coordinación Nacional de NDE es llevada acabo por el Ministerio de Energía y Petróleo, quien determinaría su viabilidad, debido a que no en todas las regiones o localidades se pueden dar este tipo de propuestas.

Los núcleos de *Desarrollo Endógeno* requieren ser considerados a nivel de planificación, tanto a nivel del Estado, como a nivel regional y local. El propósito es lograr la sinergia de los objetivos propuestos.

Los núcleos de *Desarrollo Endógeno*s deben determinar el espacio donde puede funcionar, debe ser un territorio perteneciente al Estado. El espacio geográfico debe ofrecer potencialidades en cuanto a recursos agrícolas o de otra índole, que puedan ser explotables en el tiempo y garantizar un desarrollo sostenible a la población.

La prioridad las tendrían las comunidades menos favorecidas, donde puedan crecer con el proyecto regional o local. Se consideran los distintos factores socios demográficos, como educación, salud, alimentación, población, salarios, y crecimiento.

Las potencialidades deberán evaluarse si las áreas son propicias para un desarrollo sostenible, es decir, la actividad deberá tener continuidad en el tiempo sin depender del Estado. El soporte oficial irá disminuyendo en forma progresiva hasta que finalmente sea mínimo o sencillamente desaparezca.

En este sentido, las dos organizaciones venezolanas que están trabajando en esta plataforma son: Petróleos de Venezuela. S.A, (PDVSA) y su filial Palmaven empleando estrategias de empoderamiento, es decir, darle la responsabilidad en la gestión del NDE a la propia comunidad, con la finalidad de que alcancen un “techo” en su ciclo de crecimiento.

2.7 CIUDAD GUAYANA COMO CENTRO DEL DESARROLLO ENDÓGENO

Dentro de las políticas de Estado, Ciudad Guayana estaría en la mira del Estado, debido a que la región de Guayana posee todas las condiciones necesarias para que se convierta en un polo de *Desarrollo Endógeno*, fundamentado en la producción aguas abajo de las Industrias Básicas, con productos de un alto valor agregado y la creación de un nuevo modelo productivo.

La Región Guayana está ubicada al sur del territorio venezolano y está conformada por los Estados Delta Amacuro, Amazonas y Bolívar, además de la zona sur de los estados Monagas y Anzoátegui.

Por sus cuantiosas riquezas minerales, la cuenca del Caroní, sus suelos y la capacidad de su gente, Guayana está llamada a ser el eje de *Desarrollo Endógeno* y Sostenible, donde se inicie la transformación económica y social del país.

El Estado venezolano, ha creado el Ministerio de Industrias Básicas y Minería (MIBAM), que debería ser la institución que impulsaría, promovería las potencialidades locales y el establecimiento de actividades productivas, en áreas de desconcentración aguas arriba y aguas abajo de las industrias básicas y la minería, en el entendido de que la consolidación del territorio conllevará al equilibrio socioeconómico.

Con el MIBAN lo que se busca es impulsar la soberanía productiva y la verdadera independencia económica nacional, que promueva un desarrollo sostenido de las cadenas productivas del hierro, aluminio, forestal y minerales metálicos y no metálicos.

A través del aprovechamiento al máximo de las ventajas competitivas y comparativas que tiene el país en producción de materia prima. La finalidad es de transformarla en productos elaborados con alto valor agregado nacional.

"Ternium" (2007), en su revista anual establece que hoy en día en Venezuela se exporta un promedio del 85% por ciento del sector hierro-acero sin darle valor agregado a los productos siderúrgicos.

Es necesario importar acero en calidades especiales para llevar a cabo los planes nacionales de desarrollo como: la construcción de puentes, vías férreas, entre otros. De esta manera soportaremos la riqueza del país en sus diversas posibilidades y no sólo en la renta petrolera.

Los proyectos regionales o locales deberán estar dirigidos al nuevo modelo productivo que abarca los diversos sectores de interés nacional como: gasífero y petrolero, construcción e infraestructura, industria naval, sistema ferroviario, sector papelero, vivienda y hábitat, minero aurífero y diamantífero, alimentación y red nacional de telecomunicaciones y redes industriales. Los proyectos deben estar a disposición de los alcaldes y gobernadores, funcionarios de los gobiernos locales, instituciones que suministran servicios a las municipalidades, empresas y los organismos de cooperación.

Se trata de un modelo de intervención que permita desarrollar cada uno de los procesos, a fin de posibilitar la institucionalización de esta función municipal, garantizar resultados en el fortalecimiento del tejido económico local.

El proceso de *Desarrollo Endógeno* (Región Guayana) debe permitir y beneficiar el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social, obteniéndose un desarrollo humano y sostenible.

El *Desarrollo Endógeno* es integral con el esfuerzo organizado de toda la sociedad local, pero en este proceso es necesario generar un fuerte liderazgo, que sólo lo podemos encontrar en la municipalidad y en las parroquias.

Este nuevo rol desde el punto de vista regional o municipal, debe estar orientado a impulsar los procesos sostenibles del *Desarrollo Endógeno* entre otros niveles del Estado (Bolívar, Amazonas y Delta Macuro).

De esta manera se estaría proporcionando información para la toma de decisiones para la inversión, estimulando los derechos ciudadanos, la generación de nuevas capacidades en la población, para generar actividades productivas, posibilitando oportunidades, concertando políticas entre la sociedad local, y los programas con las instituciones públicas y privadas.

Los factores determinantes del desarrollo económico regional, están relacionados con el apoyo político - administrativo de los sectores públicos locales, en particular con los asociaciones de vecinos, concejales, alcaldes y gobernadores y sociedad en general. Estos deberán lograr un proceso de negociación estratégica con los agentes territoriales.

Esto hará posible el desarrollo de programas y proyectos de soporte para la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en el tejido empresarial y productivo en los espacios locales de la región.

2.8 EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL PARA SOLIDIFICAR EL DESARROLLO ENDÓGENO

Detrás del modelo de desarrollo productivo del país, esta la concepción de la generación de empresas de producción social (EPS), o de responsabilidad social empresarial (RSE), que constituye un fenómeno relativamente nuevo en América Latina.

Como concepto ha circulado profusamente sólo en los últimos años, y las organizaciones que lo promueven son igualmente nuevas. En un estudio reciente González e Izquierdo (2007) definen a las empresas de responsabilidad social empresarial como:

> […] Aquellas entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios, en las cuales el trabajo tiene significado propio, auténtico; en las cuales no existe discriminación social en el trabajo, no existe privilegio en los trabajos asociados a las posiciones jerárquicas. Aquellas entidades económicas con igualdad sustantiva entre sus integrantes, basada en una planificación participativa y protagónica, y bajo régimen de

> propiedad estatal, propiedad colectiva o la combinación de ambas. (p.56)

La RSE lo que obtiene son beneficios para sus integrantes. Al mismo tiempo está interesada en el progreso de la sociedad y de las comunidades de su entorno. Sus fuentes de recursos pueden resultar de sus logros o del presupuesto general de la empresa, de sus equipos y recursos humanos.

Sus perspectivas están claras, entre las que se destaca: beneficios para la empresa, incluyendo su imagen y reputación, crecimiento de la productividad e ingresos sostenidos.

Incluye la participación de la Junta Directiva, funcionarios ejecutivos y administrativos, trabajadores en general, y puede contener también la participación de accionistas.

La RSE puede verse como un negocio que integra la preocupación por la ética, por las personas, la comunidad y el medio ambiente. Dentro del contexto de las operaciones diarias de la empresa y del proceso de toma de decisiones en materias estratégicas y operacionales.

Asimismo incluye una dimensión interna, enfocada hacia las relaciones laborales, prácticas gerenciales. Una dimensión externa dirigida hacia el respeto al medio ambiente, responsabilidad de ayudar al desarrollo económico y social de las comunidades locales. Así como la utilización de experiencias comerciales responsables.

González e Izquierdo (2007), plantean que la experiencia difundida de la RSE genera idealmente una cadena que conecta a firmas, proveedores y al sector financiero. Lo que multiplica sus efectos al condicionar esas relaciones a la práctica de la RSE. Dicha práctica a su vez, conduce al diálogo y a la interacción con consumidores, clientes, proveedores, gobierno y con la sociedad en general.

CAPÍTULO 3. CONVERGENCIA DE FACTORES ESTRATÉGICOS Y MECANISMOS DE GESTIÓN HACIA UN DESARROLLO ENDÓGENO SOSTENIBLE

3.1 INTRODUCCIÓN

En el mundo de la globalización estamos en presencia de un acelerado cambio en la complejidad de la administración de las organizaciones, esto ha obligado a crear nuevos mecanismos de control, que evalúen las mejoras de los programas de *Desarrollo Endógeno*, además de tener la certeza de que la gestión o la conducción de la organización es la correcta.

Los cambios que se están llevando a cabo son de tipo dinámico y cambiante. Es por ello que las organizaciones deben adoptar unas formas distintas de evaluar sus parámetros estratégicos. De aquí el interés de utilizar modelos de simulación, que permitan evaluar el comportamiento de las variables más importantes dentro de las organizaciones y su entorno.

El objetivo es alcanzar la eficiencia, efectividad y eficacia en sus procesos operativos y administrativos, y con ello el logro de ventajas competitivas, además de mejorar la calidad de los servicios públicos y privados.

Chiavenato (2005), plantea que las organizaciones han evolucionado de un enfoque clásico funcional hacia un enfoque sistémico, la cual está caracterizada por la interrelación de todas las funciones de la organización, donde lo que prevalece es el factor humano como elemento fundamental de la organización.

La interrelación permite a las personas acceder y participar en las distintas funciones de la organización, por lo que hoy en día, las organizaciones son más dinámicas y se adaptan rápidamente a los cambios del entorno, cosa que no ocurría en las organizaciones en el pasado.

En la actualidad se trabaja en forma holística e integrada. Producto de los continuos cambios que han vulnerado los mecanismos o sistemas de control de gestión, y la toma de decisión de las organizaciones. De aquí que las organizaciones busquen sistemas o modelos de toma de decisión que sean más eficientes y respondan a los continuos cambios del medio exterior, con el propósito de mitigar o reducir la incertidumbre.

Asimismo, los procesos dentro de las organizaciones son cada vez más heterogéneos, han ido tomando un grado de complejidad más elevado, los recursos son cada vez más restringidos, los procesos de toma de decisiones se van descentralizando sin perder la especificidad y la autonomía de la organización.

Esta situación cambiante ha hecho que las organizaciones estén en la búsqueda de herramientas de apoyo para los procesos de gestión y de toma de decisiones, con el siguiente resultado de ser cada vez más competitivas y eficaces, en el logro de sus objetivos estratégicos.

El entorno donde se desenvuelven las actividades de la administración pública, que a la larga van hacer operativos los procesos de *Desarrollo Endógeno*, exige trabajar con softwares de simulación de modelos de control de gestión, que logren ir más allá de comprobar el cumplimiento de lo legal, la regularidad

contable y financiera. La finalidad es la de evaluar la actividad pública comparando los resultados obtenidos con los objetivos fijados, entre las negociaciones alcanzadas entre la Alcaldía y la comunidad.

Las organizaciones públicas generalmente se olvidan de darle una orientación estratégica a las actividades de gestión, por lo que existe una deficiencia en el seguimiento de los factores estratégicos, lo que imposibilita conocer a ciencia cierta el cumplimiento de las metas. De ahí que la consolidación de un modelo de evaluación de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno* debe ser eficiente, acompañado de instrumentos de planificación y control, donde se establezcan de forma clara los objetivos a ser alcanzados.

En el ámbito regional y local los objetivos estratégicos deberán agrupar la concepción de un modelo de región o localidad que represente los intereses de la localidad (comunidad), y permita evaluar el desarrollo de las áreas regionales y locales en todo su contexto geográfico.

Entender el proceso de crecimiento o de desarrollo de una región o localidad es muy importante para las regiones y localidades, ya que en gran medida mejoran la calidad de vida de los ciudadanos, además de permitir que se tomen las mejores decisiones en ambientes coyunturales y bajo altas incertidumbres.

En efecto, un mejor conocimiento de los modelos de gestión con respecto de qué variables son las que tienen mayor incidencia sobre otras, evitará a la larga tomar decisiones o medidas circunstanciales que afecten negativamente a las regiones o las localidades.

3.2 HACIA UN MODELO DESARROLLO ENDÓGENO LOCAL DE EVALUACIÓN

La evaluación de la gestión en el *Desarrollo Endógeno* siempre ha representado un desafío para las organizaciones gubernamentales. Para poder visualizar las variables que inciden en el desarrollo, la mayoría de las veces se presentan evaluaciones econométricas, omitiendo con mucha frecuencia las variables sociales.

Los organismos internacionales que facilitan los préstamos, para que las regiones o localidades presenten sus planes de desarrollo, exigen un modelo de gestión integral. La finalidad es que se demuestren los resultados obtenidos en todo su contexto geográfico.

Con la definición de los Objetivos del Desarrollo de Milenio (ODM) en el año 2000, varias organizaciones impulsan una reorientación de su gestión hacia los resultados, efectos concretos y medibles ("UN Millennium Project", 2005).

Las "Naciones Unidas", (2003), establecen que la cooperación entre los países se requiere que exista retroalimentación con el aprendizaje y la reflexión del proceso de *Desarrollo Endógeno* para mejorar el impacto de su labor.

El 2 de marzo 2007 se efectuó la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. Ministros de países desarrollados y en vías de desarrollo, responsables de fomentar el desarrollo, gerentes de instituciones de desarrollo multilaterales y bilaterales ("UN Millennium Project", 2005), plantearon la necesidad de tener a disposición un sistema de control de gestión que les

permitiese medir la eficiencia, efectividad y eficacia de los avances del proceso de *Desarrollo Endógeno*.

La cultura de evaluación de los países que han escogido el camino del *Desarrollo Endógeno* es aún reciente e incipiente, fragmentada a pesar de que ya se ha acumulado experiencia de cooperación con otros países que han tenido éxito en el proceso de *Desarrollo Endógeno*.

La cooperación entre los países de la Comunidad Europea debe responder a los nuevos lineamientos estratégicos a nivel regional, (Plan Director, Documentos de Estrategia de País y de Estrategia Sectorial) y multilateral (Declaración del Milenio, Declaración de París, Consenso Europeo sobre Desarrollo), ("UN Millennium Project", 2005) que imponen criterios no convencionales y aún poco asumidos por los procedimientos vigentes en las distintas instituciones que rigen el *Desarrollo Endógeno*.

Producto de los continuos cambios en el contexto mundial, los países que están inmersos en el proceso del *Desarrollo Endógeno*, han orientado sus esfuerzos a poseer una herramienta científica, que les permita evaluar los avances de los programas de la gestión de sus regiones o localidades.

Frente a las condiciones volátiles en las que se promueve el *Desarrollo Endógeno*, parece adecuado contar con un modelo de simulación, que permita evaluar las mejoras de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno* y de planificación local adaptable a los múltiples cambios posibles. Esto es especialmente interesante para programas, y estrategias a medio y largo plazo.

Y un sistema de control de gestión que permita tomar decisiones en tiempo real, de manera de tomar las medidas preventivas que correspondan.

La ejecución de un plan de *Desarrollo Endógeno* deberá tener conocimiento profundo de la realidad del terreno, a través de la conceptualización de modelos de toma de decisión, permitiendo la incorporación de variables sociales del entorno regional o local.

Para que las personas no solamente pueda valorar los avances, sino también tener capacidad de proponer e implementar soluciones a obstáculos que se presenten durante la ejecución, es necesario invertir en un sistema de control y evaluación fortalecido "desde abajo", que pueda alertar y responder rápidamente a posibles desafíos al *Desarrollo Endógeno*.

Sin duda, se requiere de un sistema de control mucho más cercano a las comunidades. Debe ser también más flexible, con respecto al cumplimiento de las metas y llevar acabo el proceso de *Desarrollo Endógeno*.

3.2.1 MODELOS DE GESTIÓN

Los siguientes investigadores (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby, 1996) plantean que los Modelos de Gestión se identifican a través de las etapas de su evolución:

a) La Orientación clásica de la gestión permitió identificar la administración de organizaciones, como un elemento importante de la sociedad organizada, su estudio fue iniciado a principios del siglo XIX.

La contribución de este enfoque consistió en identificar las funciones de la gestión, a través de la planificación, organización, liderazgo y control.

b) El enfoque conductista, surgió como consecuencia de que el enfoque clásico no favorecía una eficiencia total, y la armonía en el sitio de trabajo, la orientación de gestión estaba dirigido a los individuos, a sus necesidades, emociones y pensamientos, motivando, dirigiendo y comprendiendo las relaciones interpersonales.

c) El enfoque de las disciplinas de la decisión y de la información, se caracterizan por la utilización de los sistemas, y tecnologías de la información para apoyar la toma de decisiones. Su contribución ha sido fundamentalmente en la gestión de la producción y de las operaciones y en los sistemas de información.

d) El enfoque de sistemas aprecia a la gestión y las organizaciones desde el punto de vista sistémico. Implica dirigir y solucionar problemas en cada parte de la organización, asumiendo en cuenta que cada una afecta a las otras. La organización es considerada como un todo dinámico.

e) El enfoque de contingencia sugiere que la organización es un sistema compuesto por subsistemas bien delimitados.

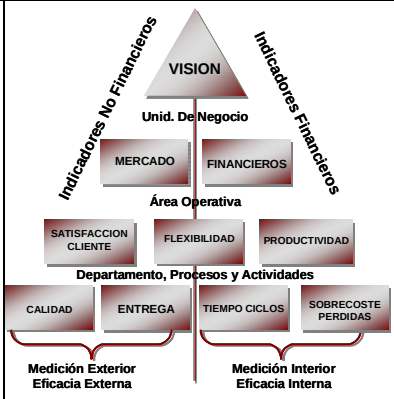
f) Busca comprender las interrelaciones entre los subsistemas, entre el sistema, y el entorno. Intenta comprender como operan las organizaciones bajo situaciones cambiantes.

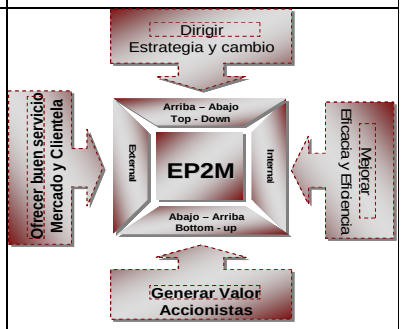
Fred (2005), plantea que a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando Herbert Simón y Henry Mintzberg trasladan la planificación estratégica de la guerra a la organización, comienzan a surgir en el ámbito gerencial bien diferenciado, diferentes modelos de control de gestión, que dan apoyo a la gerencia.

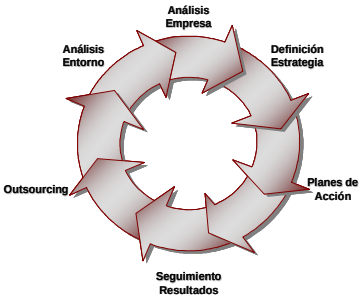
3.2.2. OTROS MODELOS DE GESTIÓN

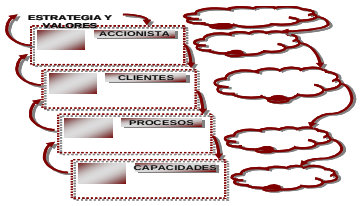
Existen una variedad de modelos que tienen principios y reglas similares y variaciones interesantes, que son importantes conocerlas para complementar el modelo que se pretende desarrollar en la investigación.

Cuadro 1. Comparación entre los diferentes modelos existentes.

MODELOS	ENFOQUE	SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS CON EL CMI	GRAFICO
Modelo propuesto por **Carol J. McNair**, profesor del Babson Collage, **Richard l. Lynch,** profesor de la School of Leadership and Lifelong Learnig (Universidad de Georgia) y **Kelvin F. Cross**, presidente de Corporate Renaissance, Inc.	Basado en tres niveles: ***Unidades de negocio,*** en esta parte tanto clientes como accionistas determinan qué es lo verdaderamente es la organización. ***Area operativa***, es un nivel relacionador, los objetivos definidos se hacen en base a criterios de satisfacción de cliente, flexibilidad y productividad. Las	Punto de partida la Visión de la empresa, definir con claridad lo que deseamos ser. Emplea indicadores financieros y no financieros.	

	metas están vinculadas entre todos los niveles. .		
Modelo EP2M, centrado en el análisis de la evolución de los indicadores. Fue propuesto por **C. Adams y P. Roberts**.	Se enfoca a la organización desde la perspectiva interna como la externa y lo clasifica por zona, norte, sur, este y oeste. En la Zona Norte esta la estrategia, en la Zona Sur está la generación de valor para el accionista, en la Zona Este la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos y en la Zonal Oeste está el control del cliente y el mercado. Lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad.	La estrategia es el punto de referencia para la dirección de la empresa y en la gestión del cambio. Como los otros modelos también toma en cuenta los indicadores financieros y no financieros.	
Modelo Intangible Assets Monitor (IAM), propuesto por de **K. Eric Sveiby**	Es un modelo que trata de medir los activos intangibles visualizando los indicadores más relevantes. Se visualiza a la organización desde tres perspectiva: **Estructura Externa, Estructura Interna y**	La estrategia de la empresa resulta nuevamente importante para la determinación de dichos indicadores. En este modelo no se considera la perspectiva financiera. La perspectiva financiera debe	

	Capacidad Recursos Humanos	ser complementada con las no financieras.	
Modelo SIGER, (Sistema Integrado de Gestión de la estrategia y de los resultados), presentado por **M. Hernández y A. López Viñegla**	Su enfoque se basa en etapas, iniciando con un proceso de definición de la estrategia, siendo lo clave la comunicación de la estrategia a toda la organización y la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Se identifican los indicadores asociados a las variables claves de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.	El SIGER sirve como herramienta de medición y gestión de la estrategia y como instrumento del área de Recursos Humanos para medir la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa.	

Modelo **L.S. Maisel**	Se basa en la mismas perspectiva del CMI, pero haciendo énfasis en al análisis de los Recursos Humanos, en el hecho de medir su eficacia y eficiencia.	Es uno de los más similares de Kaplan y Norton	
Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)	Es un modelo de gestión integrada con visión globalizada y enfocada hacia al cliente, apoyado en los principios de la Calidad Total. Este modelo hace énfasis en tres aspectos: **Liderazgo, Procesos y Resultados Claves**. El comportamiento del líder en la empresa resulta determinante por cuanto será quién facilite que las personas comprendan la misión y visión. En último término, es el cliente por cuanto evalúa la calidad del servicio o del producto adquirido, influyendo directamente en los resultados clave.	La excelencia no solo depende del cliente, debe conseguirse un equilibrio permanente que satisfaga a todos los interesados en la empresa: clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y la misma sociedad.	

Fuente: Rodríguez e Izquierdo (2003)

Los modelos planteados poseen características afines con el prototipo a desarrollar, que permitirá evaluar la mejora de gestión para programas de *Desarrollo Endógeno*.

Todos estos modelos parten de la visión de la organización, desarrollan estrategias y acciones, poseen un equilibrio entre los indicadores cuantificables y no cuantificables (financieros y no financieros).

La diferencia está soportada en la forma en como se diseñan, áreas que intervienen y las bases de datos o plataformas sobre la cual se apoyan, su enfoque está dada por niveles y áreas, su concepción es a través del enfoque de análisis estructural y sistémico, causa y efecto.

Se esbozan diferentes perspectivas o estrategias en función de los requerimientos del diseño del modelo de gestión y en función de las características de las organizaciones gubernamentales y del entorno regional o local.

3.2.3 MEDICIÓN DE LA GESTIÓN

Los autores (Ibáñez, 2003a; Bianco, Lugones, Peirano, y Salazar, 2002; Pimienta, 2001; Reilly, 2000, a, b), proponen que es imprescindible contar con sistemas de gestión y que trabajen con la mayoría de la información y conocimientos que se generan sobre la región.

Los sistemas de gestión están conformados por indicadores. Un sistema de indicadores sería un conjunto integrado y lógico de variables empíricas cuyo

objeto es medir las distintas dimensiones de un concepto teórico no directamente observable, capaces de medir adecuada y periódicamente la incidencia del proceso de desarrollo, y no como los que se han venido utilizando tradicionalmente, que evalúan únicamente variables econométricas.

Arias (2006), sugiere el modo de evaluar las variables, si la experiencia de *Desarrollo Endógeno* ha sido exitosa. Se limita a identificar y cuantificar los espacios ganados en el proceso de desarrollo, posterior al estimulo a las políticas de producción e industrialización dentro de la unidad territorial.

Coexisten una gran cantidad de investigadores que proponen la existencia de otras formas de evaluar el *Desarrollo Endógeno*, donde se incluyan las mayorías de las variables (econométricas y las sociales) que realmente afectan a las comunidades locales (Beer, Haughton, y Maude, 2003; Cohen y Franco, 2001; Vásquez, 1999).

Alaña (2005), plantea que no está claro como el modelo econométrico puede observar y medir el impacto social en una transformación estructural del aparato productivo del país.

De ahí que ésta investigación se orientará hacia el diseño de un modelo de gestión que evalúe las mejoras de los programas de *Desarrollo Endógeno,* donde se incluyan las variables sociales.

El problema se hace aún más crítico al momento de considerar desde otros campos del conocimiento, y de la actividad humana, como incorporar otros indicadores que evalúen el *Desarrollo Endógeno*.

La respuesta ha sido la incorporación de nuevas dimensiones de variables de distintas disciplinas para aproximarse a una concepción «más humana» del desarrollo.

Los principales objetivos de un modelo de gestión son los siguientes:

1. Generar, recuperar y divulgar información y conocimiento sobre la región o localidad.
2. Disponer de instrumentos para medir el progreso de la región o localidad.
3. Generar una base de información y conocimiento sobre tendencias y previsiones de futuro, acerca del impacto e influencia del desarrollo en la comunidad regional o local.
4. Servir de apoyo para la toma de decisiones de carácter estratégico a los actores regionales, de manera que le permita a los agentes decisorios tanto del ámbito público como privado actuar con visión de futuro, (Alaña, 2006).

El modelo del sistema de gestión, a través de sus actividades de prospectiva, diseño y evaluación de indicadores, vigilancia tecnológica entre otras, ayudará a identificar situaciones dificultosas, imperfecciones en el desarrollo, buenas prácticas regionales, tecnologías emergentes, y constituye una fuente privilegiada de información al servicio de la sociedad en general.

Esto permitirá un proceso de aprendizaje colectivo regional o local que fortalezca el proceso de desarrollo regional desde lo local.

En la actualidad es una necesidad permanente de poder cambiar los patrones de conducta de la sociedad, para lo cual se debe contar con un sistema de gestión para la toma de decisiones, que pueda ir observando y evaluando lo que acontece en el entorno regional o local. La finalidad es que permita el flujo del conocimiento y contar con información para lograr regiones o localidades más competitivas.

Las regiones que han orientado sus procesos hacia el *Desarrollo Endógeno o Local,* requieren de una observación continua y sistemática. En general las organizaciones gubernamentales están en constante revisión de su desarrollo y en busca de instrumentos de medición. La finalidad es hacer los ajustes en las variables tomadas en la dinámica del desarrollo, y lograr la competitividad de las regiones o localidades.

El sistema de gestión dentro del proceso de *Desarrollo Endógeno* deberá estar soportado por los tres siguientes pasos, para que sea eficiente, efectivo y eficaz.

1. Generar información y conocimiento sobre la región: a partir de las actividades que se van dando en la región, muchas de ellas articuladas por entes nacionales o regionales, pero otras por las propias comunidades.

   Es fundamental la organización, para la generación de indicadores de desempeño, que permitan medir el impacto de las actividades y la evolución de la región o localidades.

   También es fundamental la generación de metodologías, modelos prospectivos, así como la detección de necesidades y potencialidades,

para que el colectivo regional o local, y lo usen en sus procesos cotidianos de trabajo y toma de decisiones.

En el proceso de *Desarrollo Endógeno* se observar el comportamiento de los diferentes actores sociales que inciden en la región, para generar la información, y conocimiento que son requeridos para la toma decisión.

2. Recuperar información y conocimiento es fundamental para la región, llevar una memoria escrita de lo que ha sido su desarrollo, de las experiencias vividas, así como de todo lo acontecido en la región.
   A partir de ello poder normalizar las buenas prácticas, para que otros puedan basarse en ellas en acciones futuras, recuperar el desarrollo histórico regional, construir una enciclopedia regional de permanente uso por el colectivo regional, que son elementos fundamentales a considerar.

3. Divulgar información y conocimiento: Los dos procesos anteriores permanecerían sin base, si no existiese mecanismos eficientes para acceder y divulgar la información y conocimiento generado en el proceso de *Desarrollo Endógeno*.
   En ese sentido, el proceso buscará articular las estrategias y mecanismos para que el colectivo regional y local, de manera que se apropie del conocimiento y la información.
   Este elemento es fundamental, particularmente la forma de presentar la información y el conocimiento, en vías de garantizar un proceso de aprendizaje colectivo.

Marín (2005), plantea que actualmente el fortalecimiento del proceso regionalizador en Europa y ciertas partes de América del Norte, Sur y Centro América, están vinculados con los efectos del proceso de globalización que ha llevado a los Estados a reforzar la integración continental.

Como consecuencia tenemos Estados que han cedido parte de sus políticas tradicionales de ordenación del territorio, para ocuparse de las funciones propias de la integración.
También, y como consecuencia de la aparición de nuevas políticas de desarrollo de carácter endógeno, vinculadas a la revalorización de los recursos del territorio, calidad de vida, mano de obra calificada, medio ambiente cuya gestión se ha demostrado ser más eficiente, desde el nivel subnacional, regional o local.

Esto ha hecho que los Estados involucrados en los procesos de *Desarrollo Endógeno,* estén dirigiendo estrategias de hacer una nueva gestión pública y nuevas formas de entender las cosas, en función de un Estado moderno, capaz de darle respuesta a la ciudadanía en general.

Esta tendencia se extiende a todos los Estados de la Unión Europea, pero sin embargo, no es posible concluir todavía que existe un espacio regional europeo, puesto que no se constata un nivel de gobierno regional uniforme y homogéneo en el plano jurídico, político o administrativo.

Marín (2005), Sugiere que el hecho regional europeo es variado y heterogéneo en cuanto a composición territorial, forma de gobierno y política regional.

Las competencias a las cuales se ven sometidas las regiones, como políticas de *Desarrollo Endógeno* (medio ambiente, ordenación del territorio, ayuda a empresas, promoción agrícola, promoción de empleo, educación y asistencia social, entre otros).

Esto ha exigido modificaciones legislativas y constitucionales en los Estados miembros C.U, para transferir a las regiones competencias anteriormente ejercidas por el Estado, entre las cuales podemos mencionar materia económica, social y cultural, con sus correspondientes aportaciones de medios materiales y personales, dotaciones de recursos presupuestarios, entre otras.
Asimismo la planificación y control de las variables involucradas en el *Desarrollo Endógeno*.

CAPÍTULO 4. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE UN NUEVO CONTEXTO Y ENFOQUE EN EL DESARROLLO ENDÓGENO

4.1. INTRODUCCIÓN

En la medida que se intensifican los procesos de integración y la globalización, aunados a los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos entre otros. Las ciudades como las regiones deben participan en ese mismos escenarios internacionales e inclusive a nivel regional o local, lo que hace que las regiones deben dirigir con fuerzas sus estrategias hacia la planificación de las regiones. La finalidad es que ciudad-región tengan igualdad de condición en la competitividad de los mercados internacionales.

En la actualidad cobra mayor importancia el *Desarrollo Endógeno* en donde las áreas locales identifican sus potenciales, y sus ventajas comparativas. Esto hace que las comunidades, el gobierno local y los diferentes actores jueguen un rol importantísimo. Las áreas regionales y locales deben planificar, y generar elementos que permitan plantear un modelo de desarrollo acorde con la visión de región propuesta entre la negociación entre la Alcaldía y la comunidad en general.

La planificación regional tiene sus cimientos en las comunidades, porque los recursos cada día son más escasos, y hay que hallar la manera de ser eficiente efectivo y eficaz para alcanzar los objetivos.

(Iniesta y Valero, 2000), concluyen que es ineludible satisfacer las necesidades de las comunidades que demandan, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del ciudadano.

En tal sentido, las regiones requieren una mayor capacidad de autonomía, para llevar a cabo sus procesos de *Desarrollo Endógeno* local. Deben operar no solamente en el corto plazo, sino con una visión temporalmente más larga, se ha vuelto una prioridad en un número creciente de regiones (Martínez, 2007).

Las áreas territoriales demandan un enfoque estratégico tanto en la planificación como en la gestión de las regiones. La planificación regional, es bastante nueva como instrumento de la política regional, debido a sus atributos de consensualidad y flexibilidad. Se considera que es un elemento apto para enfrentar la creciente complejidad de los procesos de *Desarrollo Endógeno* que interesan a las áreas territoriales.

EL proceso de planificación local va más allá de lo que se establece en la literatura, hay que iniciar con:

a) Definiendo el tipo de región que se quiere (visión de región o localidad), luego hay que establecer la misión o la razón de ser de la organización gubernamental que se encuentra a la cabeza llevando el proceso de desarrollo.
b) Determinación de los factores críticos de éxitos.
c) Diagnóstico local que comprende el análisis del contextos interno (fortalezas y debilidades), y análisis del contexto externo (oportunidades y amenazas).

d) Formulación de las estrategias y objetivos.
e) Diseño de plan.
f) Control de las variables del proceso de desarrollo, y por ultimo la retroalimentación al sistema de planificación.

Por lo general los factores que conforman el modelo de región, o espacios locales en las áreas territoriales donde se han constituidos están conformados por:

a) Modelo de organización del gobierno local.
b) Población.
c) Y territorio que constituye la base para el plan estratégico de la región y viene a configurar el modelo de región, Rodríguez (2003).

Esto conlleva a configurar un plan estratégico para la organización (plan corporativo), plan de región y plan estatal. Existen modelos organizativos para elaborar planes estratégicos de regiones, ("Ayuntamiento de Málaga", 1996).

Las regiones deben elaborar sus propios planes estratégicos, donde cada uno de los actores locales participe en el diseño de la región que quieren o deseen en los próximos años. Para ello las organizaciones gubernamentales deberán crear o establecer una organización acorde para evaluar, y hacerle seguimiento al control de las variables establecidas por el modelo, y que deberían ser negociadas entre la Alcaldía y la comunidad en general.

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL

4.2.1 ENFOQUE SISTÉMICO

El enfoque de sistemas es una visión a un determinado problema que toma una óptica amplia. Se concentran en las interacciones entre las diferentes partes del problema, es decir, es aquel que tiende hacia la aplicación de una perspectiva global de los sistemas.

(Checkland y Scholes, 1994), no aborda detalladamente un subsistema o aspecto específico del sistema, sino cuenta previamente con un panorama del ambiente externo del mismo, sus objetivos, recursos y principales características.

La aparición del enfoque de sistemas se origina por la incapacidad de la ciencia de tratar problemas complejos.

El método científico, basado en reduccionismo, repetitividad y refutación, fracasa ante fenómenos muy complejos por varios motivos que mencionamos a continuación:

a) El número de variables interactuantes es mayor del que el método científico puede controlar, por lo que no es posible realizar verdaderos experimentos.
b) La posibilidad de que factores desconocidos influyan en las observaciones es mucho mayor.
c) Los modelos cuantitativos son muy vulnerables.

La mayor parte de los problemas de las ciencias sociales son de gestión, organización, planificación, control, resolución de problemas y toma de decisiones, entre otros.
En la actualidad los problemas anteriormente mencionados, aparecen en la administración, la industria, la economía, la defensa, la sanidad, y otras organizaciones.

El enfoque de sistemas aparece para abordar el problema de la complejidad, a través de una forma de pensamiento basada en la totalidad, y sus propiedades que complementa el reduccionismo científico.

El enfoque de sistema posee varias etapas como lo son: La etapa de diagnóstico, análisis detallado, pronóstico y diseño, así como una implantación y evaluación con retroalimentación, a fin de aplicar mejoras en la fase de diseño (Ver Figura 1).

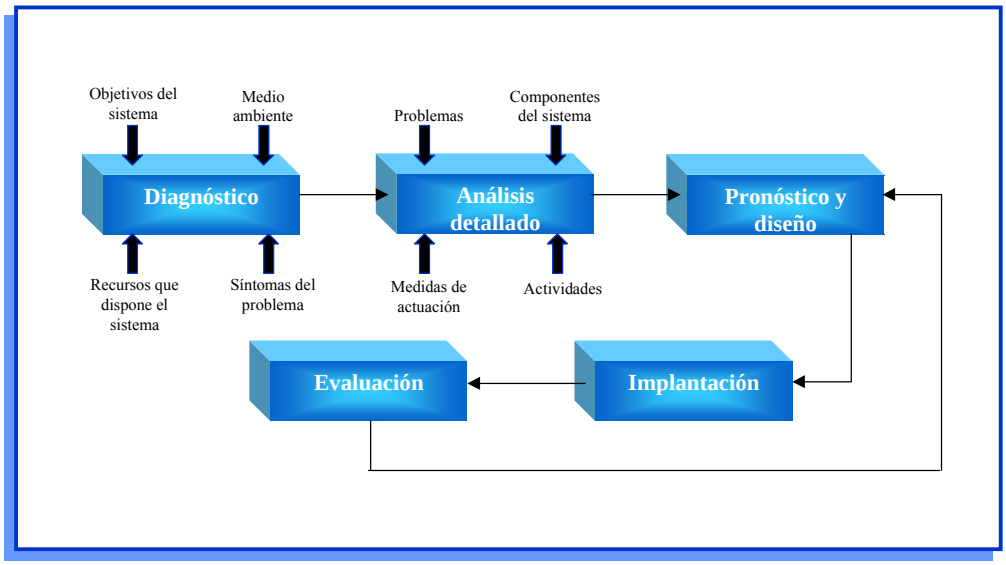


Figura 1. Etapas del enfoque sistémico.

Fuente: (Checkland y Scholes, 1994)

4.2.2 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

La teoría general de sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias, (Chiavenato, 2005).

Existen dos puntos de vista para el desarrollo de la teoría general de sistemas, el primer enfoque es observar al universo empírico y seleccionar ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas, y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para los fenómenos.

Un segundo enfoque es ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta, y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado para cada uno de ellos.

4.2.3 METODOLOGÍA DE SISTEMAS SUAVES

Las metodologías que recurren como patrón el enfoque sistémico constituyen el soporte entre el pensamiento de sistemas y las técnicas de sistemas, (Checkland y Scholes, 1994).

La importancia en las fases de análisis y desarrollo de los sistemas se debe: el primero es muy general, permite obtener una visión amplia del mismo y el segundo ofrece los mecanismos para ahondar en las situaciones problemáticas con el objeto de encontrar los medios para resolverlas.

Dentro del pensamiento de sistemas existen dos escuelas complementarias: aquella que asume que el mundo es sistémico ("pensamiento de sistemas duros") y aquella que crea el sistema de indagación bajo la forma de un sistema ("pensamiento de sistemas suaves").

La metodología de sistemas suaves MSS es un proceso de indagación que también hace uso de los modelos de sistemas. La metodología MSS hace uso del enfoque de sistemas, presentándose como una herramienta metodológica para cual tipo de área de investigación.

Se caracteriza por presentar un enfoque para el estudio de sistemas blandos o suaves, sistema donde está inmerso el factor humano. La misma consiste en un conjunto de actividades interrelacionadas como resultado de algún principio, cohesión.

(Checkland y Scholes, 1994) lo definen como un sistema de la actividad humana. Un sistema es blando cuando la situación no está analizada, la identificación de los recursos es vaga y no se requiere sólo buscar información sino analizar e identificar las necesidades.

4.2.4 PROCESO DE PLANIFICACIÓN LOCAL

La dinámica del proceso de planificación local o regional debe expresarse: a través de planes de acción, políticas económicas de desarrollo tanto a nivel nacional como a nivel regional, claridad de los objetivos, estrategias, aspiraciones de la sociedad, recursos disponibles y por supuesto el sistema de control de las variables que integran la gestión local.

El proceso de planificación regional o local representa un modelo de proceso. El esquema que ilustra la Figura 2 se presenta un modelo integral modificado, ampliamente aceptado en el proceso de dirección estratégica en organizaciones.

El modelo nos garantiza el éxito, solamente representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo.

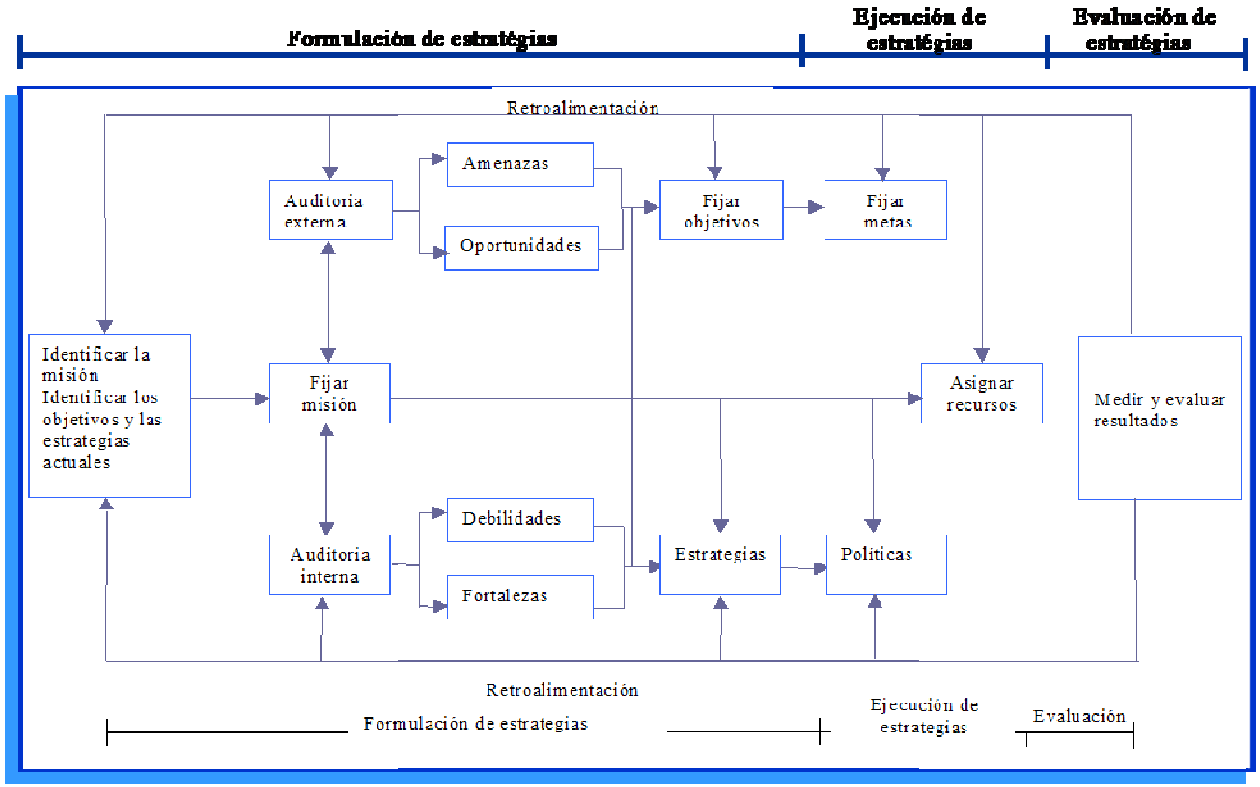


Figura 2. Modelo de planificación local

Fuente: (Ronceros & Izquierdo, 2005)

Ahí se identifican la visión, misión, objetivos y estrategias existentes en la organización, como punto de partida lógico de la dirección estratégica.

En la mayoría de las empresas están expresadas en sus manuales de organización la visión, misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escritos o comunicados de manera consciente. La finalidad es conocer hacia dónde se dirige la organización es necesario tener conocimiento dónde ha estado.

El proceso de dirección estratégica dirigido hacia el *Desarrollo Endógeno o Local* es dinámico, flexible y continuo, un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo, podría requerir un cambio en uno o en los diferentes componentes que integran el modelo.

Es necesario que las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias se realicen en forma continua y negociada con la comunidad. Con la finalidad de lograr el éxito del *Desarrollo Endógeno*.

El proceso de dirección estratégica regional o local, no se divide ni se realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Las estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues por lo general existe una interacción entre los niveles jerárquicos de la organización gubernamental, y la sociedad en general.

En este sentido, la mayoría de las organizaciones gubernamentales que están inmersas en el proceso de *Desarrollo Endógeno,* llevan a cabo reuniones formales semestralmente para analizar, y actualizar la visión, misión,

oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la organización.

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las organizaciones gubernamentales bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes Alcaldía-comunidad, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las organizaciones locales más pequeñas tienden a ser menos formales.

Por lo antes mencionado, se requiere la participación del Estado y un aumento de su capacidad de planificación estratégica local, y gestión en los diferentes niveles territoriales, regionales, sectoriales. Y por otra parte el reconocimiento del sector privado y la sociedad civil en general, como sus genuinos actores.

Para lograr el propósito de alcanzar el proceso de *Desarrollo Endógeno*, se deben asegurar ciertos requerimientos básicos como: contar con una planificación participativa que dé prioridad a las instancias locales; desarrollo de modelos innovadores de prestación descentralizada de servicios básicos y de esfuerzo fiscal local. Esto se llevará a cabo a través de la puesta en marcha de un sistema integral de seguimiento, control de la gestión pública; la formación y capacitación de administradores locales, el desarrollo de una política de transparencia total de la actuación de la administración, el desarrollo de programas de divulgación de información pública referentes a su función social y de participación ciudadana.

El proceso de planificación estratégica local y participativa induce la convergencia de los recursos humanos, financieros tanto públicos y privados,

la sociedad civil. Además de las metas propuestas por la entidad gubernamental y negociada con la comunidad. Esto implica generar mecanismos para la coordinación interinstitucional, con el objeto de crear espacios para la concertación, coordinación entre los diferentes actores, la identificación, ejecución, y evaluación de proyectos afines.

Igualmente implica un acercamiento entre las decisiones políticas, y económicas a nivel central, con la finalidad de satisfacer las necesidades y preferencias sociales a nivel regional o local.

CAPÍTULO 5.0 EL DESARROLLO ENDÓGENO O LOCAL SOBRE BASES DE MODELOS INTEGRALES, EQUILIBRADOS Y VALORADOS EN VARIABLES SOCIALES

5.1 INTRODUCCIÓN

Las Ciencias Sociales se configuran sobre la plataforma de las relaciones de significación, y su objeto lo constituyen los procesos que de modo consciente se desarrollan en la sociedad. Se desarrolla y se difunde la cultura almacenada por la humanidad y se da solución a las necesidades de la propia sociedad.

El proceso en las comunidades es consciente, no sólo por la presencia del hombre como esencia del mismo, producto de que éste actúa en un sistema de relaciones, sobre la base de representaciones conscientes que determinan su papel en dicho sistema.

(González et al. 2004; "Ministry of Handicrafts and Social Affairs and 20 International Council on Social Welfare", 1991), plantean que existe conciencia y actitud en la comunidad, se asumen consigo mismo y con los sujetos donde interactúan, hay autorregulación, formación y desarrollo o su participación en el proyecto social.

También son conscientes, porque a través de sus métodos y estrategias se propicia el compromiso y la responsabilidad de los sujetos con el desarrollo y transformación individual y social, favoreciendo además, que se establezcan nuevos horizontes.

(Bañon i Martínez, 2003), propone la búsqueda de modelos, métodos y estrategias que conlleven a la toma de decisión de las personas en su progreso y desarrollo social, favorece una apropiación y transformación activa, constructiva y creadora de una mejor calidad de vida en las regiones o localidades ("Canadian Council on Rural Development", 1975; Bollman, 1998).

5.2 CONCEPTO DE MODELO

A continuación se examinan algunas conceptualizaciones que se han elaborado sobre el concepto de modelo, la primera definición se restringió al modelo mecánico formal (Scheler, 1996) definida como "la necesidad de comprender y de actuar sobre la naturaleza; ambiente que adquiere existencia en virtud de ella se ha propuesto un modelo".

(Castro, 1992, p.47), define al modelo como "una construcción imaginaria y arbitraria de un conjunto de objetos o fenómenos. El modelo se formula conceptual y metodológicamente con el propósito de estudiar el comportamiento provocado o no, de esos objetos o fenómenos".
Se hace referencia al campo de trabajo denominado "modelística". Se dice que si el referente del modelo es un sistema dinámico complejo, entonces el modelo que de él se construya es necesariamente incompleto.

En este sentido, los modelos son simplificaciones o representaciones idealizadas de los sistemas que se supone existen en la naturaleza (Linares y Piña, 2005), el mismo autor señala que los modelos son las herramientas del pensamiento científico.

Por otra parte (Silvia, 2002) define el modelo "es una representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para caracterizarlo y poder sobre esa base, darle solución al problema planteado, es decir, satisfacer una necesidad".

5.2.1 MODELO TEÓRICO

El modelo teórico (también denominado por algunos autores, analítico) utiliza símbolos para designar las propiedades del sistema real que se desea estudiar. Tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno, proporcionar explicaciones y sirve como guía para generar hipótesis teóricas. Generalmente se considera que revelan relaciones matemáticas o lógicas que representan leyes físicas que se cree gobiernan el comportamiento de la situación bajo investigación.
La construcción de modelos es imprescindible para probar la heurística positiva de un programa de investigación. Para este cometido se requiere la especificación del conjunto de circunstancias iníciales que, a través de las leyes que las exigen y las relacionan en términos de proporcionalidad, permite la formulación de predicciones, que de cumplirse, apoyarían empíricamente el programa (Lakatos, 1983).

En la mayoría de los casos los modelos son sustituidos por otros, que sí evalúan la realidad con mayor precisión. Esto se hace por contrastación, pero también encontramos que los modelos requieren suficientes datos para la toma de decisiones, aún cuando esto no ocurriese los modelos poseen una incertidumbre.

(Kretzenbacher, 1991), define los modelos como formas de vincular teorías con observaciones, ya que de otra manera los modelos, no podrían ser aplicados a las clases específicas de objetos o de fenómenos de los que se quiere dar cuenta explicativa y descriptivamente.

Y por otra parte (Kuhn, 1972) establece que los modelos son siempre incompletos, ya que no abarcan todos los problemas que se espera han de ser resueltos.

5.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS

a) El modelo es una reproducción que sintetiza las características de la realidad, las refleja y viabiliza su investigación.
b) El modelo debe cumplir determinado nivel de similitud estructural y funcional con la realidad, que permita extrapolar los datos obtenidos en el modelo al objeto o fenómeno estudiado.
c) El modelo debe ser operativo y mucho más fácil de estudiar que el fenómeno real. El modelo se puede transformar y someter a estímulos diversos.
d) Un mismo fenómeno de la realidad puede ser representado por varios modelos entre sí.
e) El objetivo último del investigador es encontrar un modelo general e integral, que le permita explicar el mayor número de propiedades y relaciones fundamentales del sistema.
f) El modelo se interpreta en la teoría científica. La teoría establece el significado de las variables, relaciones y constantes del modelo.

Además, representa de manera sistematizada e ideal y destacando la estructura, dinámica y leyes de desarrollo del fenómeno.

g) Un modelo puede representar a varios sistemas reales.
h) Un modelo permite construir, ilustrar y optimizar la actividad teórico-práctica y valorativa del hombre. Es un recurso eficaz, para predecir acontecimientos, para anticipar hechos aún no observados.

5.2.3 QUÉ ES UN MODELO DE DECISIÓN

Como ya hemos abordado la definición de modelo, en esta fase definiremos lo que es la toma de decisión.

El conjunto de variables relevantes que son tomadas por el proceso, para la descripción del sistema observado, decimos que el modelo es una reducción, nos estamos refiriendo a la reducción que ocurre al seleccionar un "conjunto relevante" de variables, que nos da cuenta el sistema observado y además es relevante para quién toma decisiones, y es relevante para la construcción del modelo, porqué describe el fenómeno o situación en cuestión.

El problema de las decisiones no es estudiar las diferentes acciones, sino determinar las consecuencias. Una consecuencia viene dada por la acción que se antepone a un cierto estado de la naturaleza.

Cuando se reduce el problema a decisiones, a una matriz de estados de la naturaleza, acciones y consecuencias, estamos utilizando el modelado. Un modelo de decisiones, es un modelo que representa los diferentes estados en que se nos presenta la situación observada.

Esta situación tiene carácter aleatorio, le podemos asignar probabilidades a cada estado. Los estados son entradas al modelo y poseen una característica esencial que lo distingue de la incertidumbre. Las otras entradas al modelo de decisión son las acciones, las acciones las ejercemos sobre el sistema observado, estas poseen un carácter distintivo: certidumbre. Mientras los estados son inciertos nuestras acciones son seguras, ejercemos control sobre el sistema observado a través de acciones que se anteponen a cada uno de sus estados.

La toma de decisiones la podemos ver como el proceso de seleccionar una acción entre varias alternativas, es decir, es el proceso por medio del cual la gerencia al enfrentarse a un problema, selecciona un curso de acción específico o solución, de un conjunto de alternativas.

Rheault (1996) Sostiene que:

> [...] la persona que toma una decisión quiere lograr algo, es decir, alcanzar una situación distinta a la de su estado original. Además esta persona escoge una cierta manera de actuar porque piensa que ésa es la forma que más le ayudará a conseguir las metas que especificó de antemano. Su actuación toma la forma concreta de una cierta utilización de los recursos limitados. De ahí la importancia de tener los objetivos claros y jerarquizados. (p.87)

De acuerdo a lo argumentado por (Rheault, 1996), la toma de decisión plantea la necesidad al decisor de tener un conocimiento previo, al menos de los objetivos y metas que dispone alcanzar, para que la alternativa seleccionada contribuya con los logros, considerando para ello, los recursos con que dispone y los factores que pueden estar afectando su decisión.

(Bañon i Martínez, 2003), propone que la toma de decisiones no es un procedimiento fijo, sino mas bien un proceso de secuencias. En la mayoría de las veces el decisor pasa por distintas etapas que les ayudan a analizar el problema para desarrollar estrategias, alternativas que comúnmente se dan en los procesos de toma de decisiones.

Ahora bien, en virtud de las distintas situaciones que se le pueden plantear al decisor, éste con mayor frecuencia recurre al uso de herramientas que le ayuden a tomar decisiones más acertadas. Una de las herramientas son los modelos de toma de decisiones, que se apoya en muchos casos con el uso de computador.

Los modelos de toma de decisiones, los podemos clasificar en sencillos cuando hay pocas variables de importancia, complejos cuando hay muchas variables, y dinámicas cuando las variables se relacionan entre sí en el tiempo.

La teoría de toma de decisiones, está vinculada principalmente con la de tomar decisiones en los procesos de incertidumbre y mejorar las condiciones de las decisiones en las organizaciones en tiempo real.

La teoría de decisiones permite que el decisor analice un conjunto de alternativas y distintas consecuencias. El objetivo principal es identificar un curso de acción que sea consistente con las variables que identifican el proceso de toma de decisión dentro de las organizaciones.

(Guevara e Izquierdo, 2001), proponen un diagrama de toma de decisión, donde se toman en consideración las distintas variables en una organización (Ver Figura 3).

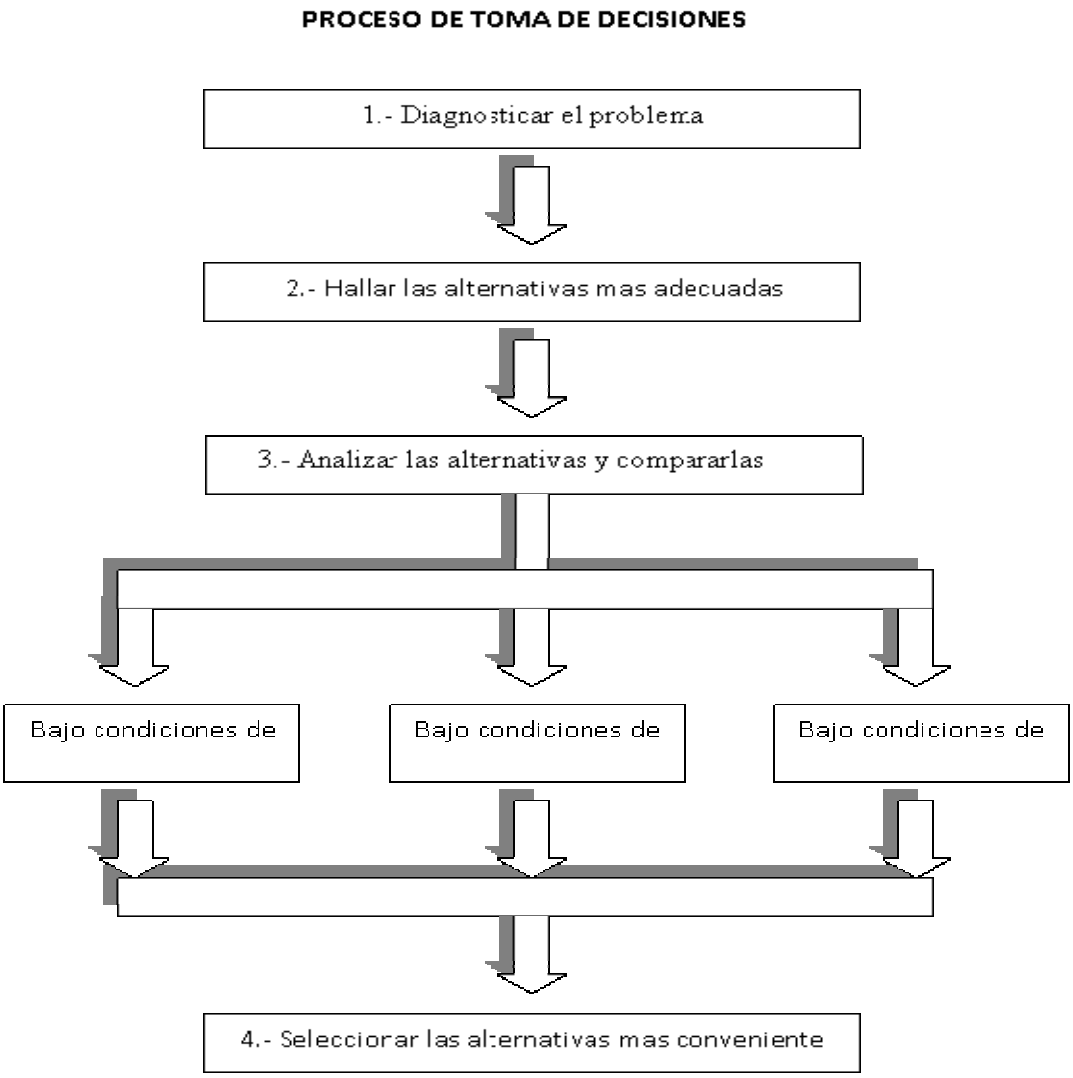


Figura 3. Proceso de toma de decisiones

Fuente: Guevara e Izquierdo, 2001

5.3 El CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO MODELO DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO DEL DESARROLLO ENDÓGENO

(Kaplan y Norton, 2004), generaron un proyecto de investigación multiempresarial dedicado a explorar nuevas formar de medir el desempeño organizacional. De ahí surge el Cuadro de Mando Integral (CMI) que permite mantener un equilibrio entre los indicadores tangibles e intangibles (blandos o duros llamados así algunas veces), es decir los financieros y los no financieros.

El principio del Cuadro de Mando Integral muy sencillo. Está basado en cuatro perspectivas o estrategias, donde las tres primeras (cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) representan los impulsores que generan la cuarta perspectiva financiera.

Sin embargo su orden puede variar, dependiendo del tipo de organización. Cada empresa posee su propio CMI. Las posiciones de las perspectivas de cliente y la financiera no son rígidas pueden cambiar de sitio e inclusive se pueden intercalar otras perspectivas.

El CMI además, de su aplicación de evaluar los objetivos de la organización, a través de sus indicadores, permite evaluar el despliegue de las estrategias en las organizaciones.

El CMI se encuentra focalizado en:

a) Traducir la estrategia en términos operacionales.
b) Alinear la organización con las estrategias.

c) Convertir las estrategias en una labor diaria.
d) Convertir las estrategias en un proceso continuo.
e) Generar los cambios correspondientes en la organización.

Los objetivos obtenidos en cada perspectiva están vinculados a través de relaciones de causa efecto, y a su vez éstos, están vinculados con las estrategias, generando lo que se denomina mapa estratégico. Cada organización posee su mapa estratégico, en cada caso son diferentes.

5.3.1 DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS

Cuando trabajamos en el sector público o en organizaciones sin fines de lucro, lo que se debe resaltar para evaluar su desempeño a través de estrategias, es el logro de su misión, objetivos, estrategias, metas e indicadores Esto se logrará sí los factores estratégicos se encuentran alineados. Para ello hay construir un sistema de medición que describa la estrategia, necesitamos un modelo general que nos sirva de soporte para la toma de decisión.

Al igual que las perspectivas, las estrategias surgidas dentro del proceso de planificación, están vinculada a los objetivos estratégicos y van acompañadas de sus respectivas estrategias.

En la Figura 4 se observa el mapa estratégico de las organizaciones del sector público y organizaciones sin fines de lucro, la finalidad es que cada perspectiva conlleve al cumplimiento de la misión de la organización, (Kaplan y Norton, 2004).

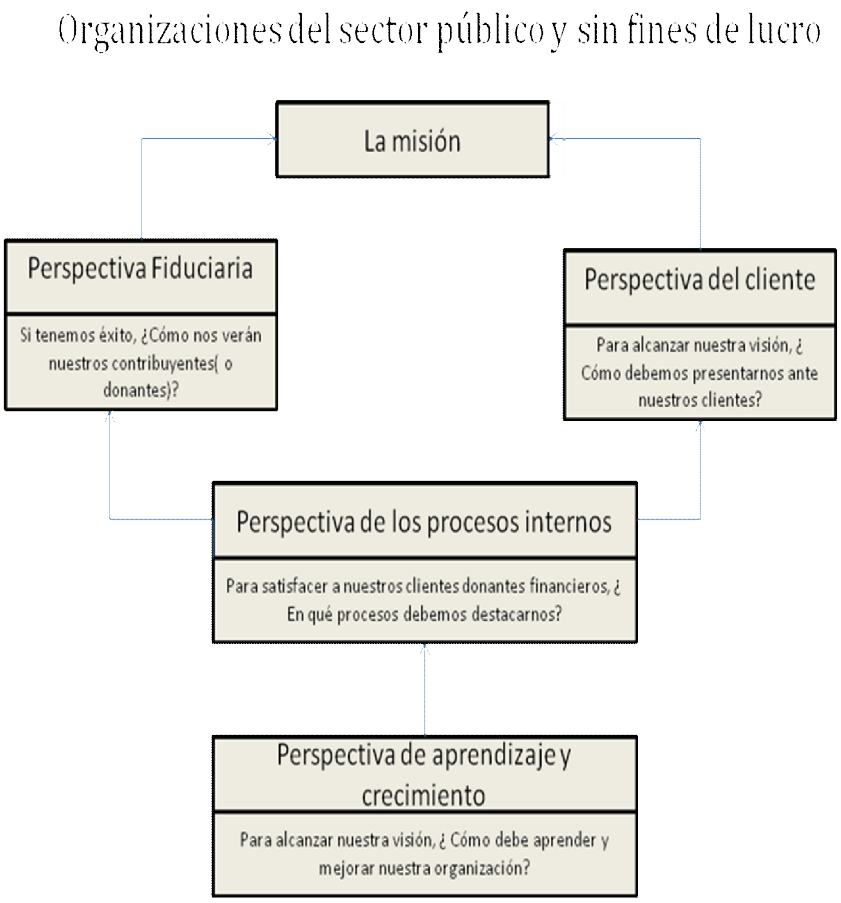


Figura 4. Mapa estratégico para organizaciones gubernamentales

Fuente: (Kaplan y Norton, 2004)

El mapa estratégico desde su inicio ha evolucionado a partir del modelo sencillo de Cuadro de Mando Integral de cuatro perspectivas. El nuevo mapa estratégico añade una segunda capa de detalles y un nivel de granularidad donde se mejora la claridad y el foco.

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 estratégicas, el cual se hará a través o a partir de los activos tangibles e intangibles.

5.3.2 NUEVO CONTEXTO DEL MAPA ESTRATÉGICO

En la Figura 5 se aprecia el nuevo mapa estratégico desagregado, ahí aparecen cada uno de los elementos nuevos y sus interrelaciones, podemos decir que si al modelo le hace falta una estrategia, el modelo estará defectuoso, es decir debe haber conexión entre cada uno de los elementos establecidos dentro del nuevo mapa estratégico, (Kaplan y Norton, 2004).

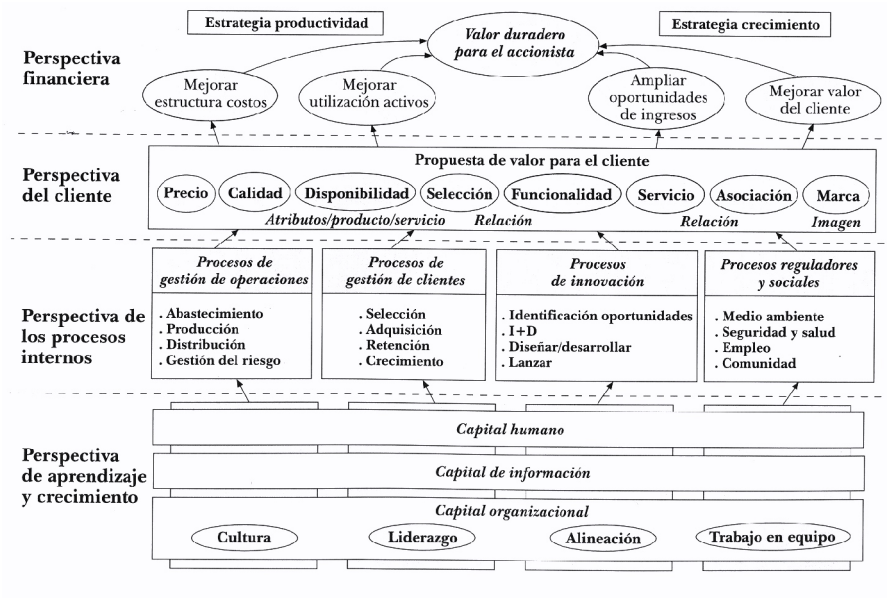


Figura 5. Mapa Estratégico.

Fuente: (Kaplan y Norton, 2004).

En la Figura 5 se presenta el nuevo mapa estratégico elaborado por Kaplan y Norton (2004). Proporciona una nueva visión de cada uno de los componentes y sus respetivas interrelaciones.

Dentro de este nuevo mapa estratégico, se deberán incorporar las nuevas dimensiones que evalúan el *Desarrollo Endógeno o Local*, la perspectiva financiera deberá ser sustituida por la perspectiva fiduciaria y habrá que desagregar cada una de las perspectivas de acuerdo al modelo que se plantee, para evaluar los avances del *Desarrollo Endógeno o Local*.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas interna y aprendizaje y crecimiento son las que le dan el impulso, y de alguna manera describen de qué forma las organizaciones las podrán en práctica.

Las organizaciones deben focalizar sus estrategias en los procesos internos claves que brindan el valor de la organización, con la finalidad de que sus procesos sean eficientes, efectivos y eficaces.

El modelo permite que dentro de la perspectiva de procesos internos se puedan subdividir en cuatros fases, en los cuales se destaca:

a) Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes, en este caso estamos hablando de comunidad.
b) Gestión del cliente: establecer y potenciar las relaciones con los clientes. (comunidades).
c) Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
d) Procesos reguladores y sociales: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Partiendo de estos subprocesos, los mismos se pueden dividir en cientos de procesos que de alguna forma generan valor para las organizaciones gubernamentales.

En la base del modelo existe la estrategia denominada perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ahí se describen los procesos intangibles de la organización, pero que realmente son los elementos que impulsan a que las organizaciones disfruten de éxitos, las cuales se subdividen en tres grandes procesos:

a) Capital humano: tiene que ver con todo aquello que está vinculado con las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
b) Capital de información: tiene sus raíces en las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica, (Bert, 2008).
c) Capital organizacional: se encuentra vinculado con los aspectos de cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Para que pueda ver viabilidad del mapa estratégico, hay que instrumentar estrategias desde la base, donde cada uno de los elementos descritos en la Figura 5, deben estar alineados al capital humano, a la tecnología de información y las telecomunicaciones, incluyendo el cambio organizacional, (Kaplan y Norton, 2004).

El mapa estratégico se encuentra soportado en la alineación que pueda haber entre los tres elementos ante citados, esto generará una inercia del modelo, capaz de responder a las interrogantes y a la dinámica de los continuos cambios del entorno.

Hay que destacar que las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) no son estáticas, si no que pueden cambiar las dos ultimas dependiendo del contexto u organización el cual se este llevando a cabo la medición de la gestión.

De aquí que el mapa estratégico Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para evaluar las estrategias vinculadas a los activos intangibles en los procesos de creación de valor.

Por lo tanto la perspectiva financiera describe los resultados tangibles de las estrategias en términos financieros o presupuestarios.

La perspectiva del cliente proporciona el valor para los clientes.

La perspectiva de procesos internos, identifica los procesos críticos que se esperan que tengan impacto sobre las estrategias de la organización.

La perspectiva de aprendizaje, es donde reposa el mayor peso de la organización, es ahí donde el capital humano, los sistemas de información y capital organizacional generan los vectores impulsadores del resto de las estrategias.

Las cuatro perspectivas antes mencionadas y las nuevas que se puedan elaborar, se encuentran vinculadas entre sí a través de relaciones de causa – efecto. Esta arquitectura de causa – efecto es el cimiento para construir un mapa estratégico.

5.3.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

(Kaplan y Norton, 2004), afirman que para gestionar la estrategia a largo plazo, las organizaciones innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica. Para ello, consideran los siguientes principios:

a) Aclarar y traducir la visión estratégica: El equipo de alta dirección debe traducir la estrategia en objetivos estratégicos específicos, para cada una de las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: Los objetivos e indicadores estratégicos son comunicados a toda la organización, con el fin de indicar a todos los empleados y la comunidad los objetivos críticos que se deben alcanzar, para que la estrategia de la organización tenga éxito.
c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. Permite a la organización cuantificar los resultados a largo plazo que se desean alcanzar, establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI.
d) Aumentar la retroalimentación y formación estratégica: El CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia, y las hipótesis en las que se basa la estrategia. Mediante el establecimiento de los indicadores asociados a los objetivos.

5.3.3.1 EL CMI COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO

El CMI es percibido como un sistema integral de gestión que propone complementar los dos tipos de medidas. Las financieras, que informan sobre la gestión de la organización a corto plazo (indicadores de resultados) y las no financieras (indicadores de actuación), que comunican sobre la gestión a largo plazo, señalando si la organización va en la trayectoria correcta hacia la obtención de los objetivos a largo plazo. La metodología relaciona de una manera integrada y balanceada la estrategia con la visión de la organización.

El vínculo con las estrategias surge cuando las organizaciones eligen un equilibrio entre las fuerzas que conforman las perspectivas. Desde el punto de vista de las organizaciones gubernamentales se debe centrar en la satisfacción de los contribuyentes, es decir como nos ve la comunidad en general.

5.3.3.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL CMI

Partiendo del modelo básico del Cuadro de Mando Integral podemos describir que la perspectiva del cliente describe la estrategia del cliente como objetivo, la perspectiva fiduciaria describe las consecuencias de los ingresos que reciben a través de los contribuyentes. Además incorpora el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante, el mismo se puede desagregar en: productividad del trabajo, la tasa de empleo y elementos demográficos (Martínez, 2007).

Las premisas con las cuales se inicie el desarrollo del modelo de gestión o CMI son importantes, debido a que se gestionará los procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información u organizacional, para generar y satisfacer los requerimientos de los ciudadanos.

En el modelo básico del CMI, los procesos internos están conformados por cuatro grupos:

a) Procesos de operaciones.
b) Procesos de gestión de clientes.
c) Procesos de innovación.
d) Procesos reguladores y sociales.

5.3.3.3 PROCESOS DE GESTIÓN DE OPERACIONES

Son aquellos procesos básicos del día a día, a través de los cuales la organización genera sus productos y servicios y los hace llegar a sus clientes.
Los procesos de gestión y operaciones están ligados a la cadena de valor de la organización, para la presente investigación esta vinculada con la Alcaldía del Municipio Caroní (ver Figura 13).

En los procesos de gestión de operaciones es ahí donde se genera la producción y la entrega de bienes y servicios para nuestros clientes.

En los procesos de gestión y operaciones se evidencias cuatros elementos que conllevan a que el proceso de gestión de operaciones se de, entre los cuales podemos citar:

a) El de desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.
b) Producir bienes y servicios (ciudadano).
c) Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes (ciudadano).
d) Gestionar el riesgo.

El proceso de desarrollar y sostener relaciones con los proveedores es importante para el proceso de *Desarrollo Endógeno* o Local, es ahí donde las variables sociales son relevantes para la comunidad, y para las organizaciones gubernamentales que tienen a su cargo el control de la gestión de las áreas rurales y urbanas.

Con respecto al de producir bienes y servicios, es aquí donde las organizaciones gubernamentales deben esforzarse, debido a que entra en juego la calidad de los servicios, la eficiencia, efectividad y eficacia de la organización.

En cuanto a distribuir productos y servicios a los clientes, está referido a que la comunidad en general recibirá los servicios prestados por las organizaciones gubernamentales, y estará en función de los planes establecidos, así como su prioridad, aquí se mide el desempeño de las organizaciones.

Por último tenemos la gestión del riesgo, la cual está referida a los ingresos percibidos por las organizaciones gubernamentales, bien sea por pagos de impuestos o por entrega de recursos económicos de organismos internacionales para que se lleve a cabo proyectos con impacto social.

5.3.3.4 PROCESOS DE GESTIÓN DEL CLIENTE

Es el proceso que amplía y profundiza las relaciones con los clientes objetivos, donde lo que trata, es de identificar aquellas áreas locales objetivos, para que la propuesta de valor de la organización sea más deseable.

5.3.3.5 PROCESOS DE INNOVACIÓN

Consiste en generar nuevos servicios y productos a los clientes (comunidad), aquí de lo que se trata es de identificar oportunidades, generar procesos de investigación y desarrollo dirigidos a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Las organizaciones para continuar prestando servicios de altísima

calidad, deben innovar cada momento, requieren mantener un ritmo de transformaciones y cambios, que conduzcan a la organización a prestar excelentes servicios y productos.

En este renglón, las organizaciones gubernamentales están a la búsqueda de cómo lograr satisfacer a los ciudadanos en general sobre los servicios prestados, se deben adelantar a los acontecimientos o resultados de manera de ir siempre a un paso hacia delante, a través de la identificación de oportunidades del entorno.

Por otra parte, los entes gubernamentales deben ser capaces de generar una sinergia entre el sector industrial-universidades-estado, de manera de lograr procesos de investigación en diferentes áreas, que conlleven a mejorar el estándar de calidad de vida del ciudadano.

5.3.3.6 PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES

Los procesos reguladores sociales permiten que las organizaciones participen directamente y continuamente en las comunidades, esto se ha observado en países donde operan. En este proceso se toman en cuenta todo lo relacionado con el medio ambiente, seguridad, salud y condiciones de empleo entre otras.

Dentro de las organizaciones hay un sin número de procesos y estrategias, la finalidad es lograr distinguir aquellas que agregan valor, y sean las más importantes para la organización.

5.3.3.7 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Es aquí donde descansa mayormente el modelo de gestión o CMI, el mismo está configurado por tres elementos importantísimos como son: capital humano, de información y el organizacional, cada uno de ellos tienen sus particularidades.

Capital Humano: está dirigido hacia las habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar las estrategias.

Capital de la información: esta dirigido a la disponibilidad de la información, bases de datos y redes e infraestructura de soporte para respaldar las estrategias.

Otro apoyo al que debe responder el capital de información, es poner a disposición toda la información generada en la organización, con la finalidad de hacerle seguimiento a cada uno de los parámetros del *Desarrollo Endógeno o local*.

Hoy en día con los avances de internet la comunidad podrá acceder y hacerle seguimiento a cada uno de los proyectos, obras y servicios que se estén realizando en su comunidad e inclusive en otras áreas.

Capital organizacional: capacidad que tiene la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio y ejecutar las estrategias de la organización, (Kaplan y Norton, 2004).

Una de las particularidades del Cuadro de Mando Integral es que sirve como sistema para gerenciar el conocimiento en las organizaciones, ayuda a facilitar y compartir la información dentro de ella y a generar una cultura de aprendizaje.

Dentro de la cultura organizacional también nos encontramos con lo que es realmente la cultura, que debe estimular y mejorar los procesos internos de la organización.

Cada uno de los elementos tomados en consideración en la nueva concepción del Cuadro de Mando Integral deben estar alineados entre sí con la visión y misión de la organización, con la finalidad de que se logren los resultados deseados.

5.4 INTEGRACIÓN Y EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

En el modelo del CMI los elementos de la base deben estar completamente alineados e integrados con el resto de los componentes del sistema, es decir el capital humano, capital de información y capital organizacional en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y todos aquellos nuevos que se formen, los cuales deberán generar la inercia en todo el sistema.

Medir los activos intangibles pareciera ser una tarea fácil pero realmente no lo es y más en el proceso de *Desarrollo Endógeno*, se requiere que cada componente esté bien definido. A la larga el mapa estratégico debe representar como uno de estos elementos. En nuestro proceso es la perspectiva fiduciaria.

El rol que juegan los activos intangibles en el papel estratégico es importante. Debido a que el modelo debe permitir que el capital humano dentro de las organizaciones gubernamentales represente los indicadores adecuados, para evaluar la disponibilidad del recurso humano. El capital humano comienza cuando se detectan las competencias y las brechas requeridas para mejorar los procesos internos.

Las organizaciones gubernamentales deben generar estrategias que les permitan detectar las necesidades tanto internas como externas, la finalidad es focalizar aquellos blancos susceptibles de ser mejorados y hacer más competitiva, eficiente, efectiva y eficaz a la organización.

Ahora bien, dentro de este contexto tenemos que los valores tienen un rol importantísimo en los indicadores intangibles, definir los parámetros dentro de este enfoque, implica que de alguna manera la organización tendrá que generar estrategias que conlleven a cambiar la cultura del personal y la del ciudadano.

Para el capital de información consiste en que la organización deberá disponer de bases de datos, bibliotecas, redes, donde la comunidad tenga acceso a la información y el conocimiento. El capital de información se dará siempre y cuando se formulen las estrategias adecuadas y estén alineadas con el resto de los componentes del sistema o modelo.

Es aquí donde reposan las bases de conocimientos de los procesos internos de la organización (tecnología y aplicaciones), y donde debe haber respaldos de cada uno de los sistemas que posea la organización. Por último, tenemos el capital organizacional cuya finalidad es movilizar y sustentar los cambios

requeridos en las organizaciones con el objetivo de que las estrategias se lleven a cabo. Y así de esta manera se estaría llevando a cabo un control del *Desarrollo Endógeno.*

El capital organizacional comprende los elementos de cultura, liderazgo, alineación y capital de trabajo. Las organizaciones con alto capital organizacional tienen una alta comprensión compartida de la visión, misión valores, estrategias, objetivos metas y el resto de los factores estratégicos de la organización.

En función de los parámetros antes mencionados que conforman el modelo del CMI, hacen que el mismo sea importante, debido a que contempla indicadores o variables intangibles que hacen que las organizaciones al implantar sus estrategias logren ser competitivas.

En síntesis la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base de la estrategia de cualquier organización sea pública, privada o sin fines de lucro.
Este es el motivo por el cual el CMI se convierte en un modelo propio para ser aplicado a organizaciones gubernamentales, debido a su característica de balancear los indicadores tangibles e intangibles, y específicamente para evaluar el comportamiento de los parámetros del *Desarrollo Endógeno.*

En síntesis un buen modelo de Cuadro de Mando Integral que simule el *Desarrollo Endógeno* deberá mostrar todas las interrelaciones con sus elementos, es decir mantener una estrecha relación con la perspectiva fiduciaria, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y todas

aquellas que se generen en el modelo, con la finalidad de evaluar la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno.*

La finalidad es que las organizaciones muestren su competitividad en el ámbito organizacional, las mismas tendrán éxitos en la medida que se encuentren integradas las actividades, estrategias, objetivos, metas y demás factores estratégicos.

Cada una de las perspectivas mencionadas deberá generar valor a los procesos coyunturales o a la columna vertebral de la organización.

5.4.1 LA DIRECCIÓN DE LA ACTUACIÓN COMERCIAL (BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT)

Existe todo un movimiento en el mercado de negocio artificial denominado en sus siglas en inglés BI (Business Intelligence) y de Dirección de la actuación comercial o de negocio (BPM) que se está orientando a generar soluciones en control gestión.

Proveedores tradicionales están desarrollando herramientas; nuevos proveedores irrumpen en el mercado; aparecen publicaciones especializadas; aparecen libros que tratan el tema y ya comenzaron a lanzarse congresos sobre investigaciones realizadas en el campo.

BPM está transformando a las organizaciones que funcionan en base a presupuesto; planeamiento, consolidación, inteligencia de negocio y aplicaciones analíticas.

Se pronostica que el BPM no sólo es la implementación práctica de los sistemas de inteligencia de negocios, algunos especialistas en la materia predicen que lo próximo van a ser los sistemas de planificación de recursos de la empresa, denominada en sus siglas en inglés (ERP) o Enterprise Resource Planning System.

Se define el BPM como un conjunto de herramientas de software, procesos de negocio y mediciones acerca de las actividades del mismo (métricas e indicadores claves de rendimientos), permitiendo que se conozca una organización, con la finalidad de que se actúe y se influencie en el rendimiento de la misma.

Hoy en día, los sistemas han madurado, existen todavía confusiones acerca de los términos utilizados para identificarlos. Algunos lo llaman BPM por Business Performance Management; otros por CPM o Corporate Performance Management; otros por CMI o Cuadro de Mando Integral y otros por EPM o Enterprise Performance Management).

¿Porqué esta necesidad? ¿Porqué los que toman decisiones no sólo requieren índices financieros para conducir sus organizaciones?. La metodología Cuadro de Mando Integral en su nuevo enfoque permite la elaboración de un cuadro mucho más equilibrado de indicadores, no sólo financieros sino que además de incluir sus perspectivas tradicionales, permite incorporar subprocesos más detallados en donde se pueden incluir las variables sociales.

Los sistemas BPM no son sólo son utilizados por el nivel corporativo, sino que son utilizados por todos los niveles de la organización, ya sean éstas grandes o

pequeñas. Independientemente de su tamaño, las organizaciones necesitan sistemas BPM que le faciliten visualizar su gestión y evalúen su impacto en la estrategia general de las mismas (ver Figura 6).

Los sistemas BPM integran a todas las áreas de la organización e inclusive la comunidad, para alcanzar las metas provenientes de los objetivos estratégicos definidos por el nivel corporativo y la comunidad. La integración se logra a través de la Data Warehouse, la cual almacena los datos de forma centralizada generados por las organizaciones por medio de sus sistemas informáticos.

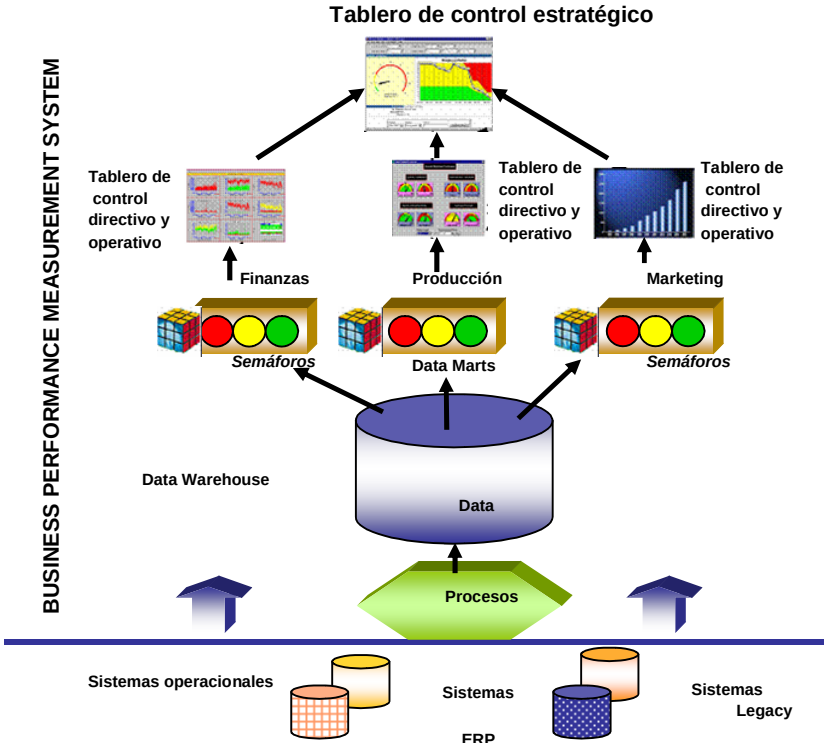


Figura 6. Sistema BPM (Business Perfomance Management)

Fuente: (Vitti, luckevich, y Mister, 2003)

La tendencia con la llegada del BPM a las organizaciones, hacen que comience a desarrollarse sistemas inteligentes de gestión, adaptados a su naturaleza, para atender sus distintas problemáticas.

Según afirmaciones realizadas por Fuente: Vitti et al. (2003), antes del año 2010 más del 40% de las empresas medianas y grandes habrán implementado sistemas BPM. Las razones para que las empresas actúen de esa forma son las siguientes: 1) aumentar la velocidad, la calidad y la exactitud de la toma de

decisiones; 2) incrementar la rapidez en el proceso de planificación ante los entornos cambiantes; 3) crear la alineación necesaria de la organización para la ejecución efectiva de la estrategia y 5) facilitar la transparencia corporativa, es decir, proveer información e indicadores de rendimiento a los accionistas, ejecutivos de la gerencia superior y gerencia media y de otro tipo de usuarios externos a la organización.

CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA

En el desarrollo del capítulo se hace referencia a las diferentes estrategias metodológicas que se esgrimieron para la elaboración de esta investigación como lo son: El tipo de investigación, el nivel de la investigación, la población objeto de estudio, la muestra, fuentes y técnicas de investigación, procedimientos, metodología propuesta en el desarrollo del diseño del modelo, fases empeladas en el diseño del modelo, sistema de variables, construcción del modelo, y simulación con el software Bitam - Stratego.

Para toda investigación es fundamental que la metodología utilizada sea confiable y exacta, mediante un procedimiento general que permita lograr, de una manera precisa, el objetivo de la investigación.

Con miras a alcanzar el grado máximo de exactitud y confiabilidad, se plantea la estrategia que se seguirá para lograr cada uno de los objetivos de la investigación con apoyo de los recursos empleados en la investigación.

Se diseñaron los pasos para el desarrollo de un diagnóstico y análisis de la situación actual, partiendo de la aplicación de un análisis del contexto externo en conjunto con un análisis del contexto interno.

6.1 POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación, (Tamayo y Tamayo, 2000; Balestrini , 2002). En el caso de esta investigación, el universo objeto de estudio, es una población de

tipo finita, que está constituida por la Alcaldía del Municipio Caroní y los representantes de cada parroquia.

6.1.1 MUESTRA

Tamayo y Tamayo (2000), define la Muestra como la selección de un grupo de elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados. Para los efectos de esta investigación, no será necesario seleccionar muestra porque se trabajará con la totalidad de la población por ser la población finita y relativamente pequeña y por lo tanto se estudió la totalidad.

La ecuación 1 muestra la forma en como se calcularía la muestra en cualquier tipo de investigación.

$$n = (4*p*q-N)/E2(N+1)+4*p*q \qquad [1]$$

En nuestra investigación no fue necesaria utilizar la ecuación [1], debido a lo antes expuesto.

6.1.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación necesitó recurrir a la indagación, ya que a través de ella se pudo obtener información contenida en revistas especializadas, bases datos, bibliotecas, revistas, enciclopedias, folletos, periódicos o cualquier otro medio impreso electrónico para desarrollar los aspectos conceptuales y teóricos requeridos para realizar el proyecto de investigación.

Se pudo percibir el objeto de investigación de manera directa, la ventaja principal de esta técnica radicó en que los hechos fueron percibidos sin ninguna clase de intermediación, colocando al investigador ante la situación estudiada, permitiendo el diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía, tal como ésta se dio naturalmente.

(Tamayo y Tamayo, 2000) define la entrevista no estructurada como:

[...] ”La relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”. (p.32)

Por medio de ellas se obtuvo la información de las personas involucradas en la investigación con el fin de definir una visión, misión, objetivos y todos los factores estratégicos objetivo de la Alcaldía – Comunidad, para la selección, análisis, interpretación e implantación de los indicadores de cada gerencia.

6.2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

El análisis del contexto externo se realizó con el propósito de elaborar una lista de oportunidades y amenazas de la organización en conjunto con la comunidad, las cuales fueron priorizadas y ponderadas por el método estadístico de Kendall. La finalidad fue la de evaluar los diferentes factores que se originan en el entorno, formulando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. El análisis del contexto externo se efectuó siguiendo los siguientes pasos:

a) Se seleccionaron las variables ambientales claves (Alcaldía-Comunidad).
b) Se seleccionaron las fuentes claves de información del entorno.
c) Se analizaron las variables ambientales claves.

6.2.1 VARIABLES AMBIENTALES CLAVES

El análisis del contexto externo se inició con la selección de variables claves en el ambiente gubernamental de la Alcaldía. La selección de las variables a controlar puede cambiar de forma amplia, en función de la situación que presente el entorno o área donde se realice el trabajo.

La información concerniente a las variables ambientales claves se obtuvo de fuentes inéditas como: reuniones con profesionales de la Alcaldía y la comunidad en general, conversaciones con personas vinculadas a la organización, entrevistas y fuentes publicadas como publicaciones periódicas, informes y manuales de la organización, documentos gubernamentales, libros relacionados con el estudio de la auditoria externa. Al igual que las variables de contexto interno, fueron priorizadas y ponderadas por el método estadístico de Kendall.

Las consideraciones que se tomaron en cuenta para evaluar las variables ambientales fueron:

a) Variables económicas.
b) Variables sociales, culturales, demográficas y geográficas.
c) Variables jurídicas, gubernamentales y políticas.
d) Variables tecnológicas claves.
e) Fuerza competitiva de organizaciones gubernamentales.

6.2.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Para realizar la evaluación de los factores externos se tomó en consideración la opinión de los 22 gerentes de la Alcaldía, y personal clave de la organización, así como las 100 personas que representaban las 11 parroquias. La evaluación se realizó con entrevistas no estructuradas llevadas a cabo sobre la base de un formulario previamente preparado y normalizado, el cual se muestra en el Anexo A, ahí se registraron las respuestas en la entrevista, de los factores estratégicos identificados por oportunidades y amenazas, que podrían influir en el entorno de las comunidades evaluadas, y que impactarían a la comunidad.

6.2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación del impacto de los factores externos, se basó en una revisión previamente, la selección de las variables ambientales decisivas, ubicación de las fuentes importantes de información y las predicciones del entorno determinantes. Los Procedimientos llevados a cabo para la realización de la matriz de evaluación fueron lo siguiente:

a) Se realizó una lista de las amenazas y oportunidades decisivas para la organización bajo estudio, mediante las metodologías de tormentas de ideas (dirigidas y no dirigidas) y consenso y el método Delphy.
b) Se determinó la forma de manifestación de cada factor externo en relación con la organización como amenaza u oportunidad. Se le asignó un valor cero (0) si es una oportunidad y uno (1) si es una amenaza.

c) Se evaluó el grado de impacto de la forma de manifestación de cada fuerza o factor clave sobre la organización asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 2 puntos (Impacto moderado); 3 puntos (Impacto crítico o muy relevante).
d) Se evaluó el nivel de capacidad de respuesta que posee la organización para adaptarse a dicho impacto, asignándole una ponderación de: 1 punto (sin control); 2 puntos (control moderado); 3 puntos (control elevado).
e) Se determinó la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores clave evaluados sobre la organización para lo cual se empleó la siguiente fórmula IEI = donde IEI (intensidad del efecto del impacto), FM (forma de manifestación del factor externo) I (intensidad del impacto) y C (capacidad de respuesta o control sobre el impacto). Se definió la hipótesis "a mayor control sobre el impacto menor intensidad en el efecto del impacto".
f) Se determinó la posición estratégica externa de la organización, mediante la fórmula PE =. El resultado ponderado promedio es 2; por tanto, cuando PE <2, la organización posee una posición estratégica externa con predominio de oportunidades y cuando PE > 2, la posición estratégica externa será con predominio de amenazas.

Mediante entrevistas informales, cuestionarios y encuestas realizadas a los diferentes Gerentes adscritos a la Alcaldía que conforman la organización bajo estudio y al personal clave de la misma, se obtuvieron una serie de factores a tomar en cuenta en el desarrollo de la matriz de evaluación externa. A continuación se presentan dichos factores:

a) Falta de desarrollo en las parroquias.
b) Desempleo en las parroquias.
c) Incorporación del ciudadano a las áreas industriales.
d) Falta de incentivo para la formación de áreas industriales.
e) Reconstrucción de áreas industriales o clúster.
f) Poblar zonas rurales.
g) Diversificación de las PYMES.
h) Falta de cualificación de los trabajadores.
i) Adaptar a las Universidades al contexto local.
j) Falta de transporte.
k) Falta de servicios de salud.
l) Altos índices delictivos.

6.2.4 ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

El objetivo del análisis del contexto interno consiste en evaluar la situación actual del sistema, es decir, cuando describimos el sistema, estamos evaluando la Alcaldía del Municipio Caroní. De manera que se puede indicar un rango de selecciones posibles de fortalezas y debilidades del sistema (Alcaldía), que según su estructura organizacional, está definida por la cultura organizacional, sus procesos y el clima en el cual se relacionan con su entorno (comunidad).

Esto permite percibir las situaciones problemas que presenta la Alcaldía bajo estudio, las cuales también son llamadas "focos problemáticos o puntos críticos".

Difícilmente surgen problemas o focos problemáticos aislados, dentro de la organización. Lo que generalmente se encuentra es una serie de problemas interconectados o asociados, los cuales influyen de manera diferente en el comportamiento dinámico del sistema.

El descubrimiento de interconexiones entre los diversos focos de dificultades es el paso principal de lo que es llamado "La estructuración de la situación problemática", es el punto donde comienza a utilizarse formalmente el pensamiento de sistemas, haciendo uso de técnicas de análisis que permitan alcanzar dicha estructuración.

Existen otras formas de relacionarse de forma teórica y posteriormente práctica con el sistema objeto de estudio (Alcaldía). Esto permite hacer diagnóstico de la situación actual y comprobar el logro de niveles satisfactorios alcanzados o no por la organización.

Luego ocurre el acto de distinción de acciones causantes de efectos negativos dinámicos que generalmente se fusionan a otras tantas creando el llamado efecto de nieve, en pro del deterioro progresivo del sistema.

En la fase inicial se definieron los límites del sistema, se consideraron los diferentes elementos y entes conformantes del conjunto totalizador, no como unidades autónomas, si no, como interdependientes activas para el cumplimiento de una función predeterminada, que va a tener como fin último el logro de un producto de calidad aceptable. En otras palabras sería la satisfacción del ciudadano a través de los servicios prestados por la Alcaldías.

Se estudiaron las características de las funciones y actividades desempeñadas por cada uno de los estratos o grupos de trabajadores de la Alcaldía asociados con el sistema, su influencia en la comunidad y viceversa, así como su repercusión en el producto final a través del proceso de *Desarrollo Endógeno*, que es lograr mejorar estándar de la calidad de vida del ciudadano.

6.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO PARA EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

(Godet, 1997), propone que el análisis estructural prospectivo es una metodología de una estructuración de la reflexión colectiva Ahí se establece en forma clara y precisa las correspondencias entre las variables que caracterizan el sistema en estudio.

El método consiste en expresar las variables influyentes y dependientes para la evolución futura de la organización, con el fin de proporcionar la información requerida para establecer la importancia de cada una de las variables dentro del sistema estudiado.

La metodología de análisis estructural comprende tres fases:

a) Listado de variables.
b) Descripción de relaciones entre variables.
c) Identificación de las variables clave.

En la fase 1 se enumeran el conjunto de variables que caracterizan el sistema a ser estudiado.

En la fase 2, se procede a determinar la relación directa de causalidad entre variables (influencia y dependencia), mediante una matriz de doble entrada, la cual está representada por una composición binaria de i x j. Cada elemento de la matriz queda identificado, con la calificación X (i, j), por la fila y la columna a la cual pertenece.

Posteriormente, se le solicita a un grupo de expertos (Método Delphy) de la organización que le asignen, según su opinión y por consenso, el tipo de influencia de la variable i sobre la variable j, de acuerdo con los criterios de valoración que se describen en el Cuadro 2. Para ello, se 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 (0), en caso contrario se pregunta si la influencia directa es, débil (1), importante (2) o determinante (3).

Cuadro 2. Criterios de valoración de la matriz relacional

Variables X (i, j)	Criterios de valoración
Nulo (0)	La variable i no tiene ningún tipo de influencia sobre la variable j.
Débil (1)	La variable i tiene una influencia débil sobre la variable j.
Moderado (2)	La variable i influye en forma importante sobre la variable j.
Fuerte (3)	La variable i es determinante, e influye de forma directa y decisiva sobre la variable j.

Fuente: Garcías e Izquierdo (2006)

Partiendo de ahí, se determinan la motricidad de cada variable la cual viene dada por la suma de los valores de las filas de la matriz y, la dependencia; dada por la influencia que ejercen las variables sobre una en particular y se obtiene sumando los valores de las columnas.

De modo que, se fijan los valores de motricidad y dependencia de las variables en estudio y se calcula el porcentaje relativo de cada una de ellas dentro del sistema en estudio.

En la fase 3 se determinan las variables clave del sistema. A través de un plano cartesiano de motricidad-dependencia, donde la motricidad corresponde a la ordenada y la dependencia a la abscisa.

Para la representación gráfica se utilizan los resultados obtenidos en la matriz, dado que cada variable conlleva un indicador de motricidad y un indicador de dependencia.

El plano cartesiano se divide en cinco zonas: de poder, de conflicto, de salida, de variables autónomas y de pelotón; cada una de las cuales permite efectuar la lectura que se muestra en la Figura 7.

.

<table>
<tr><td rowspan="3">Motricidad</td><td>Alta</td><td colspan="2">Zona de poder.
Aquí se encuentran las variables de alta y media motricidad y baja y media dependencia. Son muy importantes, poseen una gran influencia sobre las restantes y muy poca subordinación frente a ellas.</td><td colspan="2">Zona de conflicto. Las variables de esta zona son altamente motrices y, al mismo tiempo, muy dependientes. Influyen significativamente sobre las restantes pero, a la vez, están supeditadas a ellas.</td></tr>
<tr><td>Media</td><td colspan="2">Zona de pelotón.
Variables cercanas al origen</td><td colspan="2" rowspan="2">Zona de salida Aquí se encuentran variables de baja y media motricidad y alta y media dependencia. Estas variables son resultado o consecuencia de la influencia de las zonas de poder y de conflicto.</td></tr>
<tr><td>Baja</td><td>Zona de Variables autónomas. Aquí se encuentran variables de baja motricidad y baja dependencia. Son variables que no desempeñan un papel significativo dentro del sistema</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Baja</td><td>Media</td><td>Alta</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="3">Dependencia</td></tr>
</table>

Figura 7. Zonas del plano cartesiano para la determinación de las variables clave del sistema

Fuente: (Godet, 1997)

6.3.1 SISTEMAS DE VARIABLES

Mediante los diferentes objetivos planteados en la investigación nos permite definir las siguientes variables, involucradas en el proceso del *Desarrollo Endógeno*.

Cuadro 3. Sistemas de variables determinadas entre la Alcaldía – Comunidad

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
1.- Gestión	Procesos gerenciales	- Planificación.	- Declaración de la misión. - Declaración de la Visión. - Identificación de factores claves de éxito - Evaluación del entorno. - Objetivos estratégicos definidos. - Alineación entre visión-misión – objetivos estratégicos-estrategias
		- Organización	- Manuales de procedimientos - Asistencia técnica - Evaluación del desempeño (Alcaldía-Comunidad)
2.- Modelos	Distintos modelos sistémicos.	- Sistemología Interpretativa. - Metodología de Sistemas Suaves.	- Evaluación de contexto interno y externo de la organización. - Visión integral - Elaboración de misión y modelado de la misma.

	Distintos modelos de dirección estratégica	- Modelos de administración estratégica basada en la dirección.	- Evaluación contexto interno y externo de la organización. - Elaboración de misión. - Elaboración de visión. - Diseño de objetivos estratégicos. - Diseño de estrategias

Fuente: Elaboración propia, 2007

6.4 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 Alcaldía del Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Estado Bolívar-Venezuela

(Méndez, 2001) Señala que es un proyecto factible, debido a que está dirigido básicamente a esbozar una propuesta con miras a solucionar un problema de índole colectivo, ya sea para una comunidad o una organización

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 es disgregar o separar cada variable tangible e intangible. Disponer de los factores estratégicos de la organización (visión, misión, estrategias, objetivos, metas e indicadores).

Establecer un modelo de causa – efecto que servirá de insumo de entrada para que el Bitam- Stratego pueda simular con los datos reales los escenarios, con la finalidad de evaluar la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno.*

Al aplicar el modelo permitirá visualizar si hay avances en cuanto a las variables planificadas entre el ente gubernamental y la comunidad, o sí existen grandes diferencias entre las estrategias propuestas para el *Desarrollo Endógeno.*

6.4.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando en consideración el problema planteado y en función de sus objetivos, el estudio se enmarco en una investigación de tipo *descriptiva.* Al respecto (Méndez, 2001), define a la investigación descriptiva como:

> […] el estudio que 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. (p.22)

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 las parroquias.

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.

(Balestrini, 2002) en su obra "Como se elabora el proyecto de investigación", sostiene al respecto que:

[…..] Es una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional. (p.35)

6.5 METODOLOGÍA PROPUESTA EN EL DESARROLLO DEL DISEÑO DEL MODELO PARA EVALUAR LA MEJORA DEL DESARROLLO ENDÓGENO O LOCAL

a) Formular problema.
b) Delimitar el alcance.
c) Diagnóstico de la situación actual.
d) Definir las características y las dimensiones de las variables sociales que serán incluidas en el prototipo.
e) Diseñar el prototipo.
f) Validar el modelo a través del simulador Bitam – Stratego.
g) Analizar los resultados aportados por el prototipo.
h) Conclusiones y recomendaciones.

6.5.1 FASES EMPLEADAS EN EL DISEÑO DEL MODELO PARA EVALUAR LA MEJORA DEL DESARROLLO ENDÓGENO O LOCAL

Tomando como referencia el modelo planteado por (Kaplan y Norton, 2004), el orden y la secuencia de las perspectivas y objetivos estratégicos se adaptará a cada situación particular, es decir el modelo no es rígido sino flexible y con la aplicación de la metodología de sistemas suaves, se procedió al diseño del modelo.

EL diseño del modelo consistió en las siguientes etapas y se muestra en forma diagramada en la Figura 8.

Etapa 1: Se estableció las bases teóricas y metodológicas para configurar los factores estratégicos entre la Alcaldía y la Comunidad.

Etapa 2: Dado que el modelo 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.

Etapa 3: Una vez establecida la Misión y Visión de la AMC, se determinó si existía alineación entre la Misión y Visión.

Etapa 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.

Etapa 5: 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 finalidad fue conocer el perfil de planificación y control de gestión de la Alcaldía.

Etapa 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.

Etapa 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).

Etapa 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.

Etapa 9: Con la información obtenida en las encuestas, se determinó la cadena de valor de la AMC e incluirlos en la perspectiva de procesos internos del modelo propuesto. La finalidad fue conocer que actividades de la organización agregan valor a la misma.

Etapa 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.

Etapa 11: Una vez diseñado el modelo, se procedió a validarlo en la AMC con el uso del software Bitam – Stratego.

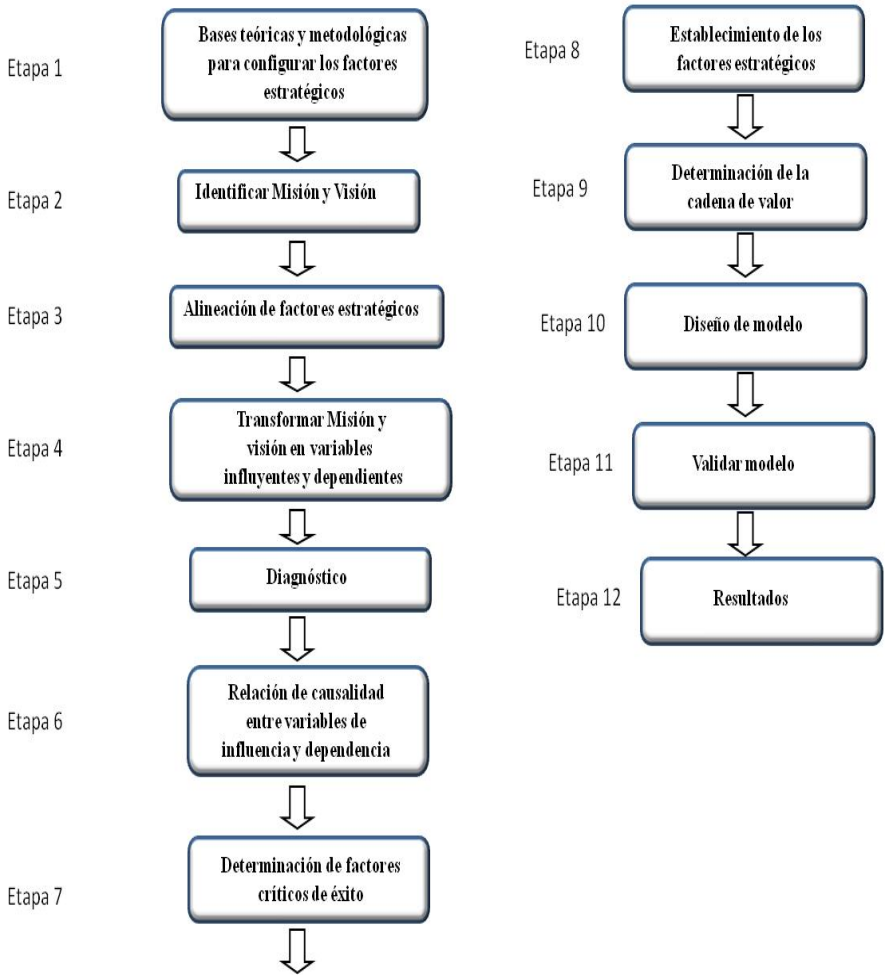


Figura 8. Fases contempladas en la elaboración del modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno

Fuente: Elaboración propia, 2007.

6.5.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ENDÓGENO. APLICACIÓN AL MUNICIPIO CARONÍ, CIUDAD GUAYANA, VENEZUELA CON EL CMI

La elaboración del modelo de gestión para evaluar los programas de *Desarrollo Endógeno* a través del CMI consistió en las siguientes treinta y siete pasos:

Pasos 1, 2, 3 y 4 corresponden enunciar los conceptos estratégicos de la organización (misión y visión), el cual fue desarrollado por la Alcaldía y compartido con la comunidad (paso 3), en caso de no haber consenso (paso 4) se entrega la misión y visión para ser revisada

Pasos 5, 6 y 7, se descompone la misión y la visión y se realiza la matriz de doble entrada, para verificar si existe alineación entre ellos.

Pasos 8 y 9, se priorizan con la comunidad y luego se archivan los datos.

Pasos 10, 11 y 12, se extrae los objetivos del plan estratégico, se revisan para ver si están bien formulados, en caso de no estar conforme se reformulan de nuevo.

Pasos 13, 14 y 15, se comparten con la comunidad y se hace la matriz de doble entrada para ver si existe alineación entre ellos, en caso de estar alineados, se priorizan y luego la información se almacena.

Paso 16, en caso de no haber alineación se realizan los cambios pertinentes y regresa a su ciclo.

Pasos 17, 18, 19, 20, 21 y 22 consisten en diseñar las encuestas para el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades), se validan de manera que el personal entienda cada una de las preguntas, se entregan y se recogen para ser tabuladas posteriormente, luego la información es almacenada (paso 9).

Pasos 23, 24, 25, 26 y 27, consisten en el diagnóstico externo, determinar las variables (amenazas oportunidades), se comparten con la comunidad y el nivel corporativo de la organización, se evalúa si hay consenso, en caso afirmativo se transforman en objetivos y por último la información es almacenada (paso 9).

Pasos 28 y 29, se fundamentan en la formulación de las perspectivas y los indicadores, los cuales son formulados por el nivel corporativo y compartidos con la comunidad.

Pasos 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 y 37 corresponden realmente al modelo, primero se inicia con la concepción del modelo, se ordenan las perspectivas de acuerdo a su prioridad, se relaciona cada una de las perspectivas para determinar el diagrama causal, luego se relacionan los otros parámetros estratégicos (objetivos, metas e indicadores) y como paso previo al almacenamiento de los datos, está utilizar algún software como simulador, para evaluar el modelo que se esta proponiendo.

En la Figura 9 se presenta el flujograma de los 37 pasos, que se proponen para evaluar los procesos de *Desarrollo Endógeno*.

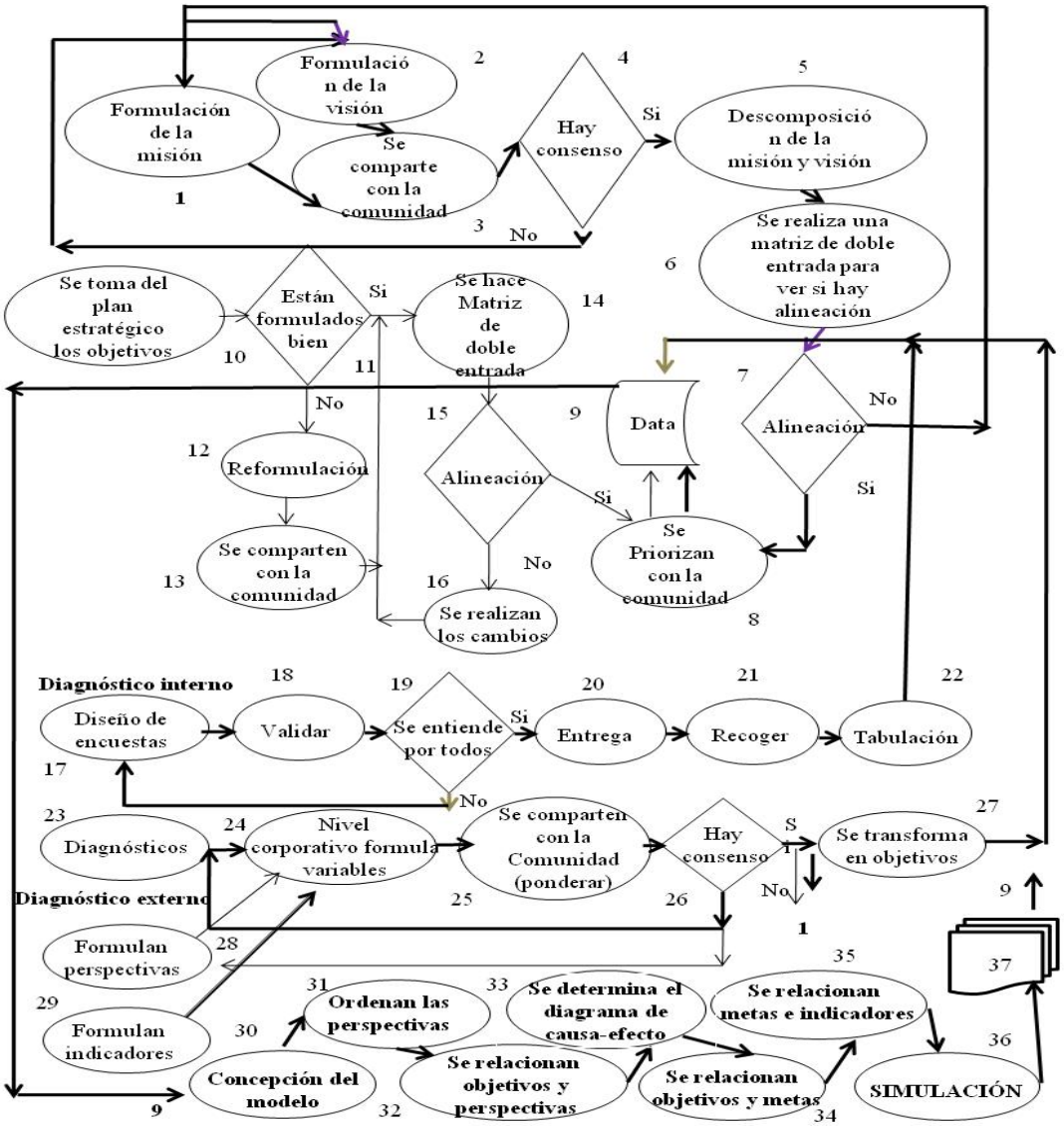


Figura 9. Flujograma de la construcción del modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno.

Fuente: Elaboración propia, 2008

En la Figura 10, se presenta el modelo causal, que permite evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno. Se tomó en consideración las 35 variables, las cuales fueron transformadas en objetivos estratégicos.

La Figura 11, 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 si 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 evaluarlo, porque en conjunto dan idea del comportamiento de la organización).

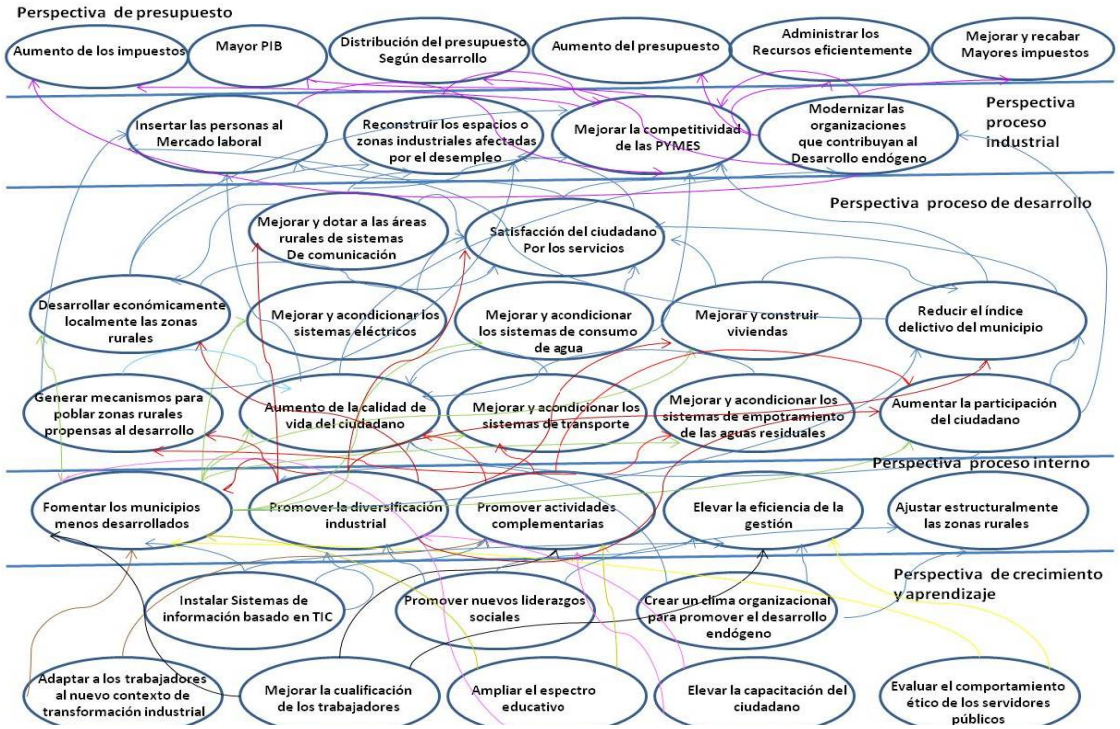


Figura 10. Modelo causal propuesto para evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno

Fuente: Elaboración propia, 2008

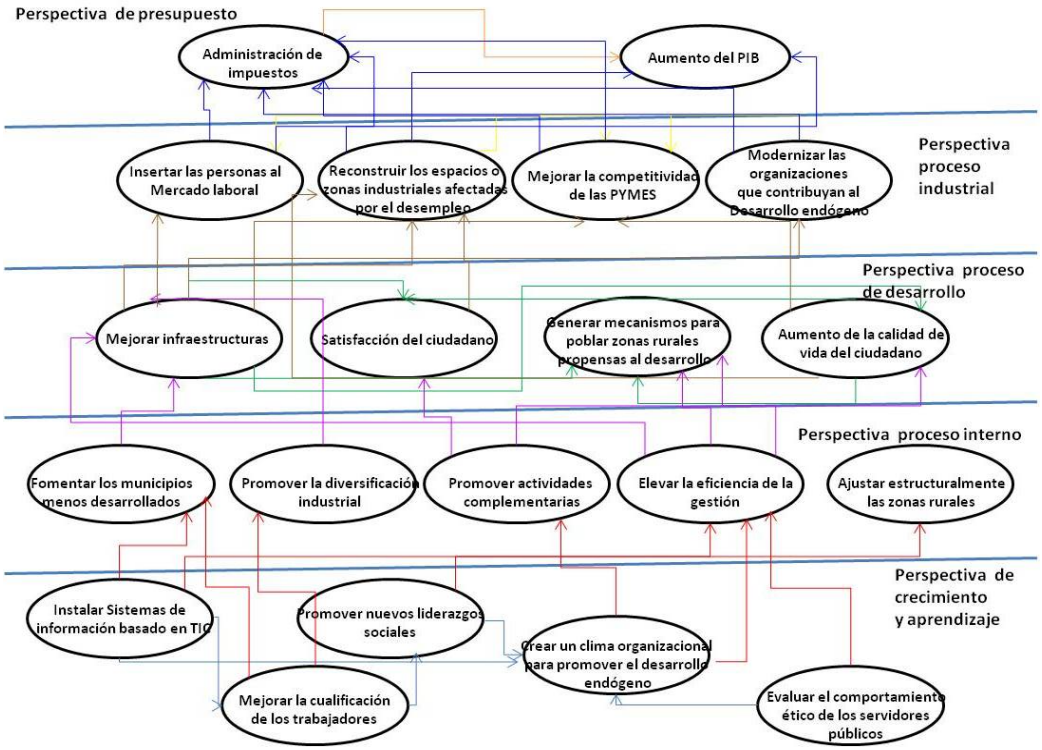


Figura 11. Modelo causal simple para evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno

Fuente: Elaboración propia, 2008

6.5.3 RECURSOS EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Cuestionarios validados, para el levantamiento de la información, al momento de las entrevistas con el personal Corporativo y gerentes de la Alcaldía del Municipio Caroní y comunidad en general, las cuales fueron seleccionadas, según técnicas de muestreo (ver Anexo A).

1. Bases de datos de las diferentes Universidades de España, tesis doctorales, textos, revistas especializadas, documentos electrónicos, normativas legales, gacetas, reglamentos y publicaciones que en torno al objeto de estudio se hayan realizado, documentos institucionales como manuales de organización y procedimientos de la Alcaldía.

2. Observación directa participante: (Méndez, 2001) señala que la observación es "el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar".

3. La observación directa participante es aquella en la que el investigador juega un papel determinado dentro de la comunidad en la cual realiza la investigación.

4. La entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente (Méndez, 2001). Sobre la entrevista no estructurada, señala que "[...] se lleva a

cabo tomando como base un guión, pero las preguntas son abiertas sin estandarización." (p.34)

5. En la investigación se consideraron preguntas abiertas, al personal clave de la Alcaldía del Municipio Caroní, sobre la filosofía de gestión de la Alcaldía, situación actual y futura sobre la planificación y control de gestión, estructura organizativa, recursos disponibles, tecnología de información, bases de datos utilizadas por la propia Alcaldía, sistemas de información gerencial e interacción con las comunidades (ver Anexo A).

6. Software de simulación Bitam – Stratego versión 5.4.2.2 con sus respectivos soportes (Papiro, Artus Administrator, Designer, Metadata, Wizard) y el Microsoft SQL Server como gestor de bases de datos.

CAPÍTULO 7. SITUACIÓN ACTUAL Y MODELO PROPUESTO PARA EL ANÁLISIS DE OPCIONES PARA EVALUAR LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL DESARROLLO ENDÓGENO

7.1 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO GENERAL

En el diagnóstico general, se consideró en primer lugar, la revisión de la misión y visión de la Alcaldía del Municipio Caroní (AMC), por ser elementos fundamentales en el direccionamiento estratégico de la organización.
En segundo lugar, se analizaron los resultados provenientes de la aplicación de la encuesta (ver Anexo A), realizada al personal clave del nivel corporativo de la AMC.

A continuación se presenta el análisis del diagnóstico general:

7.1.1 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN ACTUAL DE LA AMC

Tomando en cuenta los elementos clave que, según afirma (Zambrano, 2001) definen la misión de organismos gubernamentales (ciudadanos, servicios públicos, competencias, filosofía y región a la cual le sirve), se revisó la formulación de la misión de la AMC, mediante la aplicación de matrices de evaluación (ver los Cuadros 4, 5 y 6 del Anexo A), donde se pudo constatar y verificar la existencia de los elementos requeridos.

En cuanto a la visión, viene dada por la imagen que una organización desea alcanzar en un horizonte de tiempo dado. Sirve de guía en la formulación de

estrategias. Para el proceso de evaluación de la visión de la AMC se consideraron los elementos clave señalados por (Zambrano, 2001), una visión para un ente público: futuro deseado y la planteada por la comunidad en general, variables más importantes y elementos estratégicos.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz de evaluación (ver Cuadro 6 del Anexo A), la visión actual de la AMC contiene sólo el 33 % de los elementos que se requieren para su correcta formulación.

En consecuencia, se procedió a su reformulación y posterior evaluación, dando como resultado la visión mostrada en la Cuadro 7 del Anexo A, la cual cumple en 100%.

7.1.2 ALINEACIÓN ENTRE LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA AMC

Una vez evaluada la misión y la visión de la AMC, se realizaron las matrices de asociación entre ambos elementos, a fin de revisar su alineación; para ello, se consideró la misión actual y la visión reformulada.

El alineamiento se verificó respondiendo de forma afirmativa o negativa a la pregunta sobre si existía relación entre las variables de la misión con las variables de la visión (ver Cuadros 4 y 5, Anexo A).

Se estableció un indicador de alineación expresado en porcentaje, que se obtuvo al dividir las respuestas afirmativas entre el total de respuestas. El criterio aplicado para determinar la alineación consistió en considerar como alinear aquellas matrices cuyo indicador fuese igual al 100%.

El resultado del indicador de alineación entre la misión actual y la visión reformulada fue del 100%, permitiendo inferir que ambos elementos se encontraban alineados (ver Cuadro 6 del Anexo A).

7.1.3 PERFIL DEL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL DE LA AMC

Con el fin de identificar las brechas en el modelo de gestión de la AMC, se realizó el perfil de la situación actual con base en los resultados de la aplicación de la encuesta mostrada en el Anexo A.

Los elementos tratados en la entrevista fueron: Planificación (misión, visión, evaluación del entorno, objetivos estratégicos y comunicación) y control de gestión (medición, evaluación, sistema de información, reporte y toma de decisiones, entre otros); por ser los elementos de mayor relevancia en la gestión estratégica para una región o localidad.

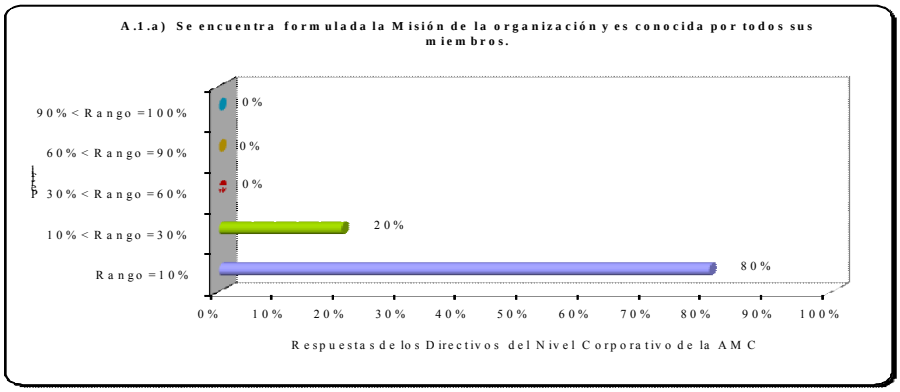
Los datos obtenidos se tabularon en las matrices de doble entrada (ver Cuadros 7 - 14 Anexo A) obteniéndose una representación gráfica de las variables antes mencionadas.

A continuación se presenta el análisis sobre cada uno de ellas:

7.1.3.1 PLANIFICACIÓN

7.1.3.1.1 MISIÓN

Gráfico 1. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la Misión de la organización.



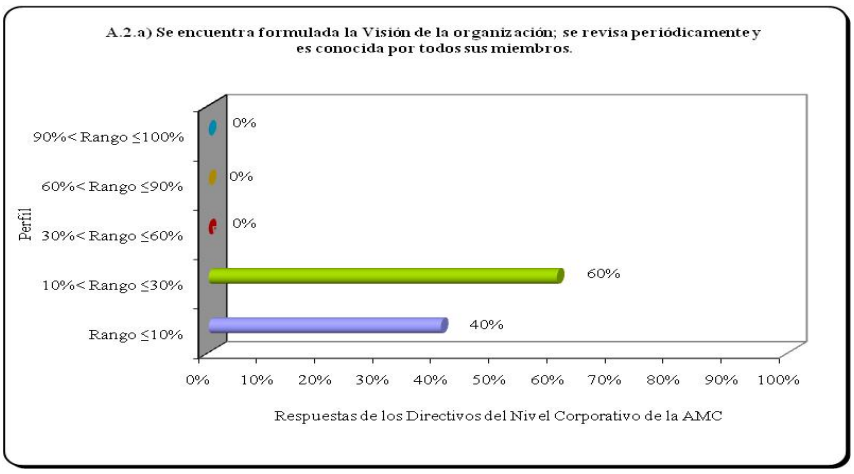
Fuente: Elaboración propia. Ver anexo A.

El análisis realizado a la misión de la AMC, muestra que es conocida en la organización entre 10% y 30% (ver Gráfico 1). Las opiniones muestran que existe una brecha de 70% en el conocimiento de la misión por parte de todos los empleados de la AMC, con lo cual se infiere que existe debilidad interna sobre cuáles son los propósitos de la Alcaldía.

La misión documenta la finalidad de la existencia de una organización, es la formulación de sus propósitos. De modo que, como la mayor parte del recurso humano de la AMC desconoce la misión, existe debilidad en el soporte para crear compromisos e inducir comportamientos en alineación con los objetivos de la Alcaldía.

7.1.3.1.2 VISIÓN

Gráfico 2. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la Visión de la organización.



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver anexo A.

La visión mostró una cobertura entre 10% y 30% de toda la Alcaldía (ver Gráfico 2). La visión de la AMC se encuentra formulada, se revisa constantemente, pero al igual que la misión es desconocida en un 70% por sus integrantes.

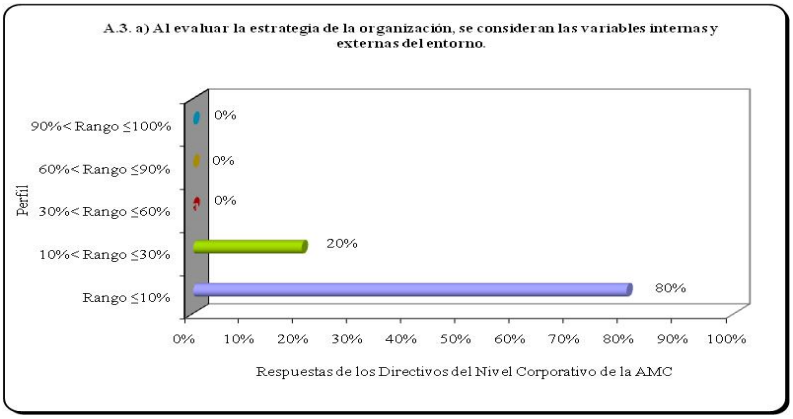
La mayoría del recurso humano de la AMC desconoce el rumbo estratégico de la Alcaldía, existiendo un sentido de compromiso aislado entre sus miembros.

La visión representa una guía estratégica de la organización, bajo un enfoque de motivación que estimula y promueve el sentido de compromiso de sus integrantes.

Para alcanzar mayor grado de motivación y compromiso por parte de los integrantes de la AMC, la organización requiere difundir la visión en todos los niveles de la Alcaldía, a fin de que se convierta en el eje de las acciones de la mayoría de sus miembros.

7.1.3.1.3 EVALUACIÓN DEL ENTORNO

Gráfico 3. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la evaluación del entorno durante el proceso de planificación.



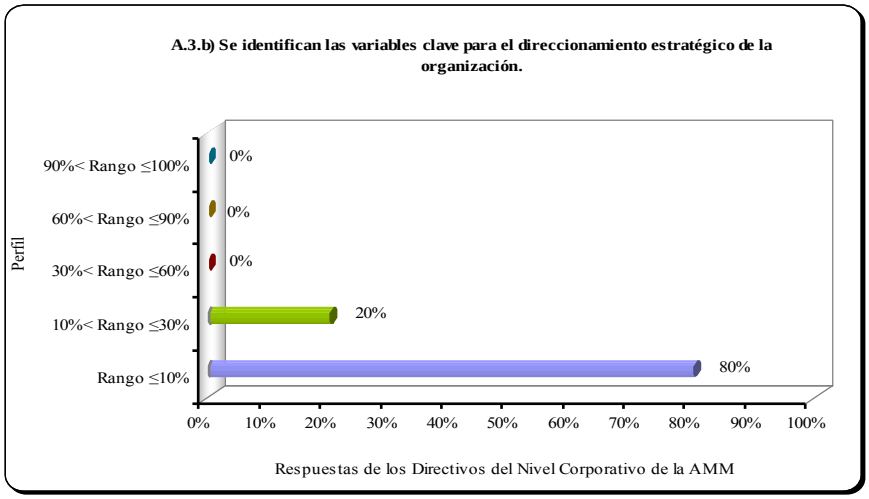
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

De acuerdo con los resultados del Gráfico 3, en la AMC se consideran en un rango no mayor del 10 % las variables del entorno, existiendo una brecha del 90% durante la etapa del diagnóstico para el proceso de planificación.

Para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, la Alcaldía no toma en cuenta todos los factores del entorno de la organización, la estrategia se fundamenta en atender algunas de las necesidades de la comunidad y administrar los recursos económicos disponibles.

Conocer el ambiente interno y externo de la AMC, permite ofrecer información de lo que es capaz de hacer el gobierno municipal y con qué recursos cuenta: económicos, políticos, organizacionales y cognitivos entre otros.

Gráfico 4. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la identificación de las variables clave durante el proceso de planificación.

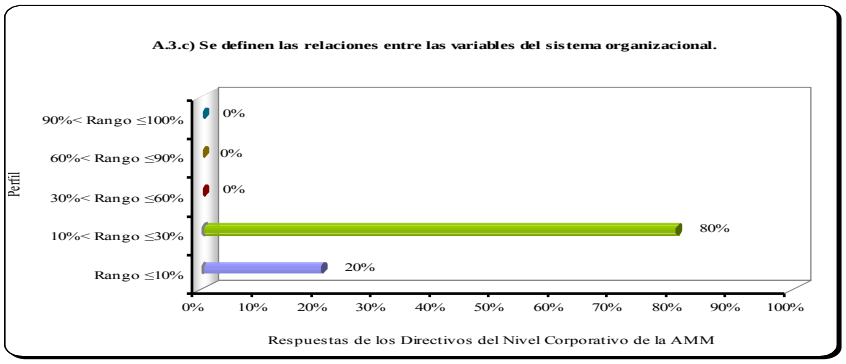


Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

Los datos señalan que en 10% se identifican con las variables claves para el direccionamiento estratégico de la AMC, existiendo una brecha de 90% en el requerimiento de establecer cuáles son los elementos claves que definen la estrategia de la organización (ver Gráfico 4).

La carencia de identificación y manejo de las variables claves de la Alcaldía imposibilitan dar direccionamiento a la planificación local, impidiendo definir hacia donde se requiere focalizar el gobierno regional y cuáles serán las estrategias que conduzcan al logro de la visión y por ende al *Desarrollo Endógeno*

Gráfico 5. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la definición de relaciones entre las variables durante el proceso de planificación.

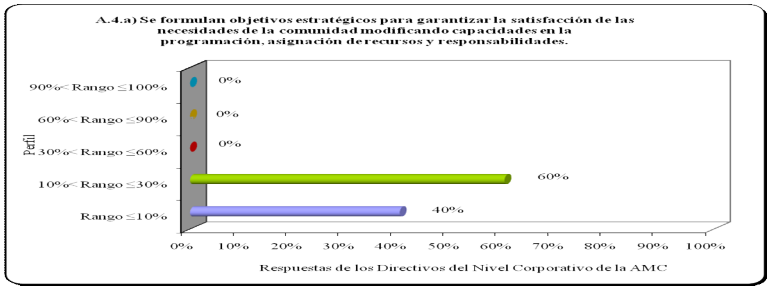


Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

Por su parte, el Gráfico 5 señala que en un rango entre 10% y 30% se definen las relaciones entre las variables del sistema, existiendo una brecha no menor del 70%, lo cual dificulta ver como la organización puede crear valor.

7.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

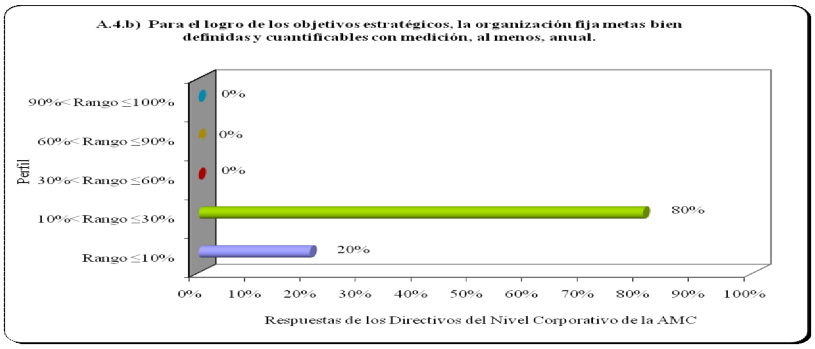
Gráfico 6. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la formulación de objetivos estratégicos durante el proceso de planificación.



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

De acuerdo con los datos mostrados en el Gráfico 6, con un perfil entre 10% y 30% se formulan objetivos estratégicos para garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad, modificando capacidades en la programación, asignación de recursos y responsabilidades.

Gráfico 7. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la fijación de metas para el logro de los objetivos estratégicos durante el proceso de planificación



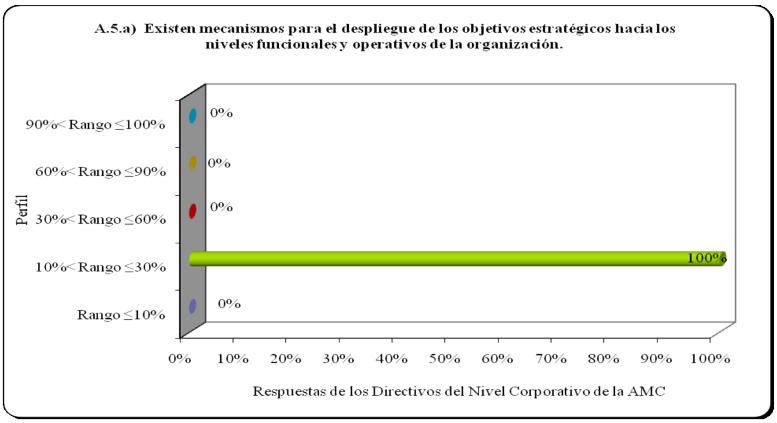
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

La AMC fija metas definidas y cuantificables con medición, al menos anual, en un rango entre 10% y 30%. En consecuencia, existe una brecha de 70% donde la Alcaldía no define parámetros para medir el logro de los objetivos.

Significa que los objetivos, en su mayoría, carecen de valores asociados que fijen y comuniquen el nivel de desempeño esperado de la organización, en un periodo de tiempo determinado.

El desconocimiento por parte de los integrantes de la AMC de cuáles son las metas a alcanzar para el logro de la estrategia, conlleva a que ignoren cómo puede contribuir al logro del éxito de la organización.

Gráfico 8. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre el despliegue de los objetivos estratégicos en los niveles de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

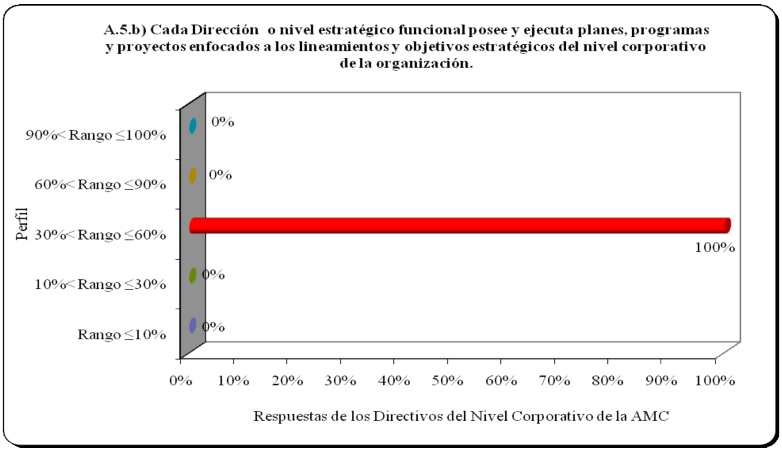
La existencia de mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la Alcaldía se encuentra entre 10% y 30% (ver Gráfico 8).

Los datos muestran que al menos un 70% la AMC carece de mecanismos que hagan posible la comunicación de los objetivos estratégicos en toda la Alcaldía, lo cual sugiere que la estrategia de la organización es desconocida por la mayoría de sus miembros.

Para que la estrategia de la organización tenga éxito, se requiere extender y reforzar el proceso de comunicación interno de la Alcaldía. Es fundamental para la AMC el conocimiento de los objetivos estratégicos por parte del personal.

De modo que se estimule el compromiso de sus colaboradores, y se propicie su participación en el desarrollo de proyectos, y planes de acción para elevar la eficiencia de la gestión local.

Gráfico 9. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la alineación entre los objetivos estratégicos del nivel corporativo y los planes, programas y proyectos del nivel funcional de la organización.



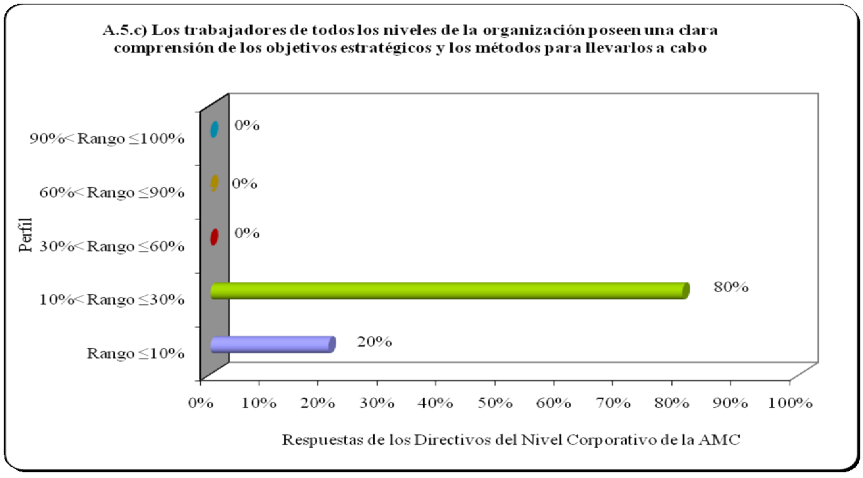
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

De acuerdo con los datos mostrados en el Grafico 9, entre 30% y 60% de las direcciones (nivel funcional) de la AMC tienen y ejecutan planes, programas y proyectos enfocados hacia los lineamientos estratégicos del nivel corporativo, existiendo una brecha de, al menos 40 %.

La carencia de dispositivos para el desarrollo de objetivos hacia el nivel funcional de la Alcaldía, induce a que la mayor parte de la organización formule sus objetivos no alineados con los de la alta gerencia.

En consecuencia, existe debilidad en la formulación de objetivos estratégicos, tanto en las direcciones como en las Gerencias, minimizando el apoyo a la estrategia global de la organización.

Gráfico 10. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo.



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

Los resultados mostrados en el Gráfico 10 señalan que entre 10% y 30% de los trabajadores de la AMC tienen un claro conocimiento de los objetivos estratégicos, y de los métodos para llevarlos a cabo.

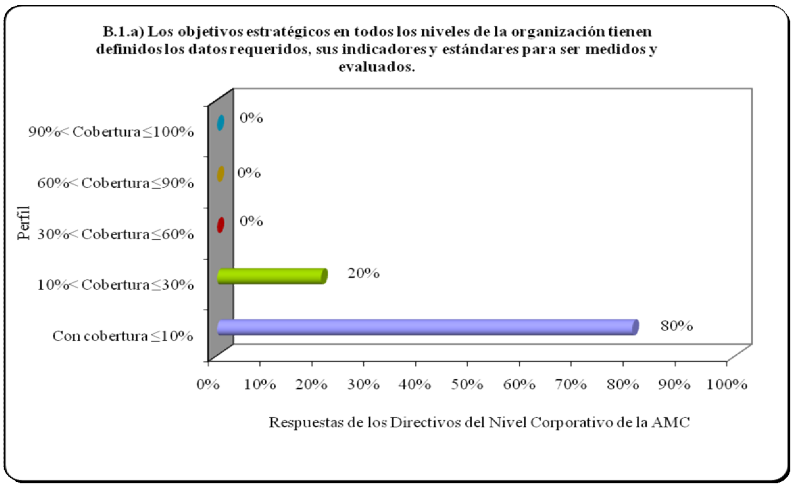
De modo que al menos 70% del recurso humano no tiene claridad en relación a los objetivos estratégicos.

En consecuencia, los trabajadores realzan las tareas ignorando el impacto que ocasiona sobre los objetivos estratégicos, el cumplimiento o no de las mismas.

7.1.5 CONTROL DE GESTIÓN

7.1.5.1 MEDICIÓN

Gráfico 11. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la definición de datos, indicadores y estándares para los objetivos estratégicos de la organización.



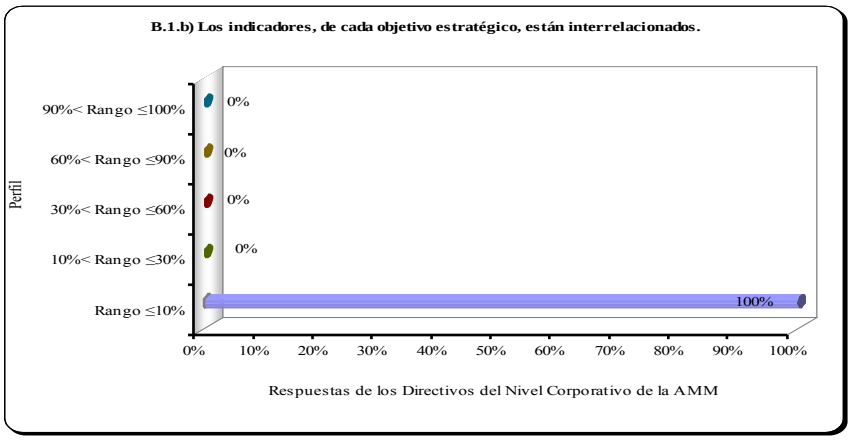
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

El Gráfico 11 indica que 10%, como máximo, de los objetivos estratégicos en todos los niveles de la AMC tienen determinados los datos requeridos, sus indicadores y estándares para ser medidos y evaluados.

Los resultados permiten inferir que más del 90% de los objetivos estratégicos de la Alcaldía carecen de variables que hagan posible medir sus logros.

De ahí que la Alcaldía se le dificulte vigilar, controlar, hacer seguimiento y evaluar las acciones promovidas para el logro de las estrategias, en cada una de las comunidades.

Gráfico 12. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la interrelación de los indicadores.



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

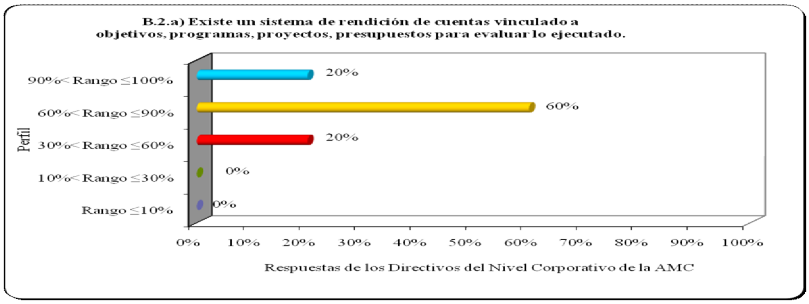
Los indicadores asociados a los objetivos estratégicos están interrelacionados en un 10% (ver Gráfico 12). Por lo tanto existe una brecha no menor del 90% donde los indicadores de cada objetivo estratégico, carecen de relación entre sí, impidiendo evaluar cómo el logro o incumplimiento de un objetivo estratégico, y su repercusión sobre el proceso de *Desarrollo Endógeno.*

Para observar el rendimiento de la AMC, se requiere disponer de un sistema de medición holístico e integral, basado en indicadores asociados a cada objetivo estratégico, que permita controlar y medir su desempeño.

La asignación adecuada de un indicador a los objetivos con variables claramente definidas e interrelacionadas, permite conocer si la Alcaldía está alcanzando la estrategia fijada en su proceso de *Desarrollo Endógeno.*

7.1.5.2 EVALUACIÓN

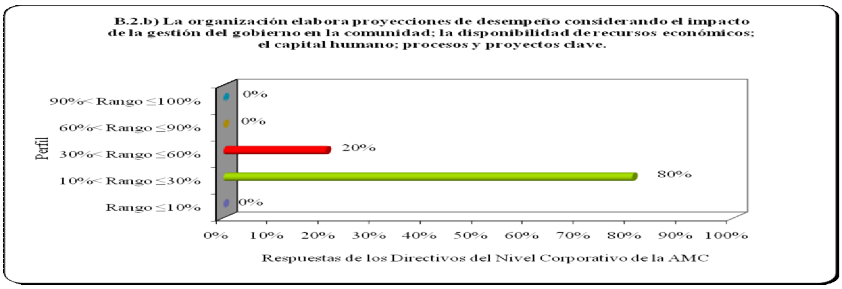
Gráfico 13. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la existencia de un sistema de rendición de cuentas.



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

El Gráfico 13 Se observa un sistema de rendición de cuentas relacionado a objetivos, programas, proyectos y presupuesto, para medir lo ejecutado con un rango de cobertura en la Alcaldía entre 60% y 90%. El mecanismo existente para evaluar la gestión, consiste en varios informes que se elaboran durante el año fiscal.

Gráfico 14. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la proyección del desempeño.



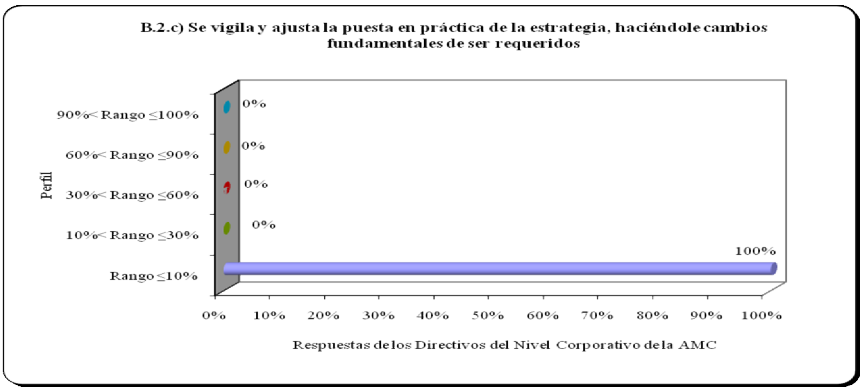
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

En el Gráfico 14, se observa que la Alcaldía elabora proyecciones del desempeño, considerando el impacto de la gestión del gobierno en la comunidad, la disponibilidad de recursos económicos, el capital humano; procesos y proyectos sólo en un rango de 10% a 30%.

Con base a la información mostrada, se infiere que existe una brecha de al menos 70%, donde no se consideran los aspectos relacionados con el recurso humano, procesos internos, la comunidad y la disponibilidad de recursos económicos durante la proyección del desempeño en la AMC.

Las razones es la debilidad que existe en el sistema de medición de la Alcaldía, que impide observar de forma integral el desempeño de la Alcaldía. Por otra parte, existe una deficiencia en la formulación de la estrategia, por no considerar las variables claves del entorno que permitan un *Desarrollo Endógeno.*

Gráfico 15. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

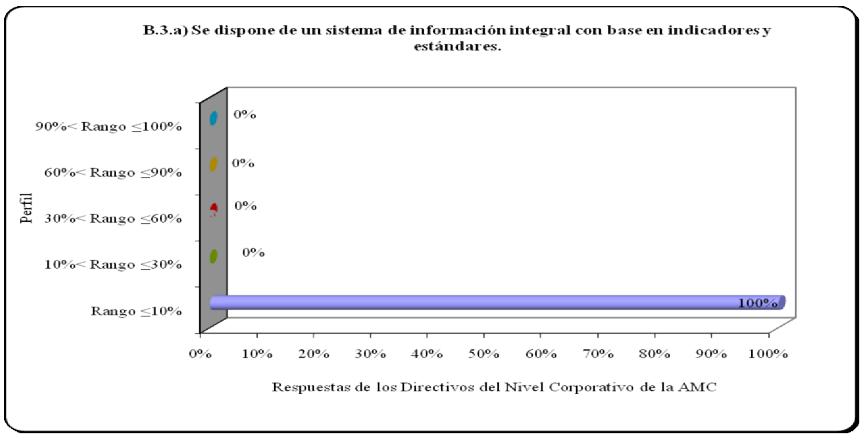
El Gráfico 15, relaciona el proceso de retroalimentación, muestra que en un rango no mayor al 10% la Alcaldía vigila, y ajusta la puesta en práctica de la estrategia.

La brecha de 90% al momento de recibir retroalimentación sobre su estrategia. Significa que la Alcaldía carece de un enfoque específico para el mejoramiento continuo de sus procesos internos, y de la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

Esto permite inferir que la Alcaldía, debería tener un modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de *Desarrollo Endógeno*, que le permita observar sus variables más importantes dentro del proceso de toma de decisión.

7.1.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN

Gráfico 16. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la disposición de un sistema de información integral.



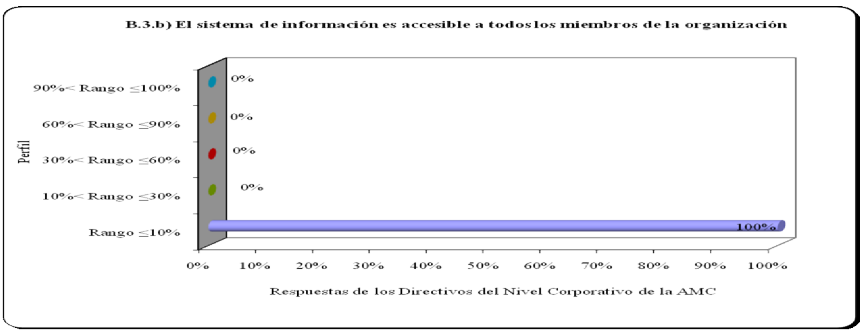
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

Los resultados obtenidos muestran que el 10% la AMC dispone de un sistema de información con indicadores y estándares.

La Alcaldía cuenta con un sistema de información transaccional con apoyo en tecnología de información, posee algunos indicadores para observar el avance del prepuesto de ingresos y gastos. El resto de las unidades funcionan con un sistema de información basado en informes escritos y comunicaciones escritas, realizados por el mismo personal.

Se revela la deficiencia en el diseño del sistema de información, por cuanto carecen de indicadores que proporcionen de forma sintetizada la información en toda la organización.

Gráfico 17. Opinión de los Gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la accesibilidad del sistema de información.

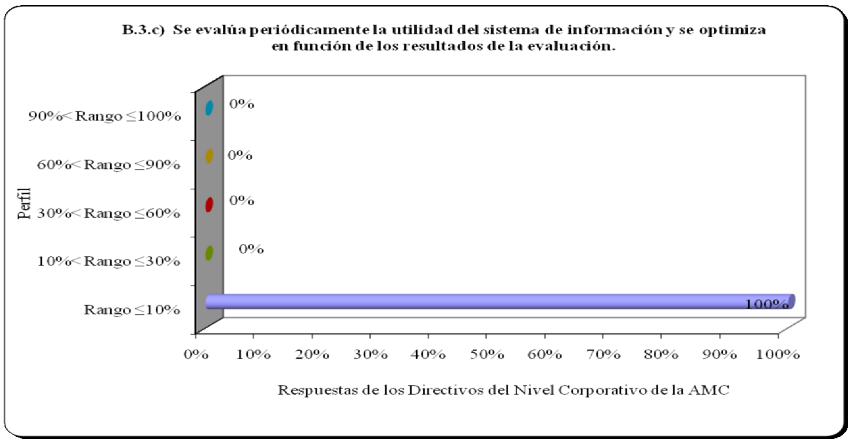


Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

El sistema de información existente en la Alcaldía es accesible a los miembros de la Alcaldía en un 10% pero es desconocido totalmente por la comunidad, se observó una brecha de 90%.

La mayor parte de los integrantes de la AMC no pueden acceder al sistema, de información, esto dificulta la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Gráfico 18. Respuesta de los Gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la evaluación periódica del sistema de información.

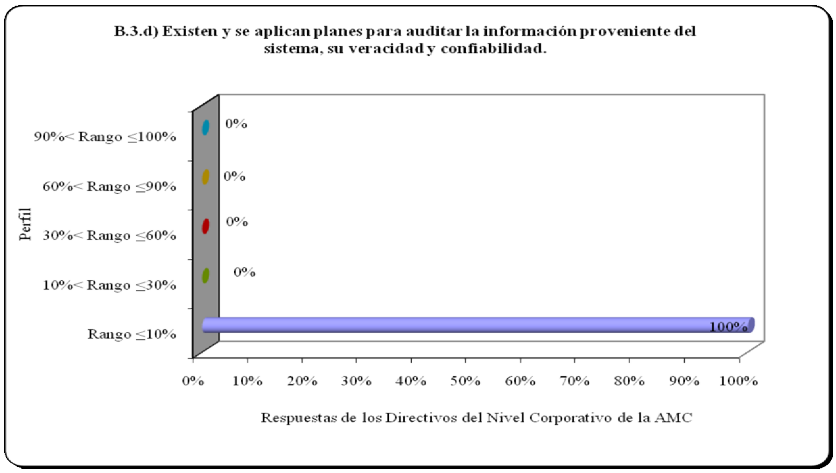


Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

Los datos señalados en el Gráfico N °18, muestra que en 10% se evalúa la utilidad del sistema de información, y se optimiza en función de los resultados de la evaluación, existe una brecha del 90% en la revisión, y retroalimentación del sistema.

Se infiere que la información proveniente del sistema, carece de confiabilidad por cuanto no se dispone de mecanismos para su revisión y ajuste, que garantice el mejoramiento en la calidad, integridad, veracidad y oportunidad de la información.

Gráfico 19. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la existencia de planes para auditar la información.



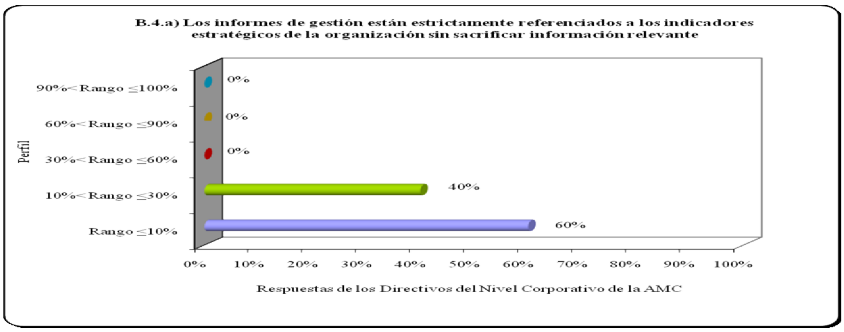
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

El Gráfico 19, muestra que en un rango hasta 10% existen y se aplican planes en la AMC para auditar la información proveniente del sistema, su veracidad y confiabilidad.

Se infiere que la brecha que existe no menor del 90% en los procesos de auditoria del sistema de información, está influenciado por los datos provenientes del Gráfico 18, donde la confiabilidad y veracidad de la información proveniente del sistema se ven minimizadas.

7.1.7 INFORMES

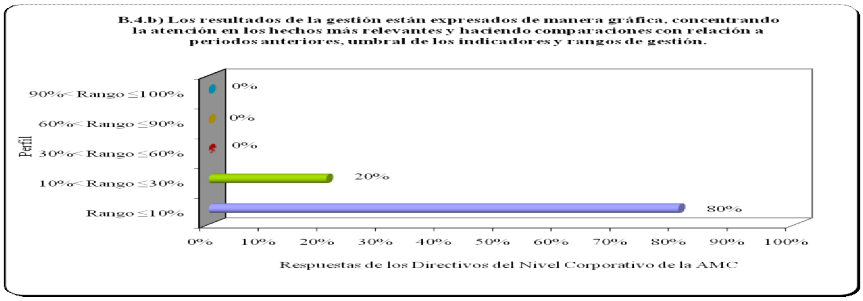
Gráfico 20. Opinión de los Gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre los informes de gestión y los indicadores estratégicos.



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

En cuanto a los informes el Gráfico 20, indica que en un porcentaje no mayor del 10%, los informes de gestión de la AMC están dirigidos a los indicadores estratégicos de la organización. Se evidencia una brecha de 90% donde los informes no contienen elementos que tengan valor estratégico.

Gráfico 21. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la presentación de la información.



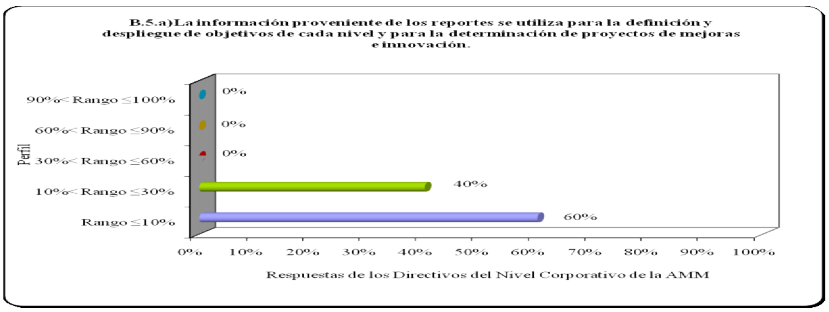
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

En la AMC los resultados de la gestión se presentan de forma gráfica concentrando su atención, en hechos más relevantes, y haciendo comparaciones con relación a períodos anteriores.

Existe una brecha no menor al 90%, lo cual significa que la información mostrada en los informes carece de integridad y relevancia, dificultándose la toma de decisiones que estén alineadas con la estrategia de la Alcaldía.

7.1.8 TOMA DE DECISIONES

Gráfico 22. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la información proveniente de los informes.

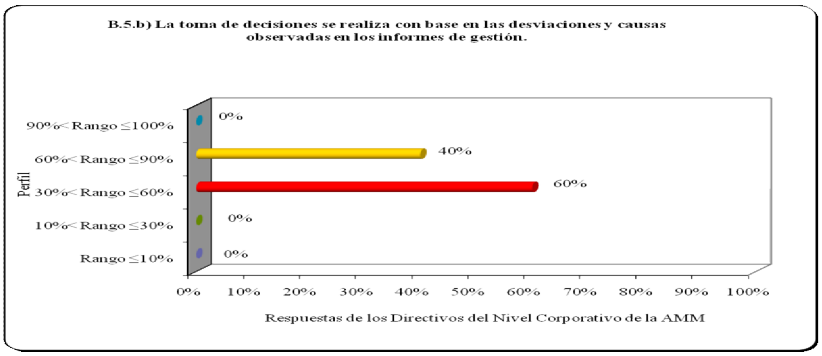


Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

En cuanto al uso de la información para la toma de decisiones, sólo el 10% de la información mostrada en los informes es utilizada para la definición, y despliegue de objetivos (ver Gráfico 22).

Las razones que generan una brecha de 90% es el uso de la información, la cual está enfocada a la retroalimentación del sistema, la debilidad está en los informes de gestión, carecen de elementos para observar la organización de forma holística e integral.

Gráfico 23. Opinión de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre la aplicación de herramientas para facilitar el uso de la información.



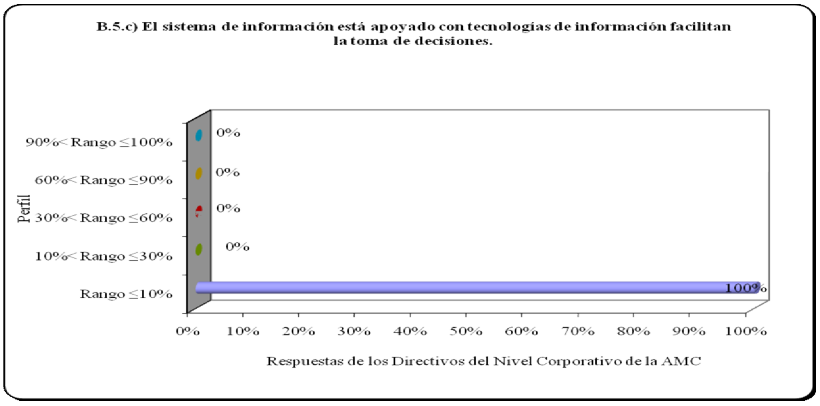
Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

En cuanto a la aplicación de prácticas gerenciales visibles para tomar decisión, a través del uso de la información, y de los indicadores es muy pobre, sólo se aplican en un rango no mayor a 10%, tal como lo indica el Gráfico .23.

Se utilizan tablas dinámicas elaboradas en herramientas computacionales como Excel y Access.

En consecuencia más del 90% carecen de herramientas tecnológicas que faciliten a los gerentes el uso de la información clave, para la toma de decisiones.

Gráfico 24. Respuesta de los gerentes del nivel corporativo de la AMC sobre el apoyo tecnológico del sistema de información para la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia, 2007.Ver Anexo A

El Gráfico 24, muestra que el sistema de información de la AMC está apoyado en un 10%, como máximo con tecnologías de información que facilitan la toma de decisiones, existiendo una brecha del 90%.

La AMC carece de una plataforma tecnológica, que contribuya a brindar información veraz, íntegra y oportuna, lo cual dificulta la toma de decisiones acertadas en torno a las acciones estratégicas de la organización.

La toma de decisiones acertadas es llevada a cabo en gran medida por la calidad de la información que se disponga. La carencia de exactitud, forma, frecuencia, temporalidad, oportunidad, relevancia e integridad conlleva a la toma de decisiones no alineadas con la estrategia de la organización.

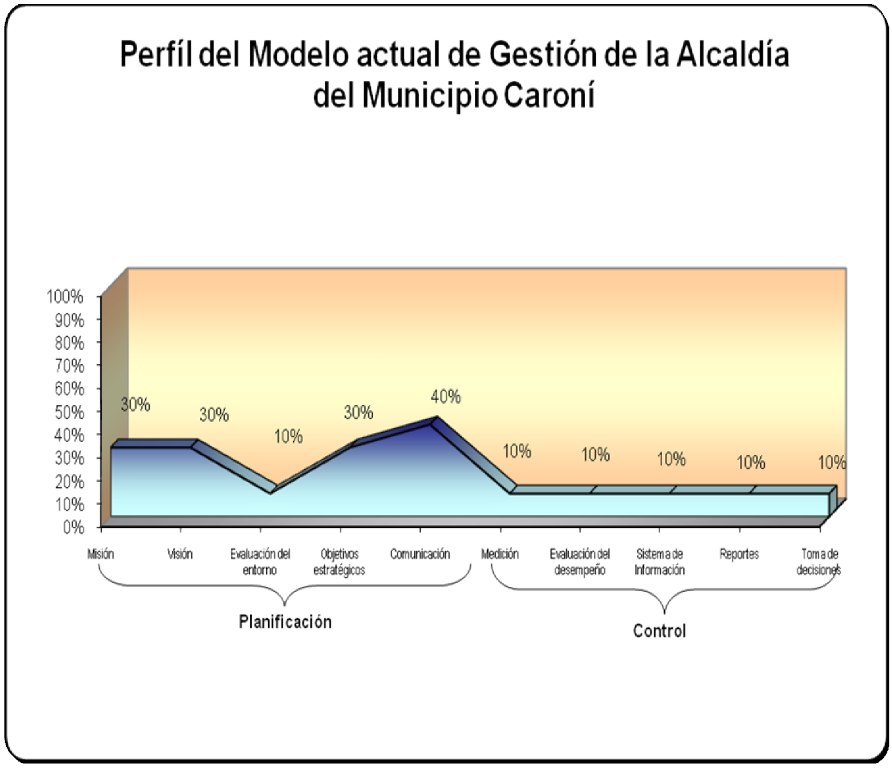


Gráfico 25. Perfil del modelo actual de gestión en la Alcaldía del Municipio Caroní

Fuente: Elaboración propia, 2007

Finalmente, con los datos obtenidos de los Gráficos 1 al 24, se procedió a elaborar el Perfil del modelo actual de gestión de la AMC (ver Gráfico 25).

Se graficó 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 28%, lo cual indica una brecha de 72%, siendo mayor durante la evaluación del entorno.

De la misma forma se obtuvo un promedio del 10% para el proceso actual de control de gestión de la AMC, apreciándose una brecha del 90%.

7.2. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional de la AMC se basó en la determinación de las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización, aplicando la metodología del *Análisis Estructural Prospectivo* y la *Cadena de Valor* como herramienta de diagnóstico interno.

Partiendo del conjunto de variables que se encuentran inmersas en la misión, y la visión de la AMC, ambas evaluadas y alineadas, se procedió a realizar un *Análisis Estructural Prospectivo* para el enfoque estratégico de la organización.

La metodología del análisis estructural comprendió tres fases:

1) Listado de variables.

2) Descripción de relaciones entre variables y

3) La identificación de las variables claves.

7.2.1 FASE 1: LISTADO DE VARIABLES

De los factores estratégicos (misión y visión) se obtuvo un total de 11 variables, las cuales se mencionan a continuación:

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.

7.2.2 FASE 2: DESCRIPCIÓN DE RELACIONES ENTRE VARIABLES

Para estudiar la relación de causalidad entre las variables, influencia y dependencia, se diseñó una matriz de doble entrada o matriz relacional, donde se reflejó la relación directa entre las variables con la calificación $X_{(i,j)}$.

Para la elaboración de la matriz relacional se realizó una composición binaria de 11 x 11, conformada por 11 filas (i) y 11 columnas (j), ver Tabla 1. Posteriormente, se dio respuesta a la pregunta sobre si existía relación directa entre la variable *i* y la variable *j* y en qué grado de influencia de acuerdo con los criterios de valoración.

En total se estudiaron 121 relaciones directas X (i, j) con los niveles de influencias 0, 1, 2 y 3 (ver Tabla 1): Matriz relacional de las variables contenidas en la misión y La visión de la Alcaldía del Municipio Caroní.

TABLA 1: 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	2	0	0	3	0	0	0	0	3	8
V2	Servicios públicos de calidad	1		3	0	0	3	0	2	0	0	3	12
V3	Bienestar de los habibantes del Municipio	0	0		0	0	0	0	1	0	0	0	1
V4	Coordinación con el gobierno regional y nacional	2	0	0		0	2	0	0	0	0	1	5
V5	Manejo transparente y eficiente de los recursos	3	1	2	0		3	0	0	0	1	2	12
V6	Desarrollo económico y social	0	0	2	0	0		0	0	0	0	2	4
V7	Herramientas técnicas	1	3	0	1	3	0		0	0	0	0	8
V8	Participación ciudadana	3	0	2	0	0	1	0		0	0	1	7
V9	Capital humano calificado	0	3	0	2	1	0	1	0		3	0	10
V10	Principios y valores	0	1	0	0	2	0	0	0	2		0	5
V11	Calidad de vida de población	0	0	2	0	0	1	0	2	0	0		5
	Dependencia	10	8	13	3	6	13	1	5	2	4	12	77

Fuente: Elaboración propia, 2007

TABLA 2: 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	8	10.39	10	12.99
V2	Servicios públicos de calidad	12	15.58	8	10.39
V3	Bienestar de los habibantes del Municipio	1	1.30	13	16.88
V4	Coordinación con el gobierno regional y nacional	5	6.49	3	3.90
V5	Manejo transparente y eficiente de los recursos	12	15.58	6	7.79
V6	Promoción del desarrollo económico y social	4	5.19	13	16.88
V7	Herramientas técnicas	8	10.39	1	1.30
V8	Participación Ciudadana	7	9.09	5	6.49
V9	Capital humano calificado	10	12.99	2	2.60
V10	Principios y valores	5	6.49	4	5.19
V11	Calidad de vida de población	5	6.49	12	15.58
	Total	77	100.00	77	100.00

Fuente: Elaboración propia, 2007

7.2.3 FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVES

Después de completada la matriz, se determinó la *motricidad* o causalidad que una variable ejerce sobre las restantes y la *dependencia* o el impacto que las demás variables ejercen sobre una en particular.

De modo, se fijaron los valores de motricidad y dependencia de las variables en estudio, luego se calculó el porcentaje relativo de cada variable, tal como se muestra en la Tabla 2.

Con los valores de motricidad y dependencia para cada variable resultante de la matriz relacional, se establecieron las variables claves para el direccionamiento estratégico de la AMC, mediante una clasificación directa.

Para ello, se representaron gráficamente los valores de motricidad y dependencia de las variables en un plano cartesiano dividido en cinco zonas previamente identificadas (ver Gráfico 26), colocando en el eje de las ordenadas, la motricidad y en el eje de las abscisa los valores de dependencia.

Para determinar el limite de las cincos zonas dentro del gráfico se aplicó la formula m=100/n, donde n es el número de variables, obteniéndose un promedio de 9,09 para las cinco zonas, representadas en el gráfico por las líneas centrales discontinuas.

En el cuadrante superior izquierdo del plano cartesiano, *Zona de Poder*, se ubicaron las variables de alta motricidad y de baja a media dependencia (*variables determinantes*).

De acuerdo con los resultados obtenidos, las variables encontradas en la Zona de poder fueron:

1. Manejo transparente y eficiente de los recursos (Impuestos en general, asignación de cuota del Estado) (V_5).
2. Capital humano calificado (Entrenamiento, capacitación formación) (V9).

Presentan una motricidad mayor a 12% y una dependencia menor a 2,50 %, se caracterizan por ser variables condicionantes debido a la gran influencia que ejercen sobre las demás, lo cual significa que por su elevado nivel de motricidad y poca dependencia se requiere tomar acciones directas e inmediatas sobre ellas.

En el cuadrante superior derecho del plano cartesiano, *Zona de Conflicto,* se ubicaron las *variables objetivo*, llamadas así por presentar valores de media (mayor de 10%) a alta motricidad y elevada dependencia, por encima de 10%. Las variables que presentaron las características señaladas fueron las siguientes:

1. Cobertura de servicios públicos (Transporte, vialidad, agua y electricidad entre otros) (V_1).
2. Servicios públicos de calidad (V_2).

De acuerdo con los resultados obtenidos, cobertura de servicios y manejo transparente y eficiente de los recursos, son variables en las cuales se puede influir para que evolucionen de la forma que se desee, dada su alta dependencia; pero también son variables de alta motricidad; al igual que son influidas, influyen sobre otras variables.

Por ser motrices y dependientes al mismo tiempo, son por naturaleza inestables. Las variaciones que ocurran en ellas tendrán repercusiones en todo el sistema.

De aquí que, sobre las variables ubicadas en la *Zona de Conflicto* se requieren diseñar las estrategias de la organización, en conjunto con las variables determinantes (zona de poder).

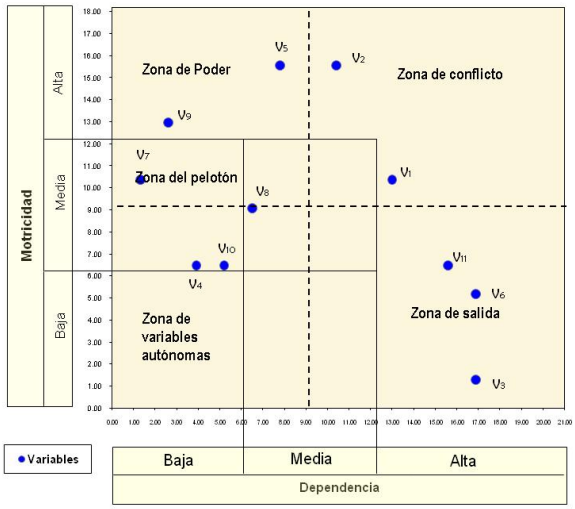


Gráfico 26. Representación de los valores de motricidad y dependencia directa de las variables en el plano cartesiano

Fuente: Elaboración propia 2007

En la parte inferior derecha, *Zona de Salida*, se ubicaron las variables de baja y media motricidad, pero de media a alta dependencia. Con un porcentaje de motricidad menor a 1,5 % y una dependencia mayor a 5 %, se distinguieron las variables siguientes:

1. Bienestar de los habitantes del Municipio (Salud, ambiente, arte, cultura, calidad de vida) (V_3).
2. Desarrollo económico y social (*Desarrollo Endógeno)* (V_6).

3. Satisfacción de la comunidad (V_{11}).

Las variables ubicadas en la zona de salida reflejan los resultados del funcionamiento del Municipio Caroní; son consecuencia de la influencia de las variables de las *Zonas de Poder y de Conflicto*.

Hacia las variables ubicadas en la zona de salida se requieren orientar los esfuerzos de la organización de manera que el Municipio Caroní logre alcanzar altos estándares de calidad de vida; no se pueden abordar de frente por su alta dependencia, sino atacando las *variables determinantes* y las *variables objetivo*.

En el cuadrante inferior izquierdo, *Zona de Variables Autónomas*, se ubicaron las variables:

1. Coordinación con el gobierno regional y nacional (V_4).
2. Alianzas con comunidades organizadas (Sinergia, asertividad, interacción entre comunidades) (V_8).
3. Principios y valores, ética, moral (V_{10}).

Las variables ubicadas en la *Zona de Variables Autónomas* presentaron una motricidad inferior a 9.5% y una dependencia menor a 7 %; se caracterizan por ser autónomas por poseer baja motricidad y baja dependencia, es decir ni influyen, ni son influidas significativamente dentro del sistema.

El Gráfico 26, muestra solamente una variable ubicada en la *Zona Pelotón*. Presenta una baja dependencia (menor de 2 %), y una motricidad media igual a 10.39 %, entre las variables se encuentra:

1. Herramientas técnicas (V_7).

Con base en los resultados obtenidos se infiere que el direccionamiento estratégico de la AMC, queda definido por las variables determinantes y variables objetivo del sistema, las cuales se mencionan a continuación:

1. Cobertura de servicios públicos.
2. Servicios públicos de calidad.
3. Manejo transparente y eficiente de los recursos.
4. Capital humano calificado.

7.2.4 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

En la evaluación de los factores externos se consideración la opinión de los 22 gerentes y personal clave de la organización. A través de entrevistas estructuradas llevadas a cabo sobre la base de un formulario previamente preparado y normalizado el cual se muestra en el apéndice A, donde se anotaron las respuestas. En la entrevista se indicaron los factores externos donde los entrevistados los enumeraron de acuerdo al grado de importancia que presentan dichos factores para lograr el éxito de la Alcaldía. Se pudo evaluar la forma en como los gerentes y el personal clave de la Alcaldía observan a la organización.

Posteriormente se realizó la medición del impacto de los factores evaluados en el análisis del contexto externo, el cual se muestra en la Tabla 3.

El resultado obtenido de la matriz de evaluación del impacto de los factores externos es 1,42 dicho resultado se encuentra por debajo del resultado

ponderado promedio que es 2; lo cual significa, que la Alcaldía ha evolucionado a la dinámica del entorno en parte por la débil influencia del gobierno regional (Gobernación del Estado Bolívar) y por la cultura corporativa existente dentro de la organización, mostrando una posición estratégica dominada por las oportunidades del entorno.

En la Figura 12, se aprecia los focos problemáticos encontrados en la Alcaldía del Municipio Caroní, todo se dirige a que la Alcaldía no tiene una estructura de planificación, orientada hacia programas de *Desarrollo Endógeno*.

Tabla 3. Matriz de evaluación del impacto de los factores externos.

Factor Externo	Forma de manifestación de los factores externos	Magnitud Del Impacto	Capacidad de respuesta	Intensidad del efecto del impacto
Falta de desarrollo en las parroquias.	1	2	2	1,5
Desempleo en las parroquias.	0	3	3	1
Incorporación del ciudadano a las áreas industriales.	1	1	2	1
Falta de incentivo para la formación de áreas industriales.	1	1	2	1
Reconstrucción de áreas industriales o clúster	0	3	3	1
Poblar zonas rurales.	0	3	3	1
Diversificación de las PYMES.	0	2	2	1
Falta de cualificación de los trabajadores	0	2	2	1
Adaptar a las Universidades al contexto local	1	2	2	1,5
Falta de transporte.	1	2	2	1,5
Falta de servicios de salud	1	2	2	1,5
Altos índices delictivos	1	3	1	4
			TOTAL	1,42

Fuente: (Elaboración propia, 2007)

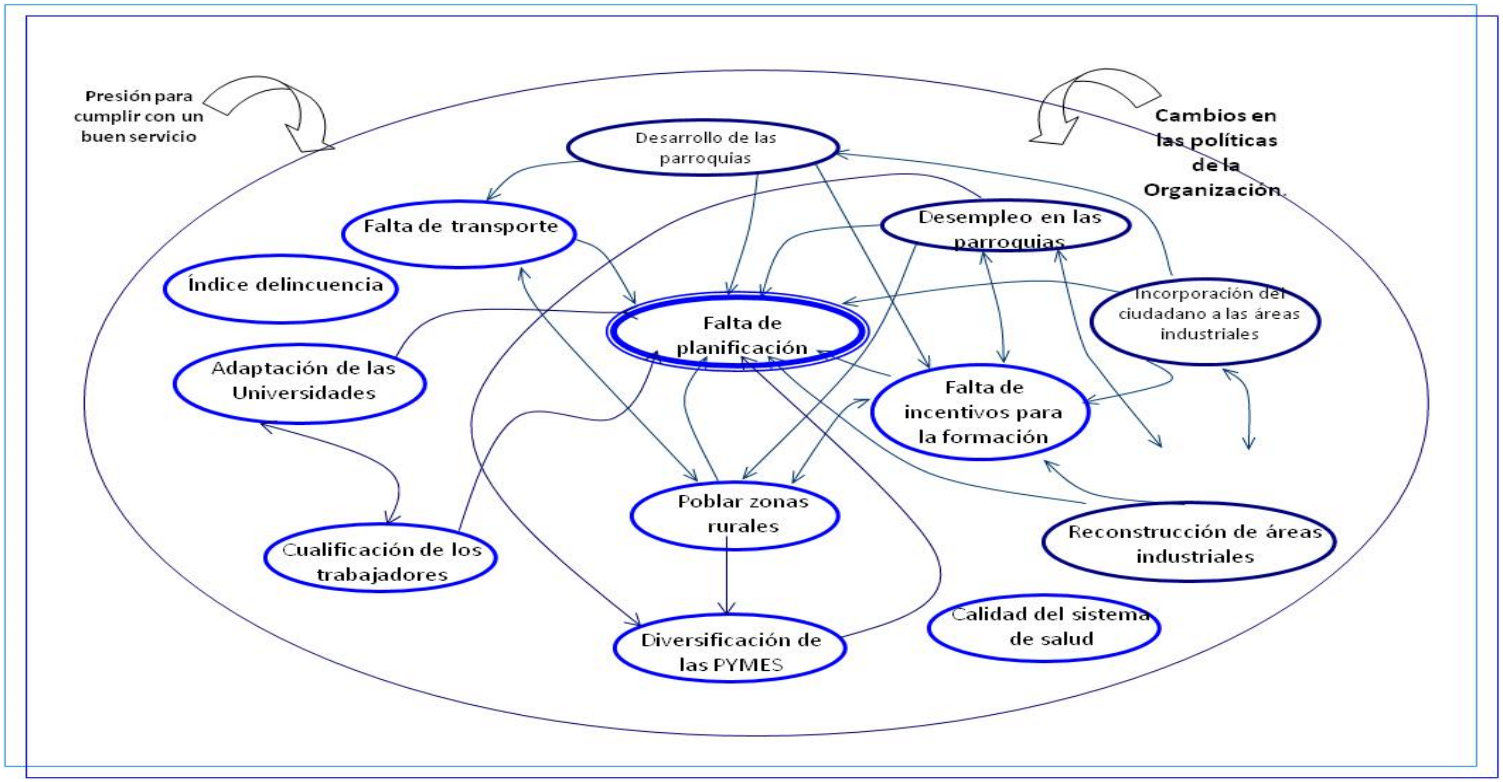


Figura 12 Focos problemáticos de la Alcaldía del Municipio Caroni

Fuente: Elaboración propia, 2007

7.3 CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO DE LA AMC

Además de la aplicación de la metodología del *Análisis Estructural* donde se determinaron las variables que definen el direccionamiento estratégico de la organización, se requirió complementar el estudio con la aplicación de la *Cadena de Valor* (Senge, 1995) como herramienta de diagnóstico interno.

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 (1996), se diseño la cadena de valor para la AMC (Ver Figura 13).

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.

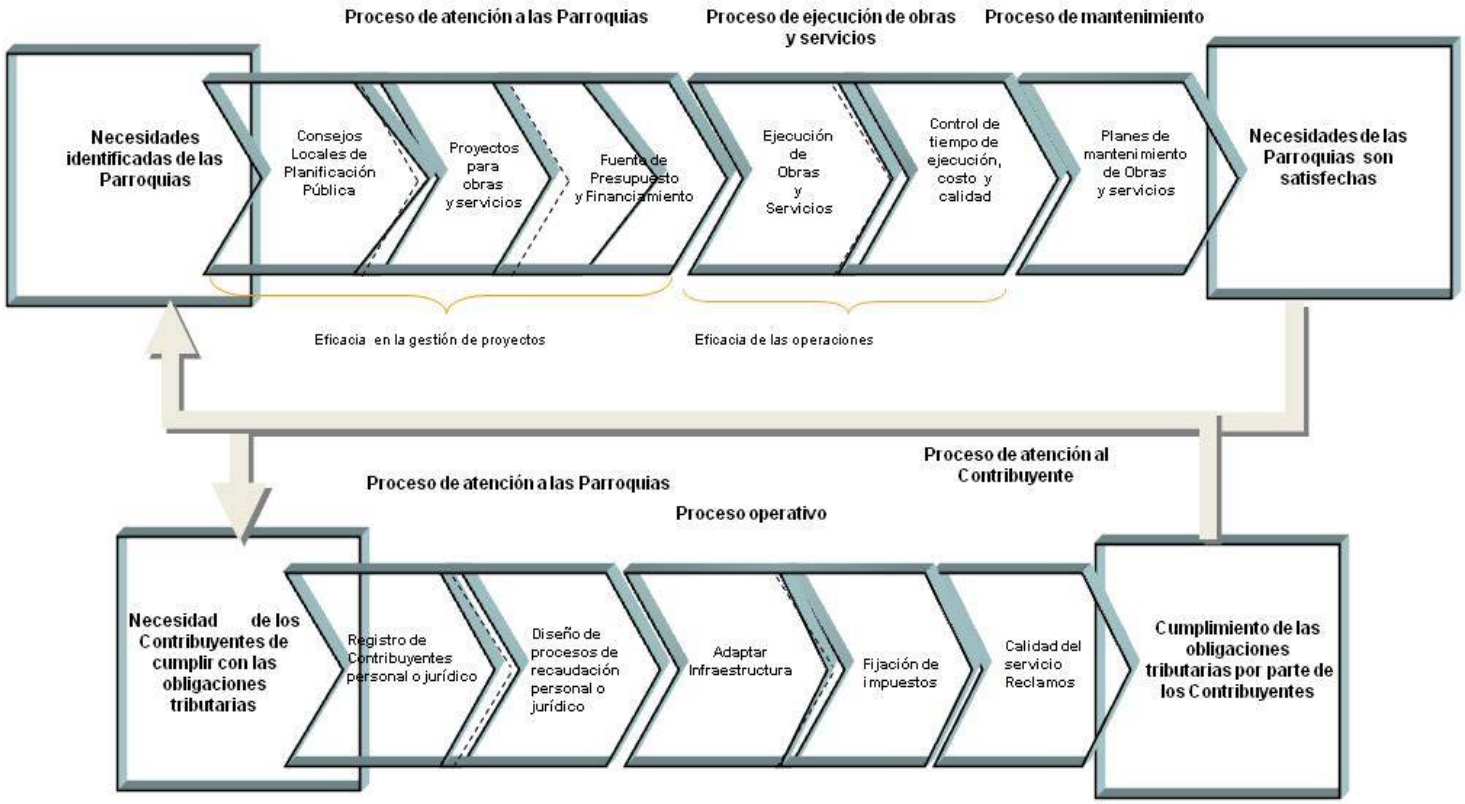


Figura 13. Cadena de valor de la Alcaldía del Municipio Caroní

Fuente: Elaboración propia, 2008

7.4 EJE PRIORITARIOS PARA EL DESARROLLO

Plan de desarrollo local Municipio Caroní - Ciudad Guayana - Estado Bolívar.

7.4.1 INFRAESTRUCTURA

Integración y articulación local - regional – territorial - transporte y comunicación.

a) Transporte en el medio urbano (ferrocarriles, autopistas, carreteras).
b) Dotación de energía eléctrica (instalación, modernización de la red).
c) Dotación de suministro de agua potable.
d) Comunicación (instalación de redes teléfonos públicos, canales de tv).

7.4.2 EQUIPAMIENTO SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS

a) Educación y formación.
b) Protección social.
c) Desempleo.
d) Cultura y deporte.
e) Construcción de vivienda.

7.4.3 APOYO A LA CREATIVIDAD INDUSTRIAL Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

a) Industrias (PYMES), artesanías.
b) Agricultura.

c) Desarrollo investigación y tecnología.
d) Turismo (revalorización de los recursos naturales de interés turístico).

7.4.4 PROTECCIÓN Y MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE

a) Disposición de los desechos sólidos (clasificación).
b) Tratamiento de las aguas residuales.

Dentro de las telecomunicaciones se tiene planteado como estrategia efectiva incorporar los siguientes elementos.

a) Extensión y modernización de la red telefónica.
b) Reconstrucción de retrasmisiones de tv.
c) Redes de internet.
d) Ampliación y modernización de redes.
e) Automatización de oficinas de correos.

7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos fueron establecidos por el personal corporativo de la Alcaldía del Municipio de y la comunidad en general.

a) Fomentar el desarrollo y el ajuste estructural de los municipios menos desarrollos.
b) Reducir el desempleo y facilitar la inserción de los jóvenes y las personas que han sido excluidas del mercado laboral.

c) Facilitar la adopción de los trabajadores a las áreas industriales.
d) Fomentar el desarrollo rural, incorporando agentes agrarios, forestales entre otros.
e) Facilitar el desarrollo y ajuste estructural a la zona rurales.
f) Reconstruir los espacios o zonas industriales afectadas por la crisis del desempleo.
g) Generar mecanismos para poblar las zonas urbanas propensas al *Desarrollo Endógeno*.
h) Promover la diversificación económica, metalmecánica (hierro, aluminio, entre otras).
i) Promover o incentivar el sector pesquero.
j) Promover la diversificación productiva.
k) Desarrollar económicamente localmente las zonas rurales.
l) Diversificación económica en zona que dependen industrialmente.
m) Adaptación de mercados en zonas o áreas pocas desarrolladas.
n) Mejorar la competitividad de las PYMES.
o) Adaptación de trabajadores a nuestros contextos de transformación industrial.
p) Mejorar la cualificación de los trabajadores.
q) Crear y modernizar las organizaciones que contribuyan al desarrollo local.
r) Ampliar el espectro educativo.

s) Generar la infraestructura necesaria para las producciones.

t) Promover el desarrollo de actividades complementarias.

u) Crea y acondicionar las vías de transporte.

v) Mejorar el sistema eléctrico.

w) Mejorar el sistema de agua de consumo.

x) Mejorar el sistema empotramiento de aguas residuales.

De aquí se establecieron las matrices estratégicas para la elaboración y propuesta del modelo de gestión (ver Anexo A).

7.6 SIMULACIÓN DEL MODELO PARA EVALUAR LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ENDÓGENO O LOCAL

Para poder comprender la Tabla 3 hay que conocer algunos criterios, que se utilizaron para elaborar el modelo que permite evaluar la mejora del *Desarrollo Endógeno*, y se detallan a continuación:

1. A cada perspectiva se le proporcionó un peso de 20%=peso=número de perspectivas/100. A través de consultas con el nivel corporativo de la Alcaldía y los ciudadanos de las diferentes comunidades.
2. Dependiendo del número de objetivos, se le asignó la formula peso=número de objetivos /100.

3. Al igual que con los indicadores, en función del número de indicadores, el peso= número de indicadores/100.
4. La escala de calificación de los objetivos está dada, en función de 1 al 10, en la medida que el objetivo se acerca a lo planificado, se va acercando al valor de 10.

7.6.1 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

En la Tabla 4. Se aprecia los valores reportados por el modelo de los objetivos, estrategias e indicadores establecidos por el nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní negociados con la comunidad en general. El modelo reporta para el periodo evaluado de agosto a noviembre del 2007, el 82,9% de los objetivos propuestos están por debajo de la meta, lo que indica un alerta de señalización de color rojo.

Por otra parte, el 5,7% de los objetivos se encuentra a un nivel intermedio (señalización de color amarillo), es decir que si no se toman las acciones correspondientes podrían cambiar al color rojo de alerta o viceversa a control (señalización de color verde), y por último se aprecia que solamente 4 de los 35, es decir el 11,4% se encuentra en control (verde).

En la misma Tabla, se aprecia que el aporte de cada estrategia para la Alcaldía del Municipio Caroní es bajo, estando el valor de calificación en 4,5 por debajo de la media de cinco porciento, en una escala de 0 al 10, para un cumplimiento de 45%.

En cuanto a la perspectiva de proceso industrial observamos que el aporte de los objetivos estratégicos que conforman la perspectiva es nulo, con una

calificación de 3,1 estando por debajo de la media de cinco, para un cumplimiento global de 31%.

La perspectiva de desarrollo de la comunidad muestra la mayor cantidad de objetivos y estrategias propuestos entre la Alcaldía y comunidad, la calificación reportada por el modelo es de 3,2 siendo un valor muy bajo, con un cumplimiento de 32%, y su aporte a la estrategia general de la Alcaldía es muy débil.

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se aprecia, una calificación de cinco, siendo igual a la media, con un cumplimiento de 46% un poco por debajo de la media de 50%, aún así, su aporte no es muy significativo a la estrategia general de la Alcaldía.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos el modelo reporta una calificación de 5, siendo igual a la media, con un cumplimiento de 51%, aún cuando los valores se encuentran un poco por encima de la media, los objetivos y las estrategias propuestas no se han cumplieron.

Por último, tenemos la perspectiva fiduciaria o de presupuesto que es la que mejor comportamiento tiene en función de las otras perspectivas. El modelo reporta una calificación de 7 y 67% de cumplimiento, ambos valores se encuentran por encima de la media de cinco y cincuenta porciento.

En general el aporte de cada perspectiva es prácticamente nulo con excepción de la fiduciaria o de presupuesto a la estrategia general de la Alcaldía, lo que conlleva que el proceso de evaluación de las mejoras del proceso *Desarrollo Endógeno* sea deficientes, y no se logre alcanzar un desarrollo sostenido.

Tabla 4. Objetivos y estrategias propuestas por el nivel corporativo y la comunidad en general.

	Objetivo / (Indicadores/Iniciativas)	Meta	Valor	Calif	% Cumpl	% Total	ST	T
Alcal.	***Municipio Alcaldía de Caroní***	10	4.5	4.5	45%	100%		
Persp.	**Perspectiva de presupuesto (Fiduciaria)**	10	7	7.0	67%	20%		
Obj.	Administrar los recursos eficientemente			10	100%	17%		
Ind.	Eficiencia de los recursos económicos	90%	90	10	100%	100%		
Obj.	Aumento de los impuestos			10	100%	17%		
Ind.	Efectividad de la cobranza de los impuestos	80%	80	10	100%	100%		
Obj.	Aumento del presupuesto			9.1	91%	17%		
Ind.	Aumento de presupuesto	100%	91	9	91%	100%		
Obj.	Distribución de presupuesto según su desarrollo			4.38	44%	17%		
Ind.	Eficiencia de distribucion de los recursos económicos	80%	35	4	44%	100%		
Obj.	Mayor PIB			0	0%	17%		
Ind.	Producto Interno Bruto	1%	0.31	0	0%	100%		
Obj.	Mejorar y recabar mayor tasas e impuestos			6.67	67%	17%		
Ind.	Eficiencia del Municipio para recabar impuesto y tasas	90%	60	7	67%	100%		

Continuación de la Tabla 4.

	Objetivo / (Indicadores/Iniciativas)	Meta	Valor	Calif	% Cumpl	% Total	ST	T
Persp.	**Proceso Industrial**	10	3	3.1	31%	20%		
Obj.	Insertar las personas al mercado laboral			1	10%	25%		
Ind.	Mercado laboral	20%	2	2	10%	100%		
Obj.	Mejorar la competitividad de las PYMES			5.42	54%	25%		
Ind.	Calidad de productos	35%	28,92	8	83%	33%		
Ind.	Presencia de empresas en las parroquias	30%	20	7	67%	33%		
Ind.	Venta de productos	15%	2	1	13%	33%		
Obj.	Modernizar las organizaciones que contribuyan al Desarrollo Endógeno			2	20%	25%		
Ind.	Número de organizaciones beneficiadas en el proceso de modernización	10	2	2	20%	100%		
Obj.	Reconstruir los espacios o zonas industriales afectadas por el desempleo			4	40%	25%		
Ind.	Zona recuperadas	10%	4	4	40%	100%		

Continuación de la Tabla 4.

	Objetivo / (Indicadores/Iniciativas)	Meta	Valor	Calif	% Cumpl	% Total	ST	T
Persp.	**Proceso de Desarrollo (Comunidad)**	10	3	3.23	32%	20%		
Obj.	Aumentar la participación del ciudadano			4	40%	8%		
Ind.	Participacion del ciudadano	10%	4	4	40%	100%		
Obj.	Aumento de la calidad de vida del ciudadano			0	0%	8%		
Ind.	Calidad de vida	40%	16,67	0	0%	100%		
Obj.	Desarrollar económicamente localmente las zonas rurales			3.5	35%	8%		
Ind.	Desarrollo de las comunidades	10%	3,5	4	35%	100%		
Obj.	Generar mecanismos para poblar zonas rurales propensa al desarrollo endógeno			5	50%	8%		
Ind.	Población de las parroquias	42%	36	5	50%	100%		
Obj.	Mejorar y acondicionar los sistemas de consumo de agua			1.75	18%	8%		
Ind.	Consumo de agua potable	180	285	0	0%	50%		
Ind.	Empotramiento de agua de consumo	80%	67	4	35%	50%		
Obj.	Mejorar y acondicionar los sistemas de empotramiento de aguas residuales			2	20%	8%		
Ind.	Empotramiento de las aguas residuales	70%	62	2	20%	100%		
Obj.	Mejorar y acondicionar los sistemas de transporte			2.88	29%	8%		
Ind.	Incrementar las unidades de transporte	20%	7	4	35%	50%		
Ind.	Vias de comunicación	80%	49	2	23%	50%		
Obj.	Mejorar y acondicionar los sistemas eléctricos			2.5	25%	8%		
Ind.	Consumo electrico	350	615	0	0%	50%		
Ind.	Dotar a la población de sistemas electricos	80%	75	5	50%	50%		
Obj.	Mejorar y construir viviendas			0.5	5%	8%		
Ind.	Vivienda construidas dignamente	80%	75	5	5%	100%		
Obj.	Mejorar y dotar a las areas rurales de Sistemas de Comunicación			10	100%	8%		
Ind.	Sistemas de Comunicación	80%	61	1	100%	100%		
Obj.	Reducir el indice delictivo del Municipio			4.26	43%	8%		
Ind.	Número de delitos cometidos	600	876	5	54%	50%		
Ind.	Número de robos cometidos	4180	6530	3	31%	50%		
Obj.	Satisfaccion del ciudadano por los servicios			2.33	23%	8%		
Ind.	satisfaccion del ciudadano	50%	27	2%	23%	100%		

Continuación Tabla 4.

	Objetivo / (Indicadores/Iniciativas)	Meta	Valor	Calif	% Cumpl	% Total	ST	T
Persp.	**Crecimiento y Aprendizaje**	10	5	5	46%	20%		
Obj.	Adaptar a los trabajadores al nuevo contexto de transformación industrial			3.25	33%	13%		
Ind.	Incorporacion del Trabajador a las PYMES	20%	6,5	3	33%	100%		
Obj.	Ampliar el espectro educativo			5	50%	13%		
Ind.	Diversificar la educación	30%	15	5	50%	100%		
Obj.	Crear un clima organizacional para promover el Desarrollo Endógeno			7.88	79%	13%		
Ind.	Clima organizacional	80%	63	8	79%	100%		
Obj.	Elevar la capacitación del ciudadano			3	30%	13%		
Ind.	Capacitación del ciudadano	5%	1,5	3	30%	100%		
Obj.	Evaluar el comportamiento ético de los servidores públicos			3	30%	13%		
Ind.	Etica en el trabajo	50%	15	3	30%	100%		
Obj.	Instalar Sistemas de información basados en TIC			2.04	20%	13%		
Ind.	Centro de comunicaciones	110	44	4	40%	25%		
Ind.	Construcción de bibliotecas	12	1	1	8%	25%		
Ind.	Penetración de Medio de TV	90%	96	0	0%	25%		
Ind.	Sistemas de Informacion y Comuncacion	3	1	1	33%	25%		
Obj.	Mejorar la cualificación de los ciudadanos			2.73	27%	13%		
Ind.	Talleres de sensibilizacion	11	3	3	27%	100%		
Obj.	Promover nuevos liderazgos sociales			10	100%	13%		
Ind.	Líderes sociales	90	97,5	10	108%	100%		

Continuación Tabla 4.

	Objetivo / (Indicadores/Iniciativas)	Meta	Valor	Calif	% Cumpl	% Total	ST	T
Persp.	**Perspectiva Proceso internos**	10	5	5	51%	20%		
ObJ.	Ajustar estructuralmente las zonas rurales			5.83	58%	20%		
Ind.	Organizacion y estructura organizativa	80%	55	6	58%	100%		
Obj.	Elevar la eficiencia de la gestión			7.01	70%	20%		
Ind.	Gestion externa	80%	35	4	44%	50%		
Ind.	Gestion interna	70%	67,5	10	96%	50%		
ObJ.	Fomentar el desarrollo de los municipios menos desarrollados			2	20%	20%		
Ind.	Desarrollo de las parroquias	25%	5	2	20%	100%		
Obj.	Promover actividades complementarias			8.13	81%	20%		
Ind.	Actividades culturales	40%	32,5	8	81%	100%		
ObJ.	Promover la diversificación Industrial			2.5	25%	20%		
Ind.	Diversificacion de productos	20%	5	3	25%	100%		

Fuente: Elaboración propia, 2007

7.6.2 ANÁLISIS DEL RADAR DE LOS OBJETIVOS

En la Tabla 4, se aprecia los valores de calificación que han tomados los objetivos que van desde la escala de 1 a 10, se observa un abanico de posibilidades, siendo la media 4,39, en la medida que los objetivos se acercan al valor de 10 están próximos a cumplirse las estrategias propuestas por la Alcaldía y la comunidad en general.

En la Figura 14, se observa con mayor claridad el comportamiento de todos los objetivos durante el ciclo evaluado, agosto-noviembre del 2007.

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 alcanzan a llegar a la escala de 10, pero se encuentran por encima de la media de cinco, lo que significa que alcanzaron medianamente la meta establecida. El resto de los objetivos correspondiente al 77,14% muestra valores por debajo de la media, no llegándose a cumplir con las metas propuestas.

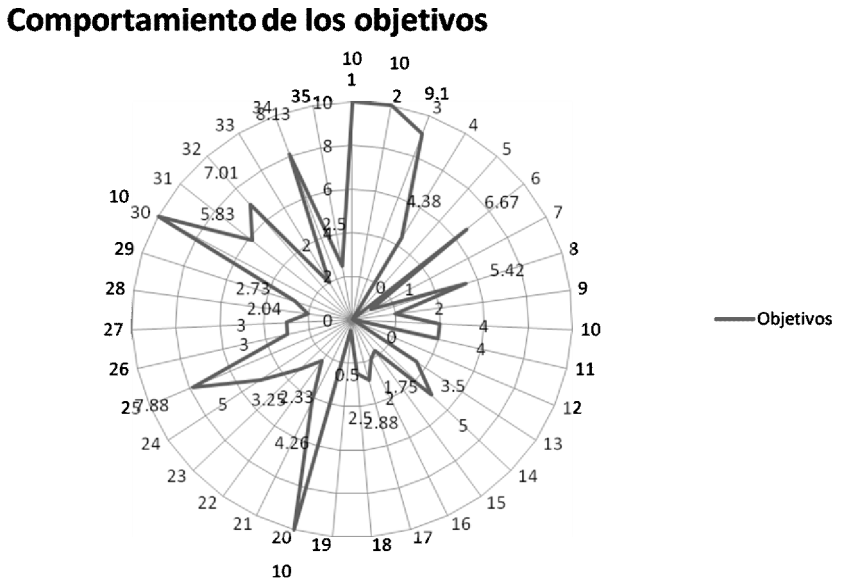


Figura 14. Radar de los objetivos propuesto por la Alcaldía del Municipio Caroní y negociados con la comunidad en general

Fuente: Elaboración propia, 2007

7.6.3 MONITOR DE DESEMPEÑO DE LOS INDICADORES DIRECTOS

En la Tabla 5 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 Alcaldía del Municipio Caroní, 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 establecerán 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 5 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 5. Desempeño de los Indicadores Directos y no Relacionados.

Variables		Gestion externa	Gestion interna	Desarrollo de las parroquias	Actividades culturales	Diversificacion de productos	Incorporacion del Trabajador a las PYMES	Diversificar la educación	Clima organizacional	Capacitación del ciudadano	Etica en el trabajo	Centro de comunicaciones	Construcción de bibliotecas	Penetración de Medio de TV	Sistemas de Informacion y Comuncacion	Talleres de sensibilizacion	Lideres sociales
Valor real		35%	68%	5%	33%	5%	7%	15%	63%	2%	15%	44	1	96%	1	3	98
Unidades		porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	satisfaciónel	Centro de comun	Bibliotecas	porcentaje	número de infoc	talleres de sen	lideres sociale
Meta	10	80%	70%	25%	40%	20%	20%	30%	80%	5%	50%	110	12	90%	3	11	90
	9	72%	63%	23%	36%	18%	18%	27%	72%	5%	45%	99	11	89%	3	10	81
	8	64%	56%	20%	32%	16%	16%	24%	64%	4%	40%	88	10	88%	2	9	72
	7	56%	49%	18%	28%	14%	14%	21%	56%	4%	35%	77	8	87%	2	8	63
	6	48%	42%	15%	24%	12%	12%	18%	48%	3%	30%	66	7	86%	2	7	54
	5	40%	35%	13%	20%	10%	10%	15%	40%	3%	25%	55	6	85%	2	6	45
	4	32%	28%	10%	16%	8%	8%	12%	32%	2%	20%	44	5	84%	1	4	36
	3	24%	21%	8%	12%	6%	6%	9%	24%	2%	15%	33	4	83%	1	3	27
	2	16%	14%	5%	8%	4%	4%	6%	16%	1%	10%	22	2	82%	1	2	18
	1	8%	7%	3%	4%	2%	2%	3%	8%	1%	5%	11	1	81%	0	1	9
Inicio	0	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0	0	80%	0	0	0
Calif		4	10	2	8	3	3	5	8	3	3	4	1	0	3	3	10
Peso		0	0	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	0	0

Fuente: Elaboración propia

Continuación Tabla 5.

Variables		Calidad de vida	desarrollo de las comunidades	Población de las parroquias	Consumo de agua potable	Empotramiento de agua de consumo	Empotramiento de las aguas residuales	Incrementar las unidades de transporte	Vias de comunicación	Consumo electrico	Dotar a la población de sistemas electricos	Vivienda construidas dignamente	Sistemas de Comunicación	Número de delitos cometidos	Número de robos cometidos	satisfaccion del ciudadano
Valor real		17%	4%	36%	285	67%	62%	7%	43%	615	75%	61%	70%	876	6530	27%
Unidades		porcentaje	porcentaje	porcentaje	lts/pers	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	KWH	porcentaje	porcentaje	porcentaje	Número de muert	Número de robos	porcentaje
Meta	10	40%	10%	42%	180	80%	70%	20%	80%	350	80%	80%	70%	600	4180	50%
	9	38%	9%	41%	190	78%	69%	18%	76%	327	79%	78%	66%	660	4522	47%
	8	36%	8%	40%	200	76%	68%	16%	72%	304	78%	76%	62%	720	4864	44%
	7	34%	7%	38%	210	74%	67%	14%	68%	281	77%	74%	58%	780	5206	41%
	6	32%	6%	37%	220	72%	66%	12%	64%	258	76%	72%	54%	840	5548	38%
	5	30%	5%	36%	230	70%	65%	10%	60%	235	75%	70%	50%	900	5890	35%
	4	28%	4%	35%	240	68%	64%	8%	56%	212	74%	68%	46%	960	6232	32%
	3	26%	3%	34%	250	66%	63%	6%	52%	189	73%	66%	42%	1020	6574	29%
	2	24%	2%	32%	260	64%	62%	4%	48%	166	72%	64%	38%	1080	6916	26%
	1	22%	1%	31%	270	62%	61%	2%	44%	143	71%	62%	34%	1140	7258	23%
Inicio	0	20%	%	30%	280	60%	60%	%	40%	120	70%	60%	30%	1200	7600	20%
Calif		0	4	5	0	4	2	4	2	0	5	1	10	5	3	2
Peso		0	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	0

Continuación Tabla 5.

Variables		Eficiencia de los recursos económicos	Efectividad de la cobranza de los impuestos	Aumento de presupuesto	Eficiencia de distribucion de los recursos económicos	Producto Interno Bruto	Eficiencia del Municipio para recabar impuesto y tasas	Mercado laboral	Calidad de productos	Presencia de empresas en las parroquias	Venta de productos	Número de organizaciones beneficiadas en el proceso de modernización	Zona recuperadas	Participacion del ciudadano
Valor real		90%	80%	91%	35%	%	60%	2%	29%	20%	2%	2	4%	4%
Unidades		porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	porcentaje	organizaciones	porcentaje	porcentaje
Meta	10	90%	80%	100%	80%	1%	90%	20%	35%	30%	15%	10	10%	10%
	9	88%	78%	90%	72%	1%	81%	18%	32%	27%	14%	9	9%	9%
	8	86%	76%	80%	64%	1%	72%	16%	28%	24%	12%	8	8%	8%
	7	84%	74%	70%	56%	1%	63%	14%	25%	21%	11%	7	7%	7%
	6	82%	72%	60%	48%	1%	54%	12%	21%	18%	9%	6	6%	6%
	5	80%	70%	50%	40%	1%	45%	10%	18%	15%	8%	5	5%	5%
	4	78%	68%	40%	32%	1%	36%	8%	14%	12%	6%	4	4%	4%
	3	76%	66%	30%	24%	1%	27%	6%	11%	9%	5%	3	3%	3%
	2	74%	64%	20%	16%	1%	18%	4%	7%	6%	3%	2	2%	2%
	1	72%	62%	10%	8%	1%	9%	2%	4%	3%	2%	1	1%	1%
Inicio	0	70%	60%	%	%	1%	%	%	%	%	%	0	%	%
Calif		10	10	9	4	0	7	1	8	7	1	2	4	4
Peso		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

Fuente: Elaboración propia, 2007

7.6.4. INDICADORES DEL MODELO PARA EVALUAR LA MEJORA DEL DESARROLLO ENDÓGENO

En la Tabla 6 se aprecia otra forma en que el modelo proporciona los valores de los indicadores directos que están vinculados con el modelo causal, y los indicadores relacionados que no están vinculados con el modelo, pero que afectan la consecución de los objetivos estratégicos. Ambos tipos de indicadores, permitirán evaluar las mejoras del *Desarrollo Endógeno*.

En la Tabla 6 se observa que no todos los valores de los indicadores relacionados fueron establecidos, debido a que no se lograron definir en la etapa inicial (agosto –noviembre 2007). Los indicadores relacionados, metas y sus dimensiones serán establecidas en el plan estratégico del 2008 - 2009 por el nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní. Los valores de las metas serán negociados con la comunidad de cada parroquia.

Del total de 92 indicadores propuestos solamente se les estableció valores a los indicadores directos, equivalente al 50%, y el resto pertenecen a los indicadores relacionados.

En la misma Tabla se aprecia las metas establecidas, el valor alcanzado durante el período de evaluación de agosto a noviembre del 2007, y sus correspondientes porcentajes de avance. Se observa que el color predominante es el rojo, lo que indica el incumplimiento de las metas establecidas entre la Alcaldía y la comunidad y por ende las que pertenecen a la perspectiva de proceso de desarrollo (comunidad), que es la perspectiva que mayor cantidad de objetivos estratégico contiene.

Tabla 6. Indicadores Directos y Relacionados.

Indicador	Meta	Valor real	% Avance
ctividades culturales	40%	33% porcentaje	81%
reas Pobladas	517	504 habitantes/km2	13%
reas Pobladas Industrialmente	53	48 km2	0%
umento de presupuesto	100%	91% porcentaje	91%
alidad de aguas residuales			
alidad de productos	35%	29% porcentaje	83%
alidad de vida	40%	17% porcentaje	0%
consumo de consumo			
apacitación del ciudadano	5%	2% porcentaje	30%
entro de comunicaciones	110	44 Centro de comun	40%
lima organizacional	80%	63% porcentaje	79%
onstrucción de bibliotecas	12	1 Bibliotecas	8%
onsumo de agua potable			
onsumo de agua potable	180	285 lts/pers	0%
onsumo de energía electrica	300	10 personas	0%
onsumo electrico	350	615 KWH	0%
ontrucción de vivienda			
esarrollo de las comunidades	10%	4% porcentaje	35%
esarrollo de las parroquias	25%	5% porcentaje	20%
istribución de suelos			
iversificacion de productos	20%	5% porcentaje	25%
iversificar la educación	30%	15% porcentaje	50%
stemas electricos	80%	75% porcentaje	50%
s impuestos	80%	80% porcentaje	100%
cursos económicos	80%	35% porcentaje	44%
onómicos	90%	90% porcentaje	100%
cabar impuesto y tasas	90%	60% porcentaje	67%
nsumo	80%	67% porcentaje	35%
siduales	70%	62% porcentaje	20%
tica en el trabajo	50%	15% satisfación del	30%
rcera edad			

Continuación Tabla 6.

Indicador	Meta	Valor real	% Avance
5 años femeninos			
5 años masculinos			
ayores de 26 - 60 años			
ayores de 26 - 65 años			
eneración de desechos solidos			
estion externa	80%	35% porcentaje	44%
estion interna	70%	68% porcentaje	96%
dentidad cultural			
s PYMES	20%	7% porcentaje	33%
ansporte	20%	7% porcentaje	35%
ngresos por el sector turístico			
meninos			
asculinos			
deres sociales	90	98 lideres sociale	108%
ercado laboral	20%	2% porcentaje	10%
ortalidad total			
iñas nacidas			
iños nacidos			
mosférica			
ansito			
ánsito de jovenes femenino			
ánsito de jovenes masculino			
úmero de clínicas construidas			
primaria (Privados)			
primaria oficiales			
umero de delitos cometidos			
úmero de delitos cometidos	600	876 Número de muert	54%
nstruidos públicos			
úmero de institutos técnicos			
r Delito			
eneficiadas en el proceso de	10	2 organizaciones	20%
umero de robos cometidos			
úmero de robos cometidos	4180	6530 Número de robos	31%
ivadas			

Continuación de la Tabla 6.

Indicador	Meta	Valor real	% Avance
ublicas			
ucativos de primaria			
cupacion Hotelera			
ganizativa	80%	55% porcentaje	58%
vel local			
articipacion del ciudadano	10%	4% porcentaje	40%
enetración de Medio de TV	90%	96% porcentaje	0%
ero sin tener jubilación			
rmarmente			
formalmente			
oblacion de la tercera edad			
oblación de la tercera edad			
oblación de las parroquias	42%	36% porcentaje	50%
arroquias	30%	20% porcentaje	67%
roducto Interno Bruto	1%	% porcentaje	0%
atisfaccion del ciudadano	50%	27% porcentaje	23%
istemas de Comunicación	70%	70% porcentaje	100%
omuncacion	3	1 número de infoc	33%
alleres de sensibilizacion	11	3 talleres de sen	27%
asa de Desempleo			
otal de Fallecimientos			
tre 0 y 25 años			
uristas que visitan la región			
enta de productos	15%	2% porcentaje	13%
ias de comunicación	80%	49% porcentaje	23%
gnamente	80%	61% porcentaje	5%
ona recuperadas	10%	4% porcentaje	40%

Fuente: Elaboración propia, 2007

7.6.5. MODELO CAUSAL PROPUESTO PARA EVALUAR LA MEJORA DEL DESARROLLO ENDÓGENO

La Figura 15 representa la simulación del modelo propuesto (ver Figuras 10 y 11), el cual fue simulado con el software Bitam – Stratego, el mismo permite evaluar las mejoras del *Desarrollo Endógeno* en cualquier localidad o región. Se proponen cinco perspectivas: crecimiento y aprendizaje, procesos internos, proceso de desarrollo (comunidad), proceso industrial y presupuesto (fiduciario) e integrado con las 35 variables que fueron traducidas en objetivos estratégicos.

El modelo vincula cada uno de los objetivos estratégicos con cada perspectiva, la finalidad es lograr un efecto impulsador, y alcanzar así el cumplimiento de las estrategias. El control de las variables permitirá visualizar de una forma sostenida el *Desarrollo Endógeno*.

En el modelo participan únicamente los indicadores directos, es decir aquellos que están vinculados entre si.

Con el modelo se puede obtener diversas informaciones entre las cuales podemos mencionar: la distribución de cada perspectiva, la calificación de los objetivos, señalización de cumplimiento de los objetivos (verde, amarillo y rojo), diagrama causa-efecto, quién está influenciando a quién, frecuencia de los datos, fecha en la cual se está haciendo la consulta, cumplimiento de cada perspectiva y el aporte de cada una de ella a la general (Alcaldía del Municipio Caroní) entre otras.

El modelo admite incorporar o desincorporar variables, permite simular diferentes escenarios, sin que su naturaleza cambie. La finalidad es que los

tomadores de decisión Alcaldía y comunidad observen un abanico de posibles opciones.

De este modelo se desprende toda la dinámica planteada, por cuanto permite evaluar cada parámetro o variable planteada durante el proceso de la investigación.

.

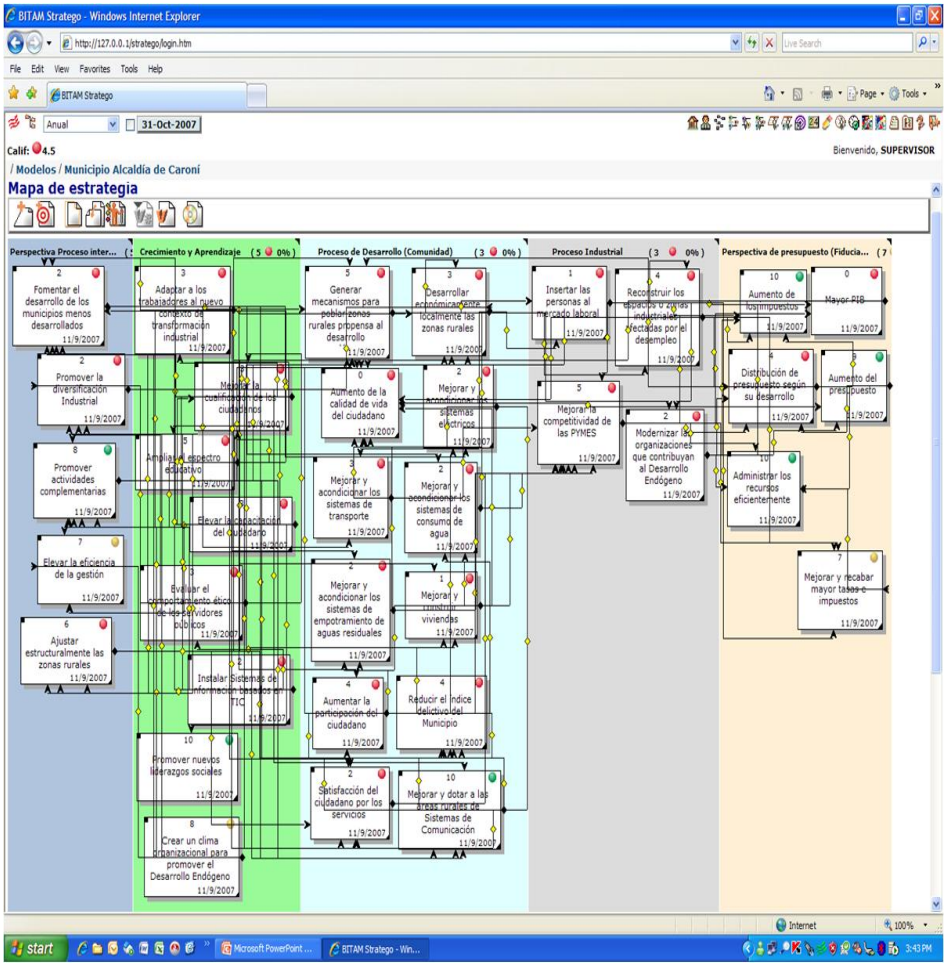


Figura 15. Simulación del modelo causal propuesto para evaluar la mejora del Desarrollo Endógeno

Fuente: Elaboración propia, 2007

En la Figura 16 se aprecia un ejemplo del diagrama de causa efecto, con los datos reales extraída del modelo, por cada objetivo estratégico podemos lograr obtener un diagrama causal, donde se especifica las causas, iniciativas, indicadores de evaluación y los efectos que produce una causa o varias de ellas para generar uno o varios efectos.

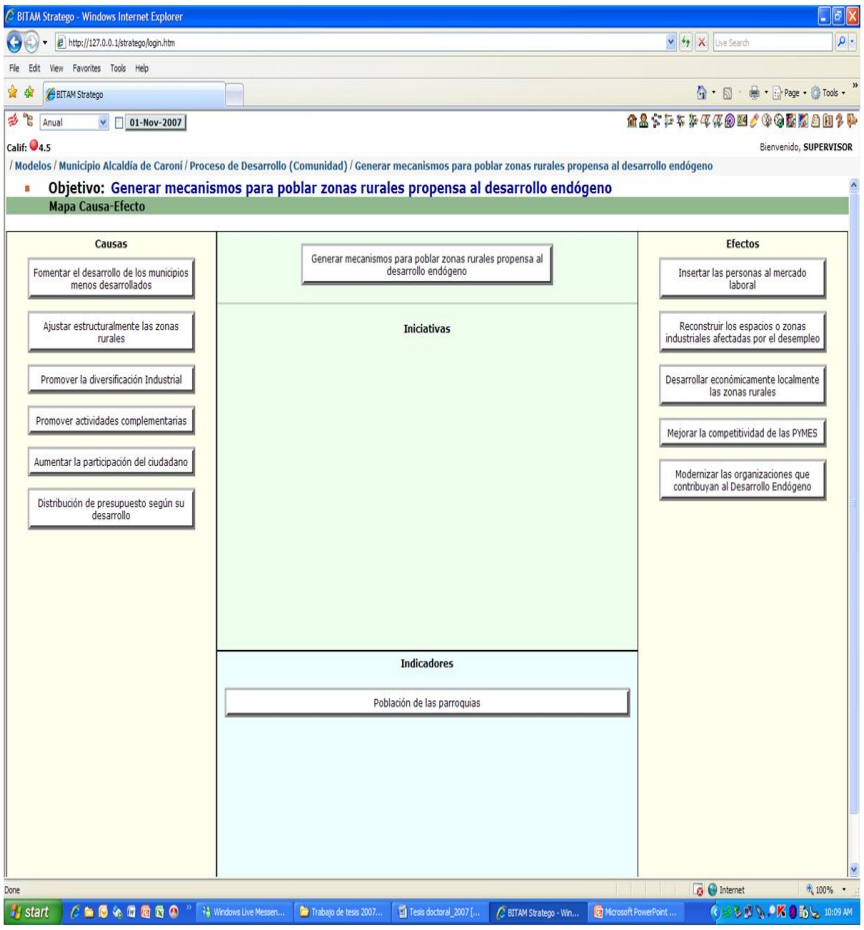


Figura 16. Diagrama causal de un objetivo estratégico sobre varios objetivos estratégicos dentro de la misma o diferentes perspectiva

Fuente: Elaboración propia, 2007

8 CONCLUSIONES

8.1 CONCLUSIONES GENERALES.

1. El proceso de *Desarrollo Endógeno* ha sido tomado por muchos países, su éxito ha permitido que otros países lo incorporen a sus procesos y a sus políticas públicas. Esta experiencia los hace pensar de formas diferentes, concediéndole ampliar su espectro de progreso.

2. 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.

3. Se considera que el *Desarrollo Endógeno* tiene una mayor presencia, y creciente, cada vez más en las entidades locales, lo que ha permitido a generar o ampliar la calidad de vida de los ciudadanos en las comunidades.

4. El *Desarrollo Endógeno* ha permitido que la dimensión rural o local esté tomado mayor magnitud en los actuales momentos, existiendo un crecimiento de los mercados locales, y mayor competitividad, esto ha reducido la tasa de desempleo en las regiones, o espacios locales.

5. El *Desarrollo Endógeno* de alguna manera está vinculado con los parámetros o variables: tecnología, investigación, innovación, crecimiento, capital y recursos humanos entre otros.

6. La coordinación de estrategias, políticas y control de la gestión de cómo medir y evaluar las mejoras del *Desarrollo Endógeno* en otros ámbitos sectoriales afines es muy problemática, debido a la carencia de un modelo holístico e integral de toma de decisión, el propósito es de hacerle seguimiento a las acciones preventivas.

7. Existe un desequilibrio en cuanto a herramientas metodológicas aplicadas en Latinoamérica y Centro América, con respecto a Norteamérica y ciertos países de Europa que han adoptado este tipo de proceso de *Desarrollo Endógeno*.

8. Se carece de métodos unificadores, cada país incorpora los elementos que considera que son necesarios para enriquecer su proceso. En los países que han optado a este tipo de proceso, requieren de un modelo holístico que integre las variables econométricas, y las sociales.

8.2 CONCLUSIONES SOBRE EL DIAGNOSTICO EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CARONÍ

1. Los agentes entrevistados de la Alcaldía del Municipio Caroní entienden que existe una mayor influencia en la elaboración de las políticas de *Desarrollo Local*, provenientes de directrices de la Ciudad de Caracas, lo que implica que no existe descentralización de las políticas públicas.

2. No existen organizaciones orientadas al *Desarrollo Endógeno*. En las Parroquias se observan contactos con asociaciones culturales y deportivas exclusivamente, aun así es muy pobre la sinergia entre grupos u organizaciones.

3. La implementación del proceso de *Desarrollo Endógeno* se ve negativamente influida por la poca participación de los entes locales, en la elaboración de las políticas de *Desarrollo Endógeno*, debido al desconocimiento de determinadas realidades locales, y regionales.

4. No se percibe cultura de evaluación, y de control de la gestión en la Alcaldía, no se realizan seguimiento específico de las actuaciones de la organización, mucho menos de las comunidades.

5. 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 incluyo parte de lo que debería ser el *Desarrollo Endógeno*.

6. Existe deficiencia en los mecanismos de información desde el nivel corporativo hasta los niveles funcionales, y operativos para hacerle llegar al trabajador y la comunidad en general, cual es la razón de ser y hasta donde quiere llegar la Alcaldía, a través de la negociación con la comunidad.

7. La carencia de un sistema de información integral dificulta la toma de decisiones oportuna, por cuanto no se dispone de información en tiempo real.

8. Se evidencia una barrera comunicacional que dificulta el trabajo en conjunto, impidiendo que el recurso humano contribuya de forma significativa con el logro de las estrategias, y objetivos.

9. 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.

10. La carencia de un sistema de información integral dificulta la toma de decisiones oportuna, por cuanto no se dispone de información en tiempo real.

11. 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*.

8.3 CONCLUSIONES SOBRE EL MODELO PROPUESTO PARA EVALUAR LA MEJORA DEL DESARROLLO ENDÓGENO

1. El modelo diseñado permitió visualizar todas las variables planteadas por el nivel corporativo de la Alcaldía, y la comunidad en general de índole social. Se pudo observar que la Alcaldía del Municipio Caroní (AMC) a pesar de haber planteados sus variables en el período evaluado (agosto-octubre 2007), no logró cumplir con la mayoría de los objetivos propuestos mucho menos con las metas.

2. El modelo propuesto permitió hacerle un seguimiento a los objetivos (74% incumplidos) además de conocer su calificación en cuanto a cumplimiento se refiere.

3. El modelo propuesto ofrece una visión holística del modelo causal, de manera que se puede observar que objetivo esta afectando a otro, metas, actividades, tareas y proyectos relacionados con los objetivos.

4. 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*.

5. El modelo planteado puede simular diferentes escenarios tomando en consideración tanto las variables econométricas como las variables sociales.

6. El modelo se validó haciendo corridas con valores reales, además se hicieron corridas que sucedería si se cambia alguna variable en particular.

9. PROPUESTA SOBRE FUTUROS DESARROLLOS

En la actualidad las organizaciones están sometidas a muchos cambios e interacciones con su entorno, los que las hace sumamente complejas desde el punto de vista gerencial y estructural. Deben ser más flexibles, competitivas y suministrar productos de altísima calidad. Estos requerimiento exigidos por el cliente obligan a las organizaciones a innovar cada día y ha prestar un mejor servicio.

En función de los antes mencionado este trabajo sugiere los siguientes aspectos como posibles áreas de investigación, para adaptar las organizaciones a los posibles cambios del entorno.

1. Las organizaciones sociales presentan un panorama importante para incorporar y profundizar con nuevas variables que pudiesen ser incluidas en el modelo propuesto, de manera de reforzar su optimización.

2. Validar el modelo con otras organizaciones similares a la de la Alcaldía del Municipio Caroní, con la finalidad de comparar precisiones.

3. Definir y finalizar con la inclusión de los indicadores no relacionados.

4. Utilizar otros softwares (I'think, PowerSim) y comparar sus resultados con los del Bitam – Stratego.

5. Seguir utilizando la teoría general de sistemas y generar nuevos enfoques para explicar los procesos de Desarrollo Endógeno.

6. Existe un enfoque interesante y reciente en el contexto de evaluar a las regiones a través de su competitividad y crecimiento.

7. Utilizar otras técnicas, métodos y herramientas (investigación evaluativa) que permitan tener un horizonte claro sobre procedimientos para abordar el Desarrollo Endógeno.

8. Difundir las experiencias obtenidas a otras Alcaldías del Estado Venezolano.

REFERENCIAS CITADAS

AEIDL. (2005). *European association for information on local development*. Recuperado el 27 de mayo del 2007, en http://traslate.google.com/traslate?hl=es&sl=en&u=http://www.aeidl.be/&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3DAEIDL%26hl%3Des%26rls%3DGGLG,GGLG:2005-31,GGLG:es.

Alaña, C. (2005). *Desarrollo económico endógeno en Venezuela a partir de los enfoques de los problemas sociales de la ciencia y tecnología* [versión electrónica]. Recuperado mayo 13, 2007, en htpp://www.espacioautogestionario.com/TrabajoCristopherd.doc.

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*. XII (2), pp. 137-148.

Albino, V. y Kühtz, S. (2004). Model for local sustainable development the Case of a tiles manufacturer in Italy resources, *conservation and recycling, Enterprise Input–Output* 41(3), 165-176.

Alburquerque, F. L. (2006a). *Desarrollo territorial rural. Una visión integrada para el desarrollo sostenible* Ponencia presentada en el III Congreso internacional de Lared Sial alimentación y territorios Consejo Superior De Investigaciones Científicas IEG, Madrid, España.

Alburquerque, F. L. (2006b). *Metodología para el desarrollo económico local*. Consejo superior de investigación, Madrid, España.

Amdam, J. (1995). Mobilization, participation and partnership building in local development planning: *Experience*. European planning studies, 3, 305.

Anthony, N. y Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.

Antuñano, I. et al. (1993). *Experiencias de desarrollo local en la comunidad Valenciana*. Trabajo presentado en el 2º Congreso de Economía Valenciana. Un primer avance. Castellón, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. Valencia, España.

Arias, O. A. (2006). *Aprendiendo en torno al desarrollo endógeno*. Mérida Venezuela: Universidad de los Andes, ULA.

Aydalot, P. (1975). *Économoi régionale et urbaine*. París: Económica.

Ayuntamiento de Málaga. (1996). *Plan estratégico de Málaga*, España.

Balestrini, M. (2001). *Como se elabora el proyecto de investigación para los estudios formulativos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. Caracas, Venezuela Consultores Asociados.

Bañon i Martínez, R. (2003). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*, ediciones Díaz de Santos, S.A, España.

Barke, M. y Newton, M. (1997). The EU LEADER Initiative and endogenous rural development: The application of the programme in two rural areas of Andalusia, southern Spain. *In Journal of Rural Studies*, 13 (3) 319-341.

Becattini, G., Costa, T. M. y Trullén, J. (2002). *Desarrollo local*. Barcelona España: Biblioteca civitas economía y empresa.

Beer, A., Haughton, G. y Maude, A. (2003). *Developing locally: an international comparison of local and regional economic development*. Bristol: Policy.

Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad,* 3R editores, Santa Fe Bogotá, Colombia.

Bergman, M., Maier, G. y Tödtling, F. (1991). *Regions reconsidered: economic networks, innovation, and local development in industrialized countries*, Mansell, London, New York.

Bert, V., Gellynck, X., Hans De Steur. y Viaene, J. (2008). *Networks in rural economy: valorizing endogenous and exogenous drives of innovation*. Ponencia presentada en el 2nd International European forum on international center for food chain and network research. Born, Alemania.

Bianco, C., Lugones, C., Peirano, F. y Salazar, M. (2002). *Indicadores de la sociedad del conocimiento: Aspectos conceptuales y metodológicos* (Documento de trabajo N 2) Centro REDES.

Bitam, S. (2007). *Base de conocimiento*. Recuperado el 15 de febrero del 2007 en http://www.bitam.com/h2desk/index.php.

Boisier, S. (2000). *Desarrollo (local):¿* de qué estamos hablando? Estudios Sociales, 103.

Bollman, R. D. (1998). *Local development in Québec*. Canadian rural restructuring foundation, Brandon.

Canadian Council on Rural Development. (1975). *Local development associations in rural Canada*. Ottawa: the Council.

Caprito, et al. (2004). *Cuadro de mando integral como herramienta para la gestión*. Universidad de Chile, Chile.

Castro, E. A. (1992). El Empleo de modelos en la enseñanza de la química. *Enseñanza de las ciencias*, 1(19), 73-79.

Centro Nacional De Tecnología De Información C.N.T.I. *Ciencia y tecnología.* Recuperado el 10 de Junio del 2007, en htpp:/www.gobiernoenlinea.ve/ buscador-view/ver_buscador.pag

CEPAL. (2005). Local economic development and territorial Competitiness, *Cepal* 85 (1).

Checkland, P. y Scholes, J. (1994). *Metodología de sistemas suaves.* México: Megabyte.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración* (6ta ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Cohen, E. y Franco, R. (2001). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI.

CONCADEL (2006). *Manual de conceptos y herramientas para el proceso de desarrollo económico*, ICONO, Perú.

Conti, S. y Giaccaria, P. (2001). *Local development and competitiveness*. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, Boston.

Constitución De La República Bolivariana De Venezuela, Vezla U.S.C. (2006). Artículo 1-350.

Czamanski, S. (1973). *Regional and interregional social accounting*. Lexington Mass: Lexington books.

Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid.

Europa, Actividades de la Unión Europea, Síntesis de la legislación. (2005). [versión electrónica]. Recuperado el 13 de Mayo del 2007 en http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l60015.htm.

Europa (2007). *Sexto programa de acción de la comunidad europea en materia de medio ambiente*. Comisión de las comunidades europeas. Bruselas: [versión electrónica].Recuperado el 5 de abril del 2007 en http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/l28027.htm.

Fielden, S. J., Rusch, M. L., Masinda, M. T., Sands, J., Frankish, J. y Evoy, B. (2007). Key considerations for logic model development in research partnerships: A Canadian case study. *Evaluation and program planning*, 30(2), 115-124.

FMI. (2007). *Fondo Monetario Internacional* [versión electrónica]. Recuperado el 13 de Mayo del, 2007en htpp://www.imf.org/external /pubs/ft/exrp/what/spa/whats.pdf.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2007). *("Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) 2007-2013", 2006*) [versión electrónica]. Recuperado el 13 de Mayo del 2007en htpp://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb /g24234.htm.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2004). *Propuesta de reglamento del parlamento europeo y del consejo relativo* [versión electrónica]. Recuperado el

13 mayo del 2004, en http://eurlex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smarttapi!prod!DocNumber&lg=es&type_doc=COMfinal&an_doc=2004&nu_doc=495.

Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2006). *Sostenibilidad y herramientas de trabajo.* Fondo de desarrollo europeo, Madrid, España.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América latina*. Caracas, Venezuela. IESA.

Fred, D. (2005). Conceptos de administración estratégica (9no ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México.

Gaceta oficial 5806 (2006).*Ley de los Consejos Comunales*, artículo 1-33 [versión electrónica]. Recuperado el 3 de abril del 2007 en http://www.tecnoiuris.com/derecho/modules.php?name=News&file=article&sid=1513&mode=thread&order=0&thold=0.

Garcías, B. B. e Izquierdo, H. (2006). *Modelo de gestión para la toma de decisiones basado en la metodología del Balanced Scorecard. Caso de estudio alcaldía del municipio de Maturín- Estado Monagas*. Universidad de Oriente Maturín. 1 (1), 58-89.

Godet, M. (1997). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*, Alfaomega, Barcelona, España.

González, F. C., Hernández, M. C. y Valiente, A. B. I. (2004). La teoría holística, configuración en los procesos sociales. *Revista pedagógica Universitaria*, 9(1), 1-15.

González, M. A. e Izquierdo, H. (2007). *La gestión estratégica como plataforma para evaluar los indicadores financieros de las empresas de*

producción social, Caso: EPS Cemento Cerro Azul, C.A [versión electrónica]. Recuperada el 14 de mayo del 2007 en http://www.cidar.uneg.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe.

Guerrero, P. L. (2005). *Provincias públicas de desarrollo local desde un enfoque institucional: Caso las entidades locales de la provincia de alicante*. Universidad Compútense, España.

Guevara, C. e Izquierdo, H. (2001). *Diseño de un modelo de toma de decisiones para la formulación de presupuestos de inversión en el servicio autónomo de vialidad del Estado Bolívar* [versión electrónica]. Recuperado 11 de abril del 2007 en http://www.cidar.uneg.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe.

Gutiérrez, R. F. (2001). *Manual de desarrollo local* (2 ed.), ediciones REAS, S.L. España.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Hermoso, J. C. R. y Luca, C. G. (2006). Civil society is role in promoting local development in countries in transition. International Social, *Work*, 49, 319-332.

Ibáñez, R. (2003a). Etapa 1: *Identificación de la demanda sociales en argentina: Definición de demandas prioritarias*. Grupos Redes, Argentina.

Ibáñez, R. (2003b). Etapa 2: *Caracterización de las demandas prioritarias: identificación del Rol TICs como apoyo a la solución de las demandas mencionadas*. Grupo Redes, Argentina.

Iniesta, O. A. y Valero, C. S. J. (2000). *El desarrollo y la economía regional*. Universidad de Castilla la Mancha, España.

Inter-American foundation, y Organization of American States. (1996). second inter-American Conference of Mayors, IAF/OAS Consultation on local development: April 16, 1996, Miami, Florida, United States Of America. Arlington, Va. 901 N. Stuart St., 10th Floor, Arlington 22203: The Foundation.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (1996). *Gestión de calidad y La competitividad*. Bogotá: Irwin.

IVEPLAN (1998). *Exploraciones en torno a la docencia y práctica de la planificación*. IVEPLAN, Caracas, Venezuela.

IVEPLAN (1999). *Planificación y política: Estadística para planificadores*. IVEPLAN, Caracas, Venezuela.

IVEPLAN (2000). *Planificación y política: Propuesta metodológica para la formulación de las líneas generales del plan nacional de desarrollo*. IVEPLAN, Caracas, Venezuela.

IVEPLAN (2001). *Planificación y política: El análisis de viabilidad socio-política antes situaciones de incertidumbre y conflictividad*. IVEPLAN, Caracas, Venezuela.

IVEPLAN (2002). *Planificación y política*. Caracas, Venezuela. Publicaciones IVEPLAN.

Kaplan, S. R. y Norton, P. D. (2004). *Mapas estratégicos* (C. Ganzinelli Trans.). Gestión 2000, Barcelona, España.

Khan, C. A. (1991). *Improvement to trip distribution models for the analysis of regional development alternatives*. M.A.Sc, University of Waterloo Canada.

Klarsfeld, A. y Mabey, C. (2004). Management development in Europe: do national models persist? *European Management Journal*, 22(6), 649-658.

Kretzenbacher, H. L. (1991). The aesthetics and heuristics of analogy model and metaphor in chemical communication. *International Journal for Philosophy of Chemistry*, 9(2), 218.

Kuhn, T. S. (1972). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de cultura económica, México.

Lakatos, I. (1983). *La metodología de los programas de investigación científica*. Alianza, Madrid.

Lamontagne, F. y Tremblay, C. (1989). *Development indexes*. Economic Council of Canada, Ottawa.

Landy, F. y Chaudhuri, B. (2004). *In France. Embassy centre for human sciences, globalization And Local Development in India: Examing the spatial dimension,* Manohar, New Delhi.

Ledo, P. A. (2004). *Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI "Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa*". Síntesis, S.A, Madrid.

Linares, B. A. J. y Piña, R. L. O. (2005). La modelación teórica como método de la investigación científica. *Revista Varona*, La Habana, 1-16.

Marchán, M. e Izquierdo, H. (2004). *Diseño del sistema de indicadores para el control de la gestión de procura e inventario de la división de administración de EDELCA, a través del CMI*. (Tesis de maestría, UNEG). 2004, 45-54

[versión electrónica]. Recuperada el 10 de mayo del 2007 en http://www.cidar.uneg.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe

Marín, X. F. (2005). *El reto y las consecuencias del desarrollo regional y local.* Mimeos.

Martínez et al. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de la regiones españolas*. Fundación BBVA, España.

Méndez, C. (2001). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación.* McGraw-Hill, *Colombia*.

Ministry of Handicrafts and Social Affairs, and 20 International Council On Social Welfare. (1991). *The human dimension of local development: Accepting the challenge*: Conference theme, 25th international conference on social welfare, Marrakech, morocco, 24-29 June, 1990. Vienna, Austria: ICSW General Secret aria.

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, 697-708.

Naciones Unidas. (2003). *Objetivos del desarrollo del milenio* Recuperado 17 de Mayo del 2007, en htpp:// www.un.org/spanish/esa/coordination/ecosoc/ wgga/milenio.htm.

OCDE. (1993). *Desarrollo territorial y cambio estructural. Una nueva perspectiva sobre el ajuste y la Reforma*. París:

OCDE. (1999). *Redes de empresas y desarrollo local, programa de empleo y desarrollo económico locales (LEED).* Paris.

Organization for Economic Co-operation and Development, and Local Economic and Employment Development. (1996). Networks of enterprises and local development: Competing and co-operating in local productive systems. Paris; Washington, D.C.: Organization for Economic Co-operation and Development; OECD Washington Center distributor.

Pacheco, J. C., Castañeda, w. y Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores integrales de gestión incluye modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*, McGraw-Hill/ Interamericana S.A, Bogotá.

Parr, J. B. (2005). Perspectives on the city - region. *Regional studies*, 39(5), 555.

Pike, A., Rodríguez-Pose, A. y Tomaney, J. (2006). *Local and regional development*, Routledge, London, New York.

Pimienta, D. (2001). *La búsqueda de manera alternativa de concebir indicadores en el contexto de la sociedad de la Información*, Omega, España.

Popovich, K., Rhot, R., y Toselli, C. (2006). *Planificación estratégica, participativa y comunidad local* [versión electrónica]. Recuperado el 29 Mayo del 2007, en htpp://Dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=planificación+ local&db=1&m=0&td=todo&idi=0&fi=&ff=&n=50.

Ramírez, P. B. y Benito, C. E. (2000). *Desarrollo local: Manual de uso*. FAMP., Madrid, España.

Reilly, R. (2000a). *Reflexiones sobre la metodología inicial para la observación*. Acceso, Costa Rica.

Reilly, R. (2000b). *Política Pública Sociales De Internet En Costa Rica*. Acceso, Costa Rica:

Rheault, P. J. (1996). *Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la administración*, Limusa, México.

Rionda, I. J. (2006). *Teoría de la región*: eumed.net. Recuperado 9 de enero del 2007 en http://www.eumed.net/libros/2006a/jirr-reg/index.htm.

Ríos, P. J. (1989). *Aplicación de la dinámica de sistemas al análisis y planificación económica regionales*. El Caso Castellano-leones. España. UPM. 1 – 2.

Rodríguez, B. P. (2003), La Base del control estratégico local del modelo ciudad. *Dialnet*. (29) 10-17.

Rodríguez, L. e Izquierdo, H. (2003). *Diseño de un modelo de gestión para la toma de decisiones caso: División Macagua EDELCA*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Experimental de Guayana [versión electrónica]. Recuperado el 15 de mayo del 2007 en http://www.cidar.uneg.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe.

Rojas, M. (2006). *Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local,* publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo, *Lima*, Perú.

Ronceros, C. e Izquierdo, H. (2005). *Diseño de un modelo de Administración estratégica para una organización de servicios de tecnología de la Información*. Tesis de maestría sin publicar, Universidad de Oriente, sede Maturín.

Ruíz, F. M. (2006). *Los agentes económicos y sociales y el desarrollo endógeno* [versión electrónica]. Recuperado el 9 de mayo del 2007 en http://www.tripod.lycos.es/

Sainz, J. P. P. y Andrade, E. K. (2003). Local development in the global economy. *NACLA Report on the Americas*, 37, 40-45.

Scheler, R. (1996). *Erkenntnis und arbait. leipzig*: Der neue geist, 21, 15-45

Scott, A. J. y Storper, M. (2003). Regions, globalization, development. *Regional Studies*, 37 (6, 7), 579.

Shejtman, A. y Berdegué, J. A. (2004). *Desarrollo territorial rural. Santiago-Chile: Centro Latinoamericano para el desarrollo rural* [versión electrónica]. Recuperado el 3 de marzo del 2007 en htpp://www.rimisp.org/sección.php ?seccion=9

Silvia, C. C. S. (2002). *La modelación, los modelos y su importancia para la ciencia de la educación.* Cuba.

Stöhr, W. B. (1990). Innovación regional tecnológica e institucional. La política Japonesa con relación a las tecnópolis, *estudios territoriales*, (23), 29-43.

Tamayo y Tamayo M. (2000). *El proceso de Investigación Científica*. (3^{era}. Edición). México

Ternium. (2007). *Ternium, Sidor*, [versión electrónica]. Recuperado el 12 de abril del en http://www.ternium.com/sp/uproductivas/sidor/default.asp

UN Millennium Project. (2005). *Objetivos de desarrollo del milenio: Una mirada desde América Latina y el Caribe* [versión electrónica]. Naciones

Unidas. Recuperado el 12 de marzo del 2007 en http://www.un.org/millenniumgoals/.

Vásquez, B. (1982). Crecimiento dualista versus crecimiento dependiente. Las limitaciones de la teoría del desarrollo endógeno. *Investigaciones económicas*, (17), 107-125.

Vásquez, B. (1993). *Política económica local*. Pirámides, Madrid.

Vásquez, B. (1998). *Cambio tecnológico y desarrollo económico. Universidad de Vigo*, Campus de Orense. España: Mimeos.

Vásquez, B. (1999). *Las bases teóricas del desarrollo endógeno*. Universidad de Vigo, Campus de Orense. España: Mimeos.

Vázquez, B. (2005), *Desarrollo económico local y descentralización*, *Desarrollo local*, Facultad de Economía. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, textos cardinales, España

Villarroel, C. N. y Gonzalo, E. R. (2003). *Cuadro de mando integral*. Tesis doctoral sin publicación. Universidad de Chile.

Vitti, E., luckevich, M. y Mister, S. (2003). *Business intelligence*. McGraw-Hill, Madrid:

West Coast. (1993). *Regional development from the bottom up: selected papers of the local development series*, West Coast Development Group. Vancouver, B.C.

ANEXO A

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 LAORGANIZACIÓN : 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:					

Cuadro 4: Matriz de Evaluación de la Visión de la Alcaldía del Municipio Caroní.

	ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN		
VISIÓN DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CARONÍ	**Definición de futuro deseado y posible.**	**Variables más importantes**	**Elementos estratégicos**
"Consolidar a Ciudad Guayana como la Ciudad Productiva mas importante del sur del país optimando la capacidad industrial instalada, desarrollando las potencialidades de diversificación de la actividad productiva e impulsando procesos de desarrollo a escala de la gente, as¡ como las posibilidades de convertir las ventajas comparativas que ofrecen los recursos turísticos y naturales de la región en ventajas competitivas; con alto compromiso en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, en una relación armoniosa con la naturaleza, contribuyendo al arraigo de su gente y respetando la diversidad cultural, en el marco de una gestión democrática y de creciente autonomía"	No	Sí	No

Nº de elementos: 3 Respuestas Sí = 1; Respuestas No = 2	Evaluación(E)= $\left(\frac{N°deSí}{Totalelementos}\right)\times 100$; Sí E =100% $\Rightarrow$ Visión bien formulada	$\left(\frac{1}{3}\right)\times 100 = 33\%$ $\Rightarrow$ E= 33% < 100% Se requiere mejorar la formulación de la Visión.

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 5. Matriz de Evaluación de la Misión de la Alcaldía del Municipio Caroní.

	ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN				
MISIÓN DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CARONÍ	**Ciudadanos**	**Servicio**	**Competencias**	**Filosofía y valores de la Institución**	**Región**
"Impulsar el desarrollo social -cultural-económico sostenible de las comunidades asentadas en el Municipio Caroní, fomentando la organización, solaridad, honestidad, Transparencia, Eficiencia social y la participación protagónica, democrática y Corresponsable de los ciudadanos en la gestión pública"	Si	Si	Sí	Si	Si

Total elementos: 5 Nº de Respuestas Sí =5 Respuestas No = 0	Evaluación(E)= $\left(\frac{N°deSí}{Totalelementos}\right)\times 100$ Sí E =100% $\Rightarrow$ Misión bien formulada	$\left(\frac{4}{5}\right)\times 100 = 100\%$ $\Rightarrow$ E= 100% La Misión contiene todos los elementos claves

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 6: Matriz de Evaluación de la Visión Reformulada para la Alcaldía del Municipio Caroní.

	ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN		
VISIÓN DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CARONÍ	**Definición de futuro deseado y posible.**	**Variables más importantes**	**Elementos estratégicos**
Convertirse en un Modelo de Gobierno Municipal que ofrezca la mayor cobertura de servicios públicos de elevada calidad, tendientes a garantizar el bienestar de los habitantes del L Municipio Caroní, mediante la fijación de una estrategia a largo plazo (cuatro anos). Donde, alianzas con comunidades organizadas, transparencia en el manejo de los recursos y la coordinación con el gobierno regional y nacional sean los ejes que impulsen el desarrollo local.	Sí	Sí	Sí

Nº de elementos: 3 Respuestas Sí = 3; Respuestas No = 0	Evaluación(E)= $\left(\frac{N°deSí}{Totalelementos}\right)\times 100$; Sí E =100% $\Rightarrow$ Visión bien formulada	E= 100% Visión bien formulada

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 7. Matriz de asociación Visión-Misión de la Alcaldía del Municipio Caroní

	VISION							
MISIÓN	**Modelo de gobierno Municipal**	**Mayor cobertura de servicios públicos**	**Servicios públicos de calidad**	**Bienestar de los habitantes**	**Participación de Comunidades organizadas**	**Coordinación con gobierno regional y nacional**	**Transparencia en el manejo de los recursos**	**Desarrollo local**
Equipo técnico responsable	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Calidad de vida de los habitantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Personal calificado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Herramientas técnicas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo económico y social	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Satisfacción de la comunidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Matriz 7 x 8 N: Misión M: Visión	Matriz X: 7 X 8 ; Alineación(A)= $\left(\frac{N°deSí}{Totalelementos}\right)\times 100$ Sí A =100% $\Rightarrow$ Misión y Visión alineadas	Total respuestas= 56 Respuestas Sí =56 Respuestas No = 0	Alineación= 100% $\therefore$ Hay alineación

Fuente: Elaboración propia, 2007

CUADRO 8: Matriz de doble entrada .respuesta de los informantes claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre la misión, la visión y la evaluación del entorno durante la planificación.

Encuesta	A.1.a) Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros.					A. 2.a) Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos sus miembros.					A 3. a) Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno.					A 3.b) Se identifican las variables clave para el direccionamiento estratégico de la organización					A 3.c) Se definen las relaciones entre las variables del sistema organizacional				
	Perfil					Perfil					Perfil					Perfil					Perfil				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directivo 1	■					■					■						■					■			
Directivo 2		■					■					■					■					■			
Directivo 3		■					■				■							■				■			
Directivo 4		■					■				■						■					■			
Directivo 5	■					■					■						■				■				
Total	2	3	0	0	0	2	3	0	0	0	4	1	0	0	0	0	4	1	0	0	1	4	0	0	0
%	40	60	0	0	0	40	60	0	0	0	80	20	0	0	0	0	80	20	0	0	20	80	0	0	0
% Total	100					100					100					100					100				

Observaciones: Durante la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, no se consideran todos los factores del entorno de la organización; la estrategia se fundamenta en atender las necesidades de la comunidad y administrar los recursos económicos disponibles.

Nota: 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%

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 9: Matriz de doble entrada .respuesta de los informantes claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre los objetivos estratégicos y la comunicación durante la planificación.

Encuesta	A 4.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					A 4.b) Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición, al menos, anual.					A 5.a) Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización.					A 5.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.					A 5.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				
	Perfil					Perfil					Perfil					Perfil					Perfil				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directivo 1	■						■					■						■				■			
Directivo 2		■					■					■						■				■			
Directivo 3		■					■					■						■			■				
Directivo 4		■				■						■						■				■			
Directivo 5	■						■					■						■				■			
Total	2	3	0	0	0	1	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	0	0	1	4	0	0	0
%	40	60	0	0	0	20	80	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	100	0	0	20	80	0	0	0
% Total	100					100					100					100					100				
Observaciones:																									

Nota: 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%

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 10: Matriz de doble entrada .respuesta de los informantes claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre la medición durante la planificación

Encuesta	B.1.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					B.1.b) Cada indicador contiene las variables que permiten medir su comportamiento.					B.1.c) Los indicadores, de cada objetivo estratégico, están interrelacionados y son conocidos en todos los niveles de la organización.					B.1.d) Existen mecanismos de medición, prueba y ajuste de los indicadores.				
	Perfil					Perfil					Perfil					Perfil				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directivo 1	■					■					■					■				
Directivo 2		■				■					■					■				
Directivo 3	■					■					■					■				
Directivo 4	■					■					■					■				
Directivo 5	■					■					■					■				
Total	4	1	0	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0
%	80	20	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0
% Total	100					100					100					100				
Observaciones:																				

Nota: 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%

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 11: Matriz de doble entrada .respuesta de los informantes claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre la evaluación, durante el control de gestión.

Encuesta	B.2.a) Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos, presupuestos para evaluar lo ejecutado					B.2.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 clave.					B.2.c) Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos				
	Perfil					Perfil					Perfil				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directivo 1					■		■				■				
Directivo 2				■			■				■				
Directivo 3				■			■				■				
Directivo 4				■				■			■				
Directivo 5			■				■				■				
Total	0	0	1	3	1	0	4	1	0	0	5	0	0	0	0
%	0	0	20	60	20	0	80	20	0	0	100	0	0	0	0
% Total	100					100					100				

Observaciones: El mecanismo que existe para evaluar la gestión es mediante dos informes que se elaboran durante el año fiscal. El primer informe es presentado a los seis meses y el segundo, al final del ejercicio fiscal, el cual corresponde a la Memoria y Cuenta que presenta el Alcalde ante la Cámara Municipal. Sin embargo, en los informes se reflejan sólo las metas alcanzadas durante el período, no se comparan los resultados con un valor esperado.

Nota: 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%

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 12: Matriz de doble entrada .respuesta de los informantes claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre el sistema de información, durante el control de gestión.

Encuesta	B.3.a) Se dispone de un sistema de información integral con base en indicadores y estándares.					B.3.b) El sistema de información es accesible a todos los miembros de la organización					B.3.c) Se evalúa periódicamente la utilidad del sistema de información y se optimiza en función de los resultados de la evaluación.					B.3.d) Existen y se aplican planes para auditar la información proveniente del sistema, su veracidad y confiabilidad.				
	Perfil					Perfil					Perfil					Perfil				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directivo 1	■					■					■					■				
Directivo 2	■					■					■					■				
Directivo 3	■					■					■					■				
Directivo 4	■					■					■					■				
Directivo 5	■					■					■					■				
Total	5	0	0	0	0	5		0	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0
%	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0
% Total	100					100					100					100				

Observaciones: En el área de planificación y presupuesto, se emplean algunos indicadores para monitorear el avance del prepuesto de ingresos y gastos.

Nota: 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%

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 13: Matriz de doble entrada .respuesta de los informantes claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre los informes de información durante el control de gestión

Encuesta	B.4.a) Los informes de gestión están estrictamente referenciados a los indicadores estratégicos de la organización sin sacrificar información relevante.					B.4.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.				
	Perfil					Perfil				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directivo 1	■					■				
Directivo 2	■					■				
Directivo 3		■					■			
Directivo 4		■				■				
Directivo 5	■					■				
Total	3	2	0	0	0	4	1	0	0	0
%	60	40	0	0	0	80	20	0	0	0
% Total	100					100				
Observaciones: Se utilizan tablas dinámicas elaboradas en herramientas computacionales como Excel y Acces.										

Nota: 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%

Fuente: Elaboración propia, 2007

Cuadro 14: Matriz de doble entrada .respuesta de los informantes claves del nivel corporativo de la Alcaldía del Municipio Caroní sobre la toma de decisiones durante el control de gestión.

Encuesta	B.5.a)La información proveniente de los indicadores se utiliza para la definición y despliegue de objetivos de cada nivel y para la determinación de proyectos de mejoras e innovación.					B.5.b) El sistema de información está apoyado con tecnologías de información que permiten disponer, en tiempo real, de información fiable e importante facilitando la toma de decisiones.					B.5.c) 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.				
	Perfil					Perfil					Perfil				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Directivo 1	■					■					■				
Directivo 2		■				■					■				
Directivo 3		■				■					■				
Directivo 4	■					■					■				
Directivo 5	■					■					■				
Total	3	2	0	0	0	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0
%	60	40	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0
% Total	100					100					100				
Observaciones:Se utilizan tablas dinámicas elaboradas en herramientas computacionales como Excel y Acces.															

Nota: 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%

Fuente: Elaboración propia, 2007

PUBLICACIONES Y ASISTENCIA A CONGRESOS Y SEMINARIOS.

1. Revista Kaleidoscopio. Sistema de Control de Gestión para la Alcaldía del Municipio Autónomo Caroní basado en el modelo "cuadro de mando integral" (Balanced Scorecard)……..1
2. Revista Copérnico. Diseño de un modelo de toma de decisiones para la formulación de presupuestos de inversión en el servicio autónomo de vialidad del Estado Bolívar……7
3. Revista Gestión. Sistema de Control de Gestión Ambiental para el Aserradero Hermanos Hernández, C.A., basado en el modelo del de Tablero de Comando o Balanced Scorecard……..24
4. Revista Stratego. Aplicación del Modelo Holístico de Bagozzi en la determinación del Perfil y Preferencias de los clientes de las Ferias de Comida de Puerto Ordaz (Venezuela)……...33
5. Coloquio y seminario Doctoral Internacional, 21 23 abril 2008, Lyón, Francia. Modelo de Evaluación para la mejora de la Gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela…….……37
6. 6th LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2008)"Developing Entrepreneurial Engineers for the Sustainable Growth of Latin America and the

Caribbean: Education, Innovation, Technology and Practice”4 – 6 June 2008, Honduras, Tegucigalpa. Modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela……..56

7. I Congreso Internacional de Gestión Pública y Planificación Estratégica, Valencia, Estado Carabobo, Venezuela 16-18 de Julio 2008. Diseño de un Modelo de Gestión para evaluar el comportamiento del Desarrollo Endógeno como una Aproximación al ámbito regional o Local"……73
8. Costa Rica V Congreso ALACIP ¿Gobernanzas sin Desarrollo? Universidad de Costa Rica, 5, 6 y 7 Agosto 2008. Modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela……..…77
9. Congreso Internacional de Ingeniería Industrial (CIO) 2008, Burgos, España. 3-5 septiembre, 2008. Modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela……...80

Sistema de Control de Gestión para la Alcaldía del Municipio Autónomo Caroní basado en el modelo "cuadro de mando integral" (Balanced Scorecard).

System of Control of Administration for the Governorship of the Autonomous Municipality Caroní based on the pattern "Square of integral control" (Balanced Scorecard).

Salcedo, Luis
Izquierdo, Henry

Resumen

El presente trabajo de investigación consistió en el diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Alcaldía del Municipio Caroní, basado en el Modelo de Tablero de Comando o Balanced Scorecard (BSC). El tipo de investigación utilizado fue el correspondiente a un proyecto factible, de carácter documental y diseño bibliográfico. Se espera dejar a disposición de esta Institución del gobierno local un diagnóstico de su situación actual, con el seguimiento esquemático y regular de su *Gestión en tiempo real***,** con el planteamiento de soluciones a los problemas que se pudiesen encontrar o al menos guiarlos por la vía de una toma de decisiones acertada y adecuada y a la detección de oportunidades de mejora. Dicho Modelo puede ser aplicado a cualquier Alcaldía del país.

Abstract

The present investigation work consisted on the design of a System of Control of Administration for the Governorship of the Municipality Caroní, based on the Pattern of Board of Command or Balanced Scorecard (BSC). The used investigation type went the corresponding to a feasible project, of documental character and bibliographical design. It is hoped to leave to disposition of the local government's Institution a diagnosis of their current situation, with the schematic pursuit and to regulate of their Administration in real time, with the position of solutions to the problems that can be or at least to guide them for

the road of one taking of guessed right decisions and appropriate and to the detection of opportunities of improvement. This Model can be applied to any Governorship of the country.

Introducción

El presente trabajo de investigación responde a una necesidad identificada en la Alcaldía del Municipio Caroní, donde se refleja el diseño e implementación posterior de un instrumento o herramienta de medición de la gestión en términos de cumplir satisfactoriamente la visión y misión de la Alcaldía.

En tal sentido se plantea como objetivo fundamental proponer un Modelo de Sistema de Control de Gestión para la Alcaldía de Caroní basado en el modelo de "Cuadro de Mando Integral" o metodología "Balanced Scorecard", el cual estará soportado por un diagnóstico de la situación existente desde el punto de vista gerencial, analizando aquellos factores internos y externos que intervienen en los procesos; proveer las acciones a seguir para la implantación subsiguiente del modelo, que coadyuve a prestar un servicio de alta calidad a la Comunidad.

La investigación se inicia con una revisión bibliográfica de la cual se construye el marco teórico que abarca tópicos referidos a calidad, control de gestión, planeación estratégica, efectividad, eficiencia, la metodología Balanced Scorecard, que proporcionaran las bases que conllevaran a la realización del diagnóstico de la situación actual en la Unidad bajo estudio, basado en la recolección e información y datos con la aplicación de los instrumentos que resulten.

La investigación está enmarcada dentro de un estudio de diagnóstico evaluativo, teniendo como fundamento la evaluación del "estado del arte". Esta es del tipo no experimental y documental; y constituye la elaboración de un diagnóstico y la proposición de un modelo a implementar como solución a los problemas que se encuentren. Este modelo proveerá el marco de lineamientos y directrices ideales para proponer mejoras dinámicas al entorno, que pudiesen ser vistos a corto, mediano y largo plazo.

Los resultados obtenidos permitirán la elaboración del Modelo de Control de Gestión de la Alcaldía de Caroní, donde estarán claramente definidos los objetivos estratégicos enmarcados en las perspectivas de la metodología

Balanced Scorecard, con la finalidad de dirigir el Servicio de Calidad de la Alcaldía a la Comunidad.

Nuestro país vivió y vive importantes cambios; entre ellos se puede mencionar la entrada en vigencia de la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (gaceta oficial Nº. 5.453 Extraordinario del 24 de Marzo del 2000), que le da un rol protagónico al pueblo Venezolano y las elecciones presidenciales, estadales y municipales, gracias a ésta última, a partir del mes de agosto de ese mismo año en el Municipio Caroní, se empezó a plantear la necesidad de incorporar cambios políticos, sociales y económicos, coordinada desde la Alcaldía de Caroní.

"Los Municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y de la Ley" (artículo 168 de la Constitución). Su razón de ser, expresada a través de su Misión, se caracteriza por "producir las políticas especificas que permitan la incorporación integral de las comunidades y vecinos en el desarrollo político, económico y social del Municipio, de acuerdo a las exigencias del proceso de Refundación Institucional que exige la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela" (Misión de la Alcaldía de Caroní, disponible en línea en http://www.alcaroní.com)

Asimismo, se plantea como visión" lograr en el termino de cuatro años las bases para la definitiva articulación de una ciudad con capacidad de albergar en su seno una población con condiciones de vida dignas y una Institución Pública eficiente y eficaz que sirva al ciudadano y garantice el desarrollo del Municipio en términos de oportunidad, calidad y fomento de la satisfacción integral de la familia guayacitana" (Visión de la Alcaldía de Caroní, disponible en línea en http://www.alcaroní.com)

Con el fenómeno de la "globalización", tanto lo que sucede cerca como lo que sucede al otro lado del mundo inevitablemente nos afecta de inmediato, por lo que las organizaciones deben ser más competitivas y estar en capacidad de responder a las exigencias del entorno, competir, tanto en calidad como en productividad e innovación tecnológica.

La Alcaldía de Caroní no está exenta de esta realidad y como generadora y prestadora de servicios, debe estar en capacidad de dar el viraje adecuado que le exige el entorno, adaptarse a los cambios y servir de referencia como modelo de innovación, calidad y productividad, al respecto (Brooking,1997), señala que en el tercer milenio el principal activo de las organizaciones será el conocimiento.

Asimismo el Modelo de Gestión actual de la Alcaldía es un proceso que se inicia con la elaboración de los microplanes parroquiales que alimentan a los Planes Operativos de aquellas unidades que manejan obras y servicios, el resultado es la configuración de un conjunto de acciones a ser ejecutadas en un año. Estas acciones están orientadas a lograr a través de la ejecución de las metas, resolver los problemas presentes en cada comunidad. El análisis y evaluación de estos Planes Operativos y los de las unidades administrativas dará una visión de la gestión realizada y permitirá medir los resultados obtenidos en un lapso determinado para cada comunidad. La capacidad de análisis y lo asertivo de la valoración, determinarán las causas de las desviaciones originando las decisiones correctivas reales para superarlas.

Para ello cada Unidad Organizativa de la Alcaldía de Caroní ha definido (más no lo ha implementado formalmente) su propio sistema de referencia, que no es más que el sistema de indicadores (de eficiencia, efectividad y eficacia), que reflejan los resultados del proceso de Gestión Municipal además de permitir observar la incidencia de factores relevantes en cuanto a el control de la ejecución del Plan Operativo del manejo de recursos y del impacto de las acciones de Gobierno sobre la población, que califica la prestación de los servicios dentro de parámetros objetivos así como el control interno como una constante revisión de los procesos administrativos. Este sistema será de absoluto dominio público y funcionará de forma continua para rendir cuentas a las Comunidades y dentro de un proceso permanente de participación comunitaria en la evaluación de la Gestión de la Alcaldía.

En estos términos y como servidores públicos, la Alcaldía 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 sostener una prestación de servicios de primera categoría. El no adaptar 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 situación actual de la gestión, a nivel de la Coordinación General y de las diferentes Direcciones de la Alcaldía de Caroní, evaluar el sistema de indicadores actual, y, utilizando herramientas gerenciales metodológicas y sistemáticas modernas en el ámbito mundial, elaborar una propuesta que permita diseñar un nuevo Modelo de Sistema de Control de Gestión adaptado a la nueva estructura organizativa que se esta llevando a cabo en estos

momentos. Asimismo, detectar fortalezas y oportunidades de mejoras, ante los cambios que están viviendo las organizaciones de este tipo.

El modelo a utilizar es el "Cuadro de Mando Integral", también conocido como "Tablero de Comando" o BSC por sus siglas en inglés de "Balanced Scorecard", que es una filosofía de Gestión Global, que toma en cuenta los aspectos financieros de la Organización, las características de los Clientes, los Procesos Internos y la Visión de los empleados. La clave de su éxito según sus creadores el Dr. Robert Kaplan, 1999 reconocido profesor de la Universidad de Harvard conjuntamente con su socio David Norton, es "que mide tanto los factores financieros como los no financieros, sus activos intangibles (por ejemplo: calidad del servicio, la confianza de los clientes o la formación del personal), ya que estos últimos son la base para el éxito de las compañías" (Kaplan R: Norton D: 1999).

Con el Control de Gestión, la organización puede enfocar sus esfuerzos en la obtención jerarquizada de los objetivos que con anterioridad se han formulado, por lo que "el Control de Gestión debe centrarse en la cadena de Valor generada entre los recursos aplicados y los productos y servicios ofertados a los clientes", (Mallo: 1995).

(Hornec: 1995), afirma que "las organizaciones sirven a sus clientes mediante procesos que cruzan las funciones", sin embargo la mayoría se centra en el rendimiento funcional, lo cual dificulta obtener un rendimiento óptimo, ya que cada unidad establece sus metas e indicadores por separado y busca cumplirlas, aún a expensas de los otros. La visión del "proceso" permite centrarse en el objetivo común en pos de mejorar la organización. Desarrollar indicadores para controlar la gestión a través de los procesos comienza como una cascada, con la estrategia de la organización o unidad y termina con el establecimiento de metas y el establecimiento de los procesos críticos.

REFERENCIAS CITADAS

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CARONI, 2000. http://www.alcaroní.com, 14/06/2001

Brooking, A (1997), **El Capital Intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio.** Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Primera edición.

Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. Gaceta oficial Nro.5453 Extraordinario del 24 de Marzo del (2000).

Crosby, P (1994), **Completeness, (**Plenitud), McGraw-Hill.

Goodstein, L.Nolan., y T; Pfeiffer, J, (1998). **Planificación Estratégica Aplicada.** McGraw-Hill. Segunda edición

Fleitman, J (1998), **Evaluación Integral**. McGraw-Hill. Segunda edición.

Hornec, S (1995), **Signos Vitales**. McGraw-Hill.

Izquierdo, H (1998), **Planificación Estratégica de Sistemas de Información para la Vicepresidencia de Pre-reducido, en la Empresa SIDOR, C.A.** Tesis de Grado no publicada

Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S.; Crosby, P (1996), **Gestión Calidad y Competitividad.**

Kaplan, R.; Norton, D (1999), **Cuadro de Mando Integral.** Ediciones Gestión 2000. Primera edición 1997. Tercera reimpresión.

Ministerio de Planificación y Desarrollo (OCEI) (2000), **Estimaciones y Proyecciones de Población.** Venezuela 1950-2035.

Mallo, C y Merlo, J (1995), **Control de Gestión y Control Presupuestario**. Mc Graw Hill.

Peters, T y Waterman, R (1985), **En Busca de la Excelencia**. Circulo de Lectores.

Diseño de un modelo de toma de decisiones para la formulación de presupuestos de inversión en el servicio autónomo de vialidad del Estado Bolívar.

Guevara, Carlos
Izquierdo, Henry

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo Diseñar un Modelo de Toma de Decisiones para la Formulación de Presupuestos de Inversión en el Servicio Autónomo de Vialidad del Estado Bolívar, con la finalidad de dar un aporte para el proceso de planificación de la gestión de la Gobernación del Estado Bolívar en materia de vialidad terrestre, específicamente en la Dirección de VIAS BOLIVAR, contribuyendo a la elaboración de Presupuestos de Inversión a corto, mediano y largo plazo, donde se priorice las obras a ejecutar, con el fin de optimizar el uso de los recursos. La finalidad del modelo es que sea utilizado por otras gobernaciones del país para planificar, presupuestar y ponderar los proyectos de vialidad. El Modelo contiene los instrumentos necesarios para su operacionalización e incluye procedimientos y formularios que permiten de una manera sistemática, obtener resultados cuantificables que ayuden a la toma de decisiones en relación a la selección de obras de vialidad a presupuestar. Para alcanzar los objetivos propuestos se realizó primeramente una investigación documental que le dio soporte teórico al modelo. Posteriormente, se diseñaron instrumentos de recolección de datos primarios para construir las fórmulas que aparecen en el Modelo, mediante un tratamiento estadístico y matemático de los resultados.

Palabra Clave: Modelos de toma de decisión, formulación presupuestaria, vialidad terrestre

Introducción

El Servicio Autónomo de Vialidad del Estado Bolívar, el cual también puede llamarse VIAS BOLIVAR, es una Unidad perteneciente a la Gobernación del

Estado Bolívar y está adscrita a la Secretaría de Infraestructura del Ejecutivo Regional.

VIAS BOLIVAR, creada mediante decreto el 08 de Febrero del 2.001, nace para atender las múltiples necesidades que presenta el Estado Bolívar en materia de vialidad, teniendo como objetivo principal el de Garantizar la administración, mantenimiento, conservación y el desarrollo del sistema vial terrestre, incluyendo el ferroviario, de la Región.

La estructuración organizativa del Servicio Autónomo, así como la elaboración de Modelos, Métodos, Técnicas e Instrumentos para su operacionalización, se hacen necesario en esta Unidad, en vista de que adolece de una serie de ellos en virtud de su reciente creación.

El Proyecto fue dirigido a contribuir con el proceso, mediante el Diseño de un Modelo de Toma de Decisiones para la Formulación de Presupuesto de Inversión en el Servicio Autónomo de Vialidad del Estado Bolívar e inclusive puede ser utilizado en cualquier gobernación para la planificación, formulación y control de las obras de vialidad terrestre.

Para alcanzar los objetivos propuestos se definió una investigación de tipo descriptiva y aplicada, en donde se trabajó con fuentes de datos tanto secundarios como primarios. Para la recolección de datos, se utilizaron Técnicas de Investigación Documental y Técnicas de encuestas.

Desarrollo

Es importante señalar que este trabajo fue iniciado durante el año 2.002, por tal motivo algunas definiciones presentadas en el mismo fueron formuladas bajo los conceptos establecidos por la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE), organismo adscrito al Ministerio de Finanzas, y la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario, sustituida la primera por la hoy llamada Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) y derogada la segunda por la Ley de Administración Financiera del Sector Público. Sin embargo, los planteamientos aquí presentados no dejan de tener vigencia bajo estas dos nuevas figuras.

Construcción del modelo

Recordando un poco, la situación que nos planteamos originalmente fue ¿Como resolvemos el problema de la existencia de muchas necesidades de inversión en obras de vialidad con una disponibilidad de recursos limitados?. Esto lo podemos expresar de la siguiente manera:

$$\text{Necesidades de Inversión} = \sum_{i=1}^{n} \text{Monto Requerido de la Obra}_i \qquad [1]$$

Para el caso de existencia de recursos infinitos estas necesidades de inversión constituirían nuestro presupuesto, y nuestro problema de formulación presupuestaria estaría resuelto. Pero desafortunadamente sabemos que los recursos son limitados por lo cual este Presupuesto inicial estará sometido a las restricciones de disponibilidad de recursos, que en este caso nos referiremos al recurso monetario, por consiguiente tenemos que considerar que

$$\text{Necesidades de Inversión} = \sum_{i=1}^{n} \text{Monto Requerido de la Obra}_i \qquad [2]$$

$$\sum_{i=1}^{n} \text{Monto Requerido de la Obra}_i \leq \text{Recursos Disponibles} \quad [3]$$

Por lo tanto, estamos ante la situación de seleccionar las obras que se incluirán en el presupuesto de inversión en obras de vialidad, en virtud de que tenemos recursos monetarios limitados.

Obviamente, se nos presenta un problema en donde está involucrado un Proceso de Toma de Decisiones, el cual debe darse durante la etapa de formulación presupuestaria para decidir a cuales solicitudes de obras se le asignarán recursos para su ejecución.

Por otra parte, revisando nuestra definición de Modelo de Toma de Decisiones, la cual dice que es una abstracción y simplificación de un problema real, que de manera ideal incorpora los factores críticos del problema real que combinados contribuyen con el proceso de seleccionar de un conjunto de alternativas, la mas adecuada para resolver un problema o una determinada situación; observamos que están involucrados cuatro (04) aspectos básicos que constituyen la base en el Diseño del Modelo de Toma de Decisiones objeto de esta investigación, los cuales se mencionan a continuación:

Modelo propuesto

De acuerdo a los planteamientos hechos, se diseñó un Modelo de Toma de Decisiones para la Formulación de Presupuestos de Inversión en el Servicio Autónomo de Vialidad del Estado Bolívar, cuyos criterios son:

1.- Determinar el Problema

$$\text{Necesidades de Inversión} = \sum_{i=1}^{n} \text{Monto Requerido de la Obra}_i \quad [4]$$

$$\sum_{i=1}^{n} \text{Monto Requerido de la Obra}_i \leq \text{Recursos Disponibles} \quad [5]$$

2.- Determinar el peso de cada Factor Crítico (Variables Independientes)

Peso_i = Peso del Factor Crítico i [6]

3.- Plantear Alternativas

Se prepara un inventario de obras a presupuestar, basado en el Plan de Gobierno, en los Objetivos, Proyectos, Planes, Lineamientos y Políticas del Ejecutivo Regional; en las solicitudes actuales de las comunidades, en las obras estratégicas consideradas por el Gobierno, en las demandas pasadas no satisfechas y en las obras programadas para ejecutarse en varios períodos fiscales, creándose un Listado Obras a ser consideradas en la Formulación Presupuestaria.

4.- Valorizar cada alternativa

Establecer una prioridad para cada obra de acuerdo a los factores críticos y el peso de cada uno de ellos.

$$\text{Prioridad Obra}_i = \sum_{k=1}^{n} \text{Peso del Factor}_k * \text{Valor Asignado al factor}_k \quad [7]$$

A objeto de facilitar esta valorización se diseñó un formulario, en donde el decisor valuará cada factor considerado en el proceso de toma de decisiones y de acuerdo a esta valuación y el peso de cada factor se determinará una prioridad para las obras consideradas en esta fase de formulación presupuestaria. En el caso de las obras estratégicas las cuales deben aparecer en el listado de obras a presupuestar, se valoraran con la prioridad máxima.

5.- Calcular Resultados (Monto total de la inversión y metas a alcanzar)

- $\text{Monto Total del Presupuesto} = \sum_{i=1}^{m} \text{Monto a invertir en la Obra}_i$ [8]
- Metas (Indicadores de Gestión - Variables Dependientes) [9]

$$\text{Km de Vías Interurbanas} = \sum_{i=1..m} \text{Km de Vías Interurbanas de la Obra}_i$$

$$\text{Km de Vías Urbanas} = \sum_{i=1..m} \text{Km de Vías Urbanas de la Obra}_i$$

$$\text{Km de Vías Agrícolas} = \sum_{i=1..m} \text{Km de Vías Agrícolas de la Obra}_i$$

$$\text{M2 de Puentes} = \sum_{i=1..m} m^2 \text{ de Puentes de la Obra}_i$$

Distribución del presupuesto por Municipios

$$\% \text{ Asignado al Municipio}_i = \frac{\text{Monto asignado al Municipio}_i}{\text{Monto Total del Presupuesto}} \quad i=1..12 \qquad [10]$$

Una vez definidos los montos que se le van a asignar a las obras que aparecen en el listado de obras a presupuestar, se estima el alcance a lograr en cada una de ellas, utilizando los indicadores de gestión que se señalan en el párrafo anterior. Posteriormente se totalizan estos para calcular los resultados que se esperan obtener con el presupuesto propuesto. De igual manera, se suman los montos asignados a todas las obras presupuestadas para calcular el monto total del presupuesto.

La tabla Nº1 muestra la importancia que se le debe dar a la inversión en infraestructura vial terrestre para el desarrollo de la región.

Tabla Nº 1 Inversión en infraestructura vial

	Totalmente de Acuerdo
1. La Inversión en Infraestructura es un elemento importante para la Gestión del Gobierno Regional.	97 %
2. El Desarrollo de la Infraestructura vial terrestre del Estado Bolívar contribuye al desarrollo integral de la Región.	93 %
3. El Ejecutivo Regional debe prever recursos para la Conservación, Mantenimiento, Ampliación y Mejoras del Sistema Vial Terrestre del Estado Bolívar	90 %
4. Mantener el Sistema Vial Terrestre del Estado Bolívar en optimas condiciones, contribuye con la buena imagen del Gobierno Regional.	87 %

La Tabla Nº 2 muestra el valor ponderado obtenido con su respectivo peso a los efectos de medir la contribución que cada uno de ellos tendría en el proceso de toma de decisiones.

Tabla Nº 2 Calificación cualitativa de los factores críticos

Orden	Factor	Valor Pond.	Peso
1	**Cont. obra en ejecución**	124	0,1114
2	**Impacto económico**	123	0,1105
3	**Impacto social**	120	0,1078
4	**Nivel de Transitabilidad**	118	0,1060
5	**Tipo de vía**	114	0,1024
6	**# habitantes beneficiados**	111	0,0997
7	**P.D.T.**	111	0,0997
8	**Monto de la inversión**	105	0,0943
9	**# de empleos generados**	96	0,0863
10	**Impacto político**	91	0,0819
	Total	1113	1,0000

Basado en los resultados de la encuesta, se realizó el cálculo de los Valores Ponderados y del Peso de cada Factor como se indica a continuación

- Cálculo de Valores Ponderados:

  - Se asignan puntos de acuerdo a la importancia dada al Factor de la siguiente escala

    Demasiado Importante (DI) = 5 ptos

    Muy Importante (MI) = 4 ptos

    Importante (I) = 3 ptos,

    Poco Importante (PI) = 2 Ptos

    Nada Importante (NI) = 1 pto

  - Se calcula el Valor ponderado del Factor i

$$\sum_{i=1}^{11} \text{Re}\, peticiones\ de\ la\ opción * \ puntos\ de\ la\ opción$$

- Cálculo del peso del Factor i

  Peso(i) = Valor Pond. Factor(i) / Total Valor Pond.

En función de los resultados obtenidos en las tablas Nº1 y 2 se procedió a el Cálculo de Valores Ponderados:

- Se asignan puntos de acuerdo al orden dado al factor de la siguiente forma

  Posición 1 = 11 ptos; Posición 2 = 10 ptos; ... , Posición 11 = 1 pto

- Se calcula el Valor ponderado del Factor i

$$\text{ValorPond.Factor(i)} = \sum_{i=1}^{11} \text{Re}\, peticiones\, de\ la\ posición * \ puntos\, de\ la\ posición$$

El orden y ponderación obtenida mediante este cálculo, se muestra a continuación:

Tabla Nº 3 Calificación comparativa de los factores

Orden	Factor	Valor Pond.	Peso
1	**Impacto social**	250	0,1305
2	**Impacto económico**	249	0,1300
3	**# Habitantes beneficiados**	231	0,1206
4	**Nivel de transitabilidad**	205	0,1070
5	**P.D.T.**	187	0,0977
6	**Monto de la inversión**	185	0,0966
7	**Impacto político**	175	0,0914
8	**Tipo de vía**	159	0,0830
9	**# Empleos Generados**	140	0,0731
10	**Cont. Obra en ejecución**	134	0,0701
	Total	1915	1,0000

El peso de cada factor que se muestra se calculó mediante la siguiente ecuación:

Peso del Factor (i) = Valor Ponderado del Factor(i) / Total Valor Ponderado.

Posteriormente se procedió a comparar los resultados de ambas mediciones con el fin de determinar la correspondencia entre éstos, presentándose los mismos en el cuadro siguiente:

Tabla Nº 4 Medición Comparativa vs independiente

	Medición comparativa	**Medición cualitativa independiente**		
Factor	Orden	Peso	Orden	Peso
Impacto social	1	0,1305	3	0,1078
Impacto económico	2	0,1300	2	0,1105
# Habitantes beneficiados	3	0,1206	6	0,0997
Nivel de transitabilidad	4	0,1070	4	0,1060
P.D.T.	5	0,0977	6	0,0997
Monto de la inversión	6	0,0966	8	0,0943
Impacto político	7	0,0914	10	0,0819
Tipo de vía	8	0,0830	5	0,1024
# Empleos generados	9	0,0731	9	0,0863
Cont. Obra en ejecución	10	0,0701	1	0,1114
Total		1,0000		1,0000

Como se puede observar, existen diferencias en los resultados obtenidos en ambas mediciones, por lo tanto, tenemos que decidir si aceptamos o no estos resultados. Para poder dar respuesta a esta interrogante, nos planteamos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS: la medición comparativa y la medición cualitativa independiente son iguales.

H0 : aceptamos estos resultados como válidos

H1 : rechazamos la hipótesis

Para evaluar esta hipótesis utilizamos la t-Student con un nivel de significación α=0,05 y un (01) grados de libertad, quedando nuestra hipótesis

H0 : $\mu d = 0$ d = dindependiente – dcomparativo Aceptamos

H1 : $\mu d \neq 0$ Rechazamos

Utilizando el Software Estadístico SymStat se obtuvieron los resultados siguientes:

Tabla Nº 5 Medición comparativa vs independiente (resultados t-student)

	Comparativo	**Independiente**
Nro de casos	10	10
Mínimo	0.070	0.082
Máximo	0.131	0.111
Media	0.100	0.100
Limite Superior con Intervalo de Confianza de 95 %	0.116	0.107
Limite Inferior con Intervalo de Confianza de 95 %	0.084	0.093
Desviación Standard	0.022	0.010
Varianza Combinada	0.219	0.099

Realizando las Comparaciones Pareadas, obtenemos lo siguiente

Media COMPARATIVO = 0.100

Media INDEPENDIENTE = 0.100

Diferencia entre las medias = 0.000

Intervalo de Confianza 95.00% = -0.014 a 0.014 (cruza el 0)

Diferencia Desviación Standard = 0.020

t = 0.000

Grados de Libertad = 9

Probabilidad = 1.000

Conclusión t-Student:

El valor de t-observado en la muestra pertenece a la región de aceptación de la hipótesis de no diferencia. Como P > 0,05 (nivel de significación de la prueba) se concluye que los dos criterios de ordenamiento son iguales.

Adicionalmente se realizó un Análisis No Paramétrico utilizando el Método de Kruskal-Wallis para el análisis de Varianzas para 20 casos (10 de la muestra comparativa y 10 de la muestra cualitativa independiente) con 2 niveles, con un nivel de significación α=0,05

H0 : p > α Aceptamos H1 : p < α Rechazamos

Los resultados utilizando el mismo software de SymStat fueron los siguientes

Categorías encontradas = 2 (Comparativo, Independiente) = TIPO$

Análisis de Varianza para 20 casos

Variable Dependiente es CRIT

Variables agrupadas por TIPO$

Group	Cantidad	Suma de Rangos
Comparativo	10	101.000
Independiente	10	109.000

Test Estadístico de Mann-Whitney U = 46.000

Probabilidad = 0.762

Aproximación de Chi-Cuadrado = 0.091 con 1 grado de libertad

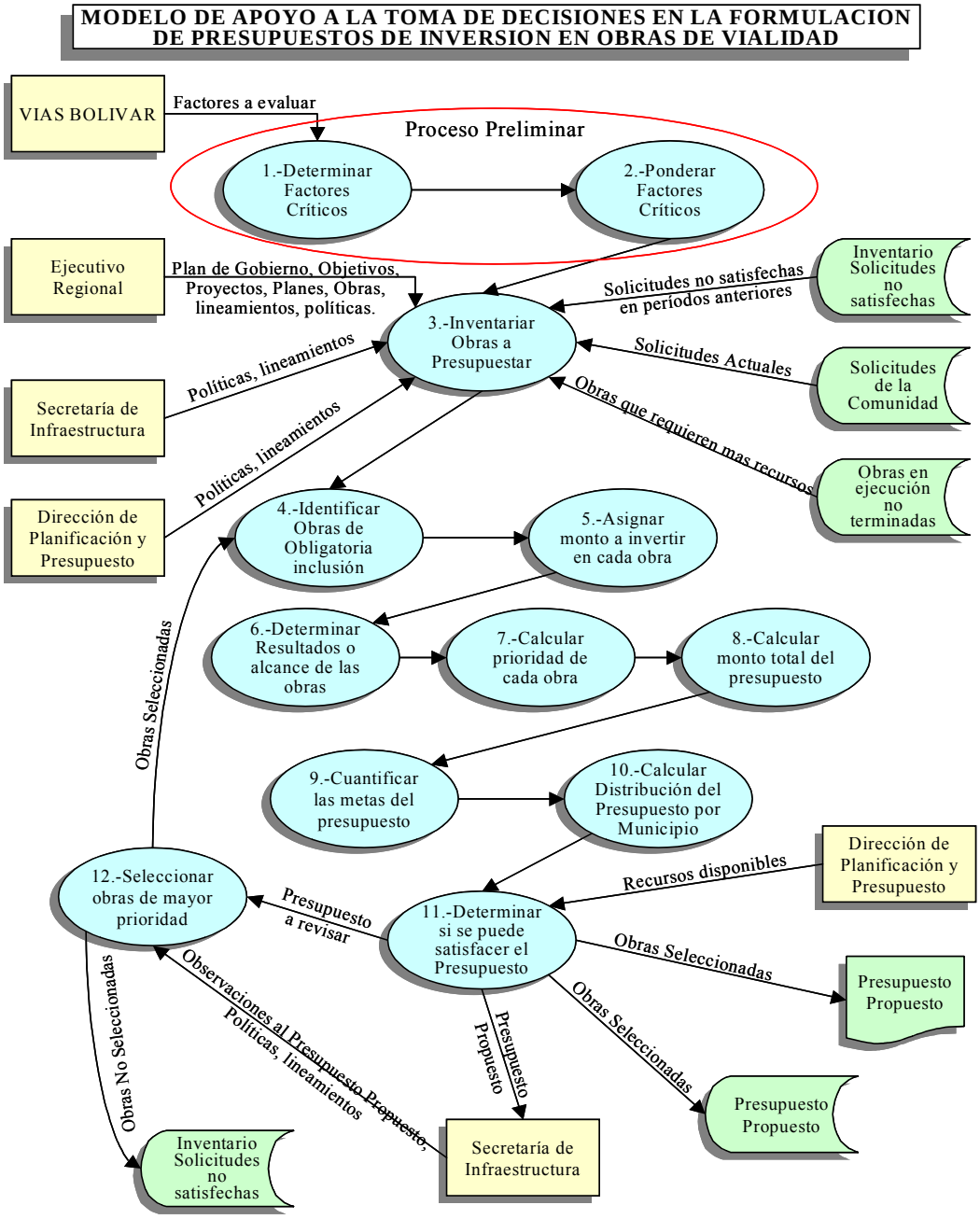
Conclusión Kruskal-Wallis

Como P > 0,05 (nivel de significación de la prueba) se concluye que los dos criterios de ordenamiento son igualmente tratados como valores de comparaciones cualitativas.

Conclusión

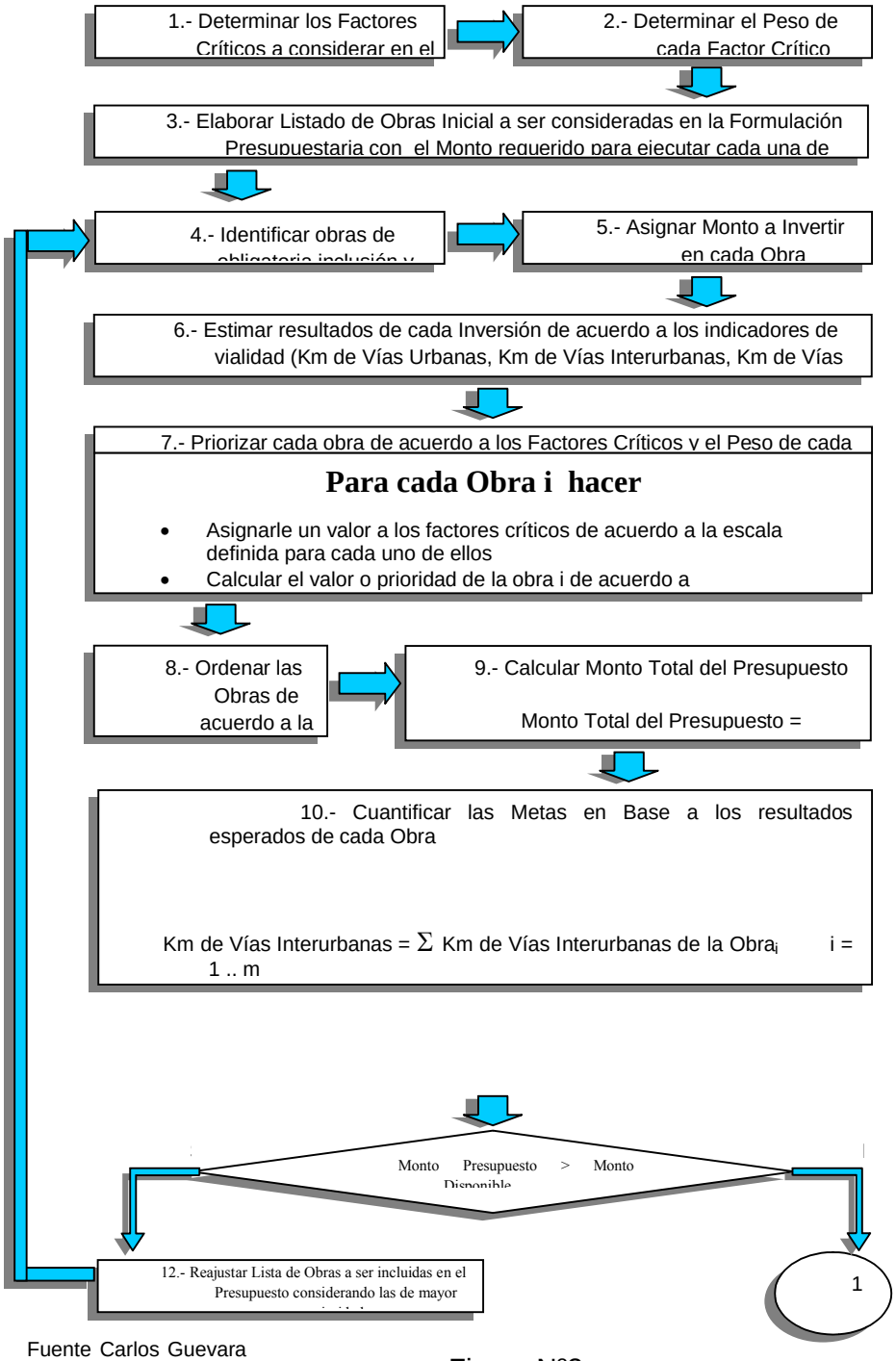
Utilizando los dos estadísticos de pruebas, t-Student y Kruskal-Wallis, obtenemos como resultado que la hipótesis es aceptada, por lo tanto, los resultados de medición cualitativa independiente y la medición comparativa son estadísticamente iguales.

En la Figura Nº 1 muestra una representación gráfica del modelo propuesto mientras que la Figura Nº 2 presenta el procedimiento para la formulación presupuestaria.



Fuente Carlos Guevara

Figura 1



Fuente Carlos Guevara

Figura Nº2

Conclusiones

1. El Modelo desarrollado es una herramienta útil para apoyar la toma de decisiones durante el proceso la Formulación Presupuestaria de Vías Bolívar en materia de vialidad terrestre.
2. El Modelo propuesto suministra los instrumentos necesarios para operacionalizarlo, Adicionalmente, se puede fácilmente automatizar mediante la creación de un sistema que con el uso de un computador permita ejecutar el modelo y evaluar sus resultados.
3. La utilización de esta herramienta permitirá disminuir el grado de incertidumbre en la toma de decisiones en el Presupuesto de Inversión en Obra de Vialidad Terrestre en Vías Bolívar.
4. El Modelo se puede adaptar a otras situaciones con pequeñas modificaciones en los factores considerados en él.
5. El modelo permite dar un tratamiento matemático a situaciones que anteriormente se trataban de manera intuitiva, permitiendo establecer criterios de mayor objetividad al momento de tomar decisiones durante la Formulación Presupuestaria.
6. El Modelo permite ajustar sistemáticamente los resultados obtenidos hasta llegar a la situación deseada, permitiendo adaptar las metas de acuerdo a los recursos disponibles.

Referencias Citadas

Bierman, Bonini, Hausman (1.994). Análisis cuantitativo para la toma de decisiones. U.S.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Carlos Méndez (1.995). METODOLOGIA, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Colombia: McGraw-Hill.

Diccionario Enciclopédico Práctico Norma (1.992). Colombia: Grupo Editorial Norma

Donnelly J., Gibson J., Ivancevich J. (1.997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Octava Edición. Colombia: McGraw-Hill./ Irwin.

Francisco Gómez Rondon (1.994). Presupuesto. Teoría y Practica Integral Resuelta y Explicada. Venezuela: Ediciones FraGor.

Henri Fayol (1.983). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos, Sucs., S.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (1.994). Metodología de la Investigación. Colombia: McGraw-Hill.

Idalberto Chiavenato (1.999) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición. Colombia: McGraw-Hill.

Idalberto Chiavenato (2.001) *Administración - Proceso Administrativo*. Tercera Edición. Colombia: McGraw-Hill.

Jean Paul Rheault (1.996). *Introducción a la Teoría de las Decisiones con aplicaciones a la Administración*. México: Editorial Limusa.

Jean-Pierre Cot, Jean-Pierre Mounier (1.978). *Sociología Política.* España: Editorial Blume.

Jerome D. Braverman (1.980). *Probabilidad, lógica y decisiones gerenciales*. México: Editorial Trillas.

Jorge E. Burbano Ruíz, Alberto Ortiz Gómez (1.998). *Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Segunda Edición. Colombia: Mc Graw Hill.

Matthías Sachse (1.990). *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. México: Editorial Trillas.

Mirian Balestrini Acuña (1.998). *Como se Elabora El Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.

Samuelson, Nordhaus (2.001). *Macroeconomía*, décimosexta edición. Madrid: McGraw Hill.

Sabino, Carlos (1.978). El *Proceso de Investigación. Argentina*: El CID Editor.

Izquierdo, Henry
Aicéd, Muñoz

Resumen

El presente trabajo de investigación consistió en el diseño de un Sistema de Control de Gestión Ambiental para el Aserradero Hermanos Hernández, C.A., basado en el modelo del de Tablero de Comando o Balanced Scorecard. El tipo de investigación utilizado fue el correspondiente a un proyecto factible, de carácter documental y diseño bibliográfico. Se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos e información tales como: entrevistas estructuradas, arqueo bibliográfico para seleccionar documentos relacionados con la investigación, fichaje, revisión de documentación electrónica, revisión de documentos institucionales, para luego realizar un análisis de las lecturas y un resumen de los aspectos vinculados con la investigación. Todo el conjunto de información recopilada y clasificada permitió diseñar el modelo de cuadro de mando integral propuesto tomando en cuenta que actualmente están dadas las condiciones en el Aserradero Hermanos Hernández para su implantación, para mejorar la gestión ambiental y tomar decisiones oportunas y confiables en tiempo real a través del uso de mapas estratégicos, con el planteamiento de soluciones a los problemas ambientales que se pudiesen encontrar o al menos para orientarlos por la vía de toma de decisiones acertadas y adecuadas a sus procesos y a la detección de oportunidades de mejoras con la finalidad de aprovechar las oportunidades y amenazas del contexto externo. El modelo permitirá monitorear las acciones encaminadas a posicionar a la empresa en una unidad de negocio competitiva. La misma podrá se aplicada a cualquier empresa con características similares a la del Aserradero.

Descriptores: Modelo de Gestión, Toma de Decisiones, Balanced Scorecard, Gestión Ambiental, Objetivos estratégicos, Indicadores, Strategos®,

Izquierdo, Henry
Aicéd, Muñoz

A MANAGEMENT CONTROL SYSTEM FOR SAWMILL BROTHERS HERNÁNDEZ BASED ON THE BALANCED SORECARD

This research work consisted on the design of a management control systems for sawmill brothers Hernandez, based on the Balanced Scorecard model. The research type corresponded to a feasible project of documentary nature and bibliographical design. The techniques and instruments for the collection of the data and information were: structured interviews, bibliographical search for selection of documents related to the topic, filing, and electronic documentation checking, institutional documents checking in order to analyze the reading and to make a summary of those aspects in connection with the research. The whole information collection gathered and classified, allowed the model design of the proposed integral command, taking into consideration that the appropriate conditions at sawmill are now favorable for implementing it. We plan to give this factory a diagnostic about its current position, with the exposition, with regular, schematic supervision to problem environmental of its real-time managing. With the exposition of solutions to problems that may rise, or for the least, guidance to appropriate, clever decision – making and for the detections of improvement opportunities the same factory. Such a model can be applied any factory sawmill.

Keywords: Management control system, Balanced Scorecard, Command staff, real-time managing.

Introducción

El presente trabajo de investigación responde a una necesidad identificada del Aserradero "Hermanos Hernández C.A.", ubicada en Upata, Estado Bolívar, donde se refleja el diseño e implementación de la medición de la gestión ambiental en términos de cumplir satisfactoriamente con la normativa venezolana y asimismo cumplir con la visión y misión de la Empresa.

En tal sentido se plantea como objetivo fundamental proponer un Modelo de Sistema de Control de Gestión Ambiental para el Aserradero "Hermanos Hernández C.A.", basado en el modelote "Cuadro de mando integral" o metodología "Balanced Scorecard", el cual estará soportado por un diagnóstico de la situación existente desde el punto de vista gerencial, analizando aquellos factores internos y externos que intervienen en los procesos, proveer acciones o estrategias a seguir para la implantación subsiguiente del modelo, que coadyuve a tener una mejor calidad de en los ambientes de trabajo y por ende de vida.

La investigación se inicia con una revisión bibliográfica de la cual se construye el marco teórico que abarca tópicos dirigidos a la producción, control de gestión, planificación estratégica, modelos de gestión ambiental, modelos de toma de decisión, eficiencia, efectividad, la metodología Balanced Scorecard que proporcionarán las bases que conllevarán a la realización del diagnóstico de la situación actual en la Unidad bajo estudio, basado en la recolección de datos con la aplicación de los instrumentos que resulten.

La investigación está enmarcada dentro de un estudio de diagnóstico evaluativo, teniendo como fundamento la evaluación del "estado de arte". Esta es de tipo no experimental. Documental constituye la elaboración de un diagnóstico, modalidad de proyecto factible, que "consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo y gerencial". Descriptivo "miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar". Investigación es de Campo "no sólo permite observar, sino además recoger los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente natural y cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados, estableciendo las relaciones de integración" y la proposición de un modelo a implementar como solución a los problemas que se encuentren . Este modelo proveerá un marco de lineamientos y directrices ideales para proponer mejoras dinámicas al entorno ambiental, que pudiesen ser vistos a corto, mediano y largo plazo.

Los resultados obtenidos permitirán la elaboración del Modelo de Control de Gestión Ambiental, donde estarán claramente definidos los objetivos estratégicos enmarcados en las perspectivas de la metodología Balanced Scorecard, con la finalidad de mejorar el entorno y calidad de vida de los trabajadores de la empresa Aserradero "Hermanos Hernández C.A.",

Sin duda, uno de los mayores retos que enfrenta la humanidad en nuestros días es aspirar a un Desarrollo Sostenible, a través de la integración armónica de las actividades económicas con el progreso social y la conservación del ambiente. En la actualidad, las empresas de nuestro país están atravesando un sinnúmero de complicaciones, ante la crisis reinante buscan garantizar la explotación racional del recurso natural que aprovechan. Factores como la falta de producción, el bajo índice de ventas y la recesión hacen que las organizaciones pierdan la direccionalidad; para conservar su funcionamiento operativo deciden bajar la nómina de personal, dejar prescindibles a muchos de sus empleados y utilizar irracionalmente el recurso que transforman, produciéndose una cierta parálisis operativa y una serie de relaciones disfuncionales en la organización por no predecir los eventos futuros y, la poca adaptación al contexto socio-económico- ambiental imperante. Aserradero Hermanos Hernández C.A., empresa maderera ubicada en la zona Industrial de Upata, transforma madera rolliza en tablas, tablones, vigas, cuartones, y machihembrado, no cuenta con un proceso de toma de decisiones y un sistema que les permita organizar la información clave, de manera que se pueda acceder a ella y hacer uso de la misma, ni de mecanismos que faciliten el análisis y respuestas oportunas.

La tecnología ha ofrecido diversas herramientas que facilitan las decisiones y garantizan el éxito del negocio por la capacidad de transformar información vital en herramienta de toma de decisiones de cómo es su situación actual y que visualice su futuro, lo cual ha sido clave para el éxito de los negocios en los últimos años,

La necesidad de reducir excesos, incorporando a nuestra cultura el componente ético del uso del recurso y del diseño compatible con el entorno en los productos que elaboran permitirá revertir el desempleo, la pobreza y mantener los servicios ambientales que nos ofrezcan ecosistemas saludables: aire respirable, agua pura, suelo fértil, paisajes naturales, entre otros. Aserradero Hermanos Hernández en busca de implantar una gerencia ambiental estratégica para la explotación y el aprovechamiento sostenible de la madera proveniente de la Reserva Forestal de Imataca que genere mejoras en el entorno y la vuelva altamente competitiva capaz de mantenerse en el mercado, está tratando de

aplicar las más eficientes habilidades gerenciales para medir el desempeño de sus decisiones.

La clave del éxito de la empresa consistirá en la alineación de los objetivos que definen sus estrategias, a través de la identificación de los indicadores claves, los cuales se obtendrán de la información real y confiable.

En función del análisis de los distintos modelos presentados Robert Kaplan y David Norton (1992), permite de manera sencilla, observar el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas: organización, cliente, procesos y financiera; el modelo se adapta a la empresa (Aserradero Hermanos Hernández) como herramienta de gestión al estar acorde con las normativas regionales y nacionales en función del cumplimiento de la ley como base de una ventaja competitiva, a fin de que la empresa sea vista como una organización desde el punto de vista de calidad ambiental asegurando un ambiente de trabajo productivo, seguro y apegado a la ley del trabajo, ganando el derecho y la franquicia a seguir adelante con sus operaciones, dándole la oportunidad de anticiparse a los cambios (medidos a través de las perspectivas de los modelos) y, manteniéndose dentro de un mercado altamente cambiante y económicamente competitivo.

En consecuencia, el presente proyecto de investigación plantea, evaluar la situación actual de la gestión en la Empresa Aserradero "Hermanos Hernández C.A.", , evaluar el sistema de indicadores ambientales actual, y, utilizando herramientas gerenciales metodológicas y sistemáticas modernas en el ámbito mundial, elaborar un propuesta que permita diseñar un nuevo Modelo de Sistema de Control de Gestión Ambiental adaptado a las realidades del contexto regional, nacional y mundial. Asimismo, detectar las fortalezas y oportunidades de mejoras, antes los cambios que están viviendo las organizaciones de este genero.

El modelo a utilizar es el "Cuadro de Mando Integral" también conocido como "Tablero de Comando" o BSC pos sus siglas en inglés de "Balanced Scorecard" que es una filosofía de Gestión Global, que toma en consideración los aspectos financieros de la organización,, las características de los clientes, los procesos Internos y la Visión y Misión de los empleados. La clave de su éxito según sus creadores Dr. Robert Kaplan, reconocido profesor de la Universidad de Harvard, conjuntamente con su socio David Norton es, "que mide tanto los factores financieros como los no financieros sus activos intangibles (por ejemplo: calidad del servicio, la confianza de los clientes o la formación del personal), debido a que estos últimos son la base para el éxito de las compañías" (Kaplan y Norton, 1999).

Referencias citadas

Alanís Huerta, A. (2.005). Una versión comparativa entre los paradigmas cualitativo y cuantitativo. Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías. Número 20. Año III. url: http://contexto-educativo.com.ar/2001/6/nota-08.htm

Anderson M., P et al (2003). A Mensuração Do Desempenho Ambiental No Balanced Scorecard e o caso Da SHELL. Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, outubro de 2003.

Andreu, R. / Ricart, J. / Valor, J. (1996. Estrategia y Sistemas de Información. McGraw-Hill. Segunda Edición.

Arias, F. (1999). El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. (3ª. Ed.). Caracas: Episteme.

Armas, Virgilio (2000). Todo lo que usted quería saber sobre... Las modas de la Gerencia. Revista Debates IESA Volumen VI Numero 1. Julio-Septiembre. Caracas.

Barney JB, (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17 (1): 99-121.

Behrensen, Celina (2.004). Una Organización en Crisis. url: http://www.tablero-decomando.com

Bierman, Bonini, Hausman, (2000). Análisis cuantitativos para la toma de decisiones. USA: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

Brignall, Stan (s/f). The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique. Aston Business School, UK.

Brooking, A. (1997). El Capital Intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Primera edición.

Bueno, E. (1991). Dirección Estratégica de la Empresa. EDICIONES PIRÁMIDE, S.A. Tercera edición ampliada.

Cane, S. (1997). Como Triunfar a Través de las Personas. McGraw-Hill.

Cascio, J., Woodside, G. y Mitchell, P. (1997). Guía ISO 14000. McGraw-Hill.

Centeno, J. (1990). El desarrollo Forestal de Venezuela. Ifla. Venezuela.

Cohen, D. (1996). Sistemas de Información para la Toma de Decisiones. (3a. Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Crosby, P. (1994). Completeness (Plenitud). McGraw-Hill.

Daily HE. (1973). Towards a Steady State Economy, San Francisco: Freeman.

David, Fred. (1988). La Gerencia Estratégica. Fondo editorial Legis. Novena Edición. Bogotá. Colombia.

De Souza Campos, Lucila Maria y Selig, Paulo Mauricio (2.004). SGADA - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho Ambiental: A Aplicação de um Modelo de SGA que utiliza o Balanced Scorecard (BSC). url: http://www.read.adm.ufrgs.br/artigo05.pdf

Dezerega, Víctor (2000). The Balanced Scorecard: más gerencia que medición. Curso de IESA.

Dezerega, V. (1999). Más allá del Balanced Scorecard (BSC). Revista Calidad Empresarial N° 13.

Scorecard Collaborative Announce Strategos® Certification. url: www.bscol.com

Francés, A. (2001), Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Caracas.

Francés, A. (2001), Estrategia para la empresa en América Latina. Demo Strategos. Strategos® Académico Empresarial. Versión 8.3. Software de Computación. Visión G.C.

Fleitman. (1998). Evaluación Integral. McGraw-Hill.

García, Sara (2.003). Investigación - Acción. Centro de Investigaciones sobre la Sequía (CEISS) del Instituto de Ecología A. C. url: http://www.sequia.edu.mx/proyectos/Vigotski.html

Gladwin et al., (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. Academy of Management. Review. 20 (4): 874-907.

Gladwin T, Kennelly J, Krause TS (1995). "Beyond Eco-efficiency: Towards Socially Sustainable Business." In: Sustainable Development. 3 (April 1995): 35-43.

Gminder et al. (2004). Nachhaltig managen mit der BalancedScorecard. url:http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/18d08957e7711e48c12569f50045e851/af0f51dab5ad967ec12569f2003c7416/$FILE/ATT5RIHW/S.%2027-28%20Gminder%20%C3%96Wi%206-02.pdf

Gómez S. Humberto (2001). Índices de Gestión. (1era. Edición). Colombia.

Gómez Samper, H. y Cardinale, P. (1998). Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible. Revista Debates IESA. Vol. 3. N° 4. Abril-Julio.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), Planeación Estratégica Aplicada: cómo desarrollar un plan que realmente funcione. (1a. Ed.). McGraw-Hill. Colombia.

Hoban, Charles P. y Almquist, Eric. (Julio-agosto 2000). Señales de alerta. Revista Gestión. Volumen 5, gestión 4.

Hornec, S. (1995). Signos Vitales. McGraw-Hill.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, (1996). Gestión Calidad y Competitividad. IRWIN.

Izquierdo, H. (2.003). Sistema de Control de Gestión basado en el Modelo "Cuadro De Mando Integral" (Balanced Scorecard). I Jornadas De Sistemas Industriales. Instituto Universitario Tecnológico. Presentación en Power Point.

Izquierdo, H. (1998). Planificación Estratégica de Sistemas de Información para la Vicepresidencia de Pre-Reducido, en la Empresa Sidor, C.A. Tesis de Grado no Publicada. Pto Ordaz –Venezuela.

Jarillo, J. (1990). Dirección Estratégica. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. España.

Kaplan R. y Norton D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. (1era. Edición). Barcelona.

Kaplan y Norton (1999). Cuadro de Mando Integral. Una obra clave. Ediciones Gestión 2000. Tercera reimpresión.

Kaplan y Norton (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System Harvard Business Review. p. 76. url: www.tablero-decomando.com.

Mallo, C y Merlo J (1995). Control de Gestión y Control Presupuestario. McGraw-Hill. España.

Meadows D, Meadows DL, Randers J, Behrens W, (1971). The Limits to Growth. New York: Universe Books.

Meadows D, Meadows DL, Randers J, (1991). Beyond the Limits. Post Mills: Chelsea Green Publishing.

Méndez, C. (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3era. Edición). Colombia.

Mintzberg, H. (1996). El Proceso Estratégico. Prentice Hall. Segunda edición. México.

Minsch J, (1993). Nachhaltige Entwicklung: Idee - Kernpostulate. Discussion Paper No. 14, St.Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie.

Muñoz, A. (2.003). Aplicación de la ISO 14001 a Aserradero "Hermanos Hernández" como instrumento de Gestión Ambiental. Trabajo escrito no publicado. Upata-Venezuela.

Porter M, (1980). Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free.

Prat, M. (2000). La Toma de Decisiones en la Organización. (1ª. Ed.). España: Ariel.

Pumpin, C. / Garcia, S. (1993). Estrategia Empresarial. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Rodríguez, Leyda Rosana e Izquierdo, Henry (2003). Modelo de Gestión para la Toma de Decisiones basado en la Metodología del Balanced Scorecard (BSC) y soportado por la herramienta "Olap". Caso de Estudio: "DIVISION PLANTA MACAGUA-EDELCA". Proyecto de Grado sin publicar. Pto Ordaz-Venezuela.

Salcedo, Luís (2002). Sistema de control de gestión para la Alcaldía del Municipio Autónomo Carona, basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI). Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Bolívar.

Strategos

REVISTA ARBITRADA DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y ECONOMÍA
Universidad Nacional Experimental de Guayana • Puerto Ordaz, Estado Bolívar • Venezuela

Puerto Ordaz, 12 de Diciembre de 2007

Prof. Jorge Paolini
Profa. Rosix Rincones
Prof. Henry Izquierdo
Presente.

Estimados Profesores:

Después de saludarles y expresarles nuestras mas sinceras palabras de consideración y estima, tenemos el agrado de comunicarles que su artículo titulado: **UTILIZACIÓN DEL MODELO HOLÍSTICO DE BAGOZZI EN LA DETERMINACIÓN DEL PERFIL Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES DE LAS FERIAS DE COMIDA DE PUERTO ORDAZ (VENEZUELA) -** *The Bagozzi Hollistic Model as a Device to Determine the Customers' Profile and Preferences at Food Stands in Puerto Ordaz Malls (Venezuela),* recibido el 13/09/07 para ser publicado en ***Strategos*** Revista de Administración, Finanzas y Economía, del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, ha sido arbitrado y aceptado para su publicación en el Volumen (1), Número (1) de la revista, correspondiente al período Enero – Junio de 2008.

Sin otro particular al cual hacer referencia, quedamos de usted,

Cordialmente,

Prof. María Eugenia Witzke
Directora

Universidad Nacional Experimental de Guayana. Ciudad Universitaria. Av. Atlántico. Edificio 1, 2do. Piso. Departamento de Organización y Gerencia. Tlf.: (0286) 9618966. Correos electrónicos: mwitzke@uneg.edu.ve; mwitzke@cantv.net; ssgx14@cantv.net

Aplicación del Modelo Holístico de Bagozzi en la determinación del Perfil y Preferencias de los clientes de las Ferias de Comida de Puerto Ordaz (Venezuela)

Paolini Jorge, Rincones Rosix y Henry Izquierdo
Universidad Nacional Experimental de Guayana

Resumen

Este trabajo tiene como finalidad mostrar una aplicación del modelo Holístico de Bagozzi una vez es utilizado en la solución de un problema. Se presenta la estructuración de la red de definiciones dentro de este planteamiento, ajustadas al objetivo de determinar el perfil y las preferencias de los clientes de las ferias de Comida de Puerto Ordaz.

Palabras Claves: Modelo de Bagozzi, Perfil del Cliente, Ferias de Comida.

Abstract

This research has as purpose to show an application of the Holistic model of Bagozzi. Once it is used in the solution of a problem. The structuring is presented the net of definitions is presented inside this position. The objective is to determine the profile and the preferences of the clients of the fairs of Food of Puerto Ordaz.

Key word: model of Bagozzi, profile the client, fairs of food.

Introducción

Aun cuando la determinación del perfil y las preferencias de los clientes que asisten a una feria de comida es una tarea que se ha venido realizando con una orientación de estudio de mercado, en la presente investigación se utiliza con ese mismo objetivo un modelo desarrollado a partir de la Teoría de Fenómenos Organizacionales como es el caso del Modelo Holístico de Bagozzi, cuyo uso genera un constructo que se conforma como una red de conceptos capaces de configurar un espacio para la comprensión e interpretación del fenómeno investigado.

El Modelo de Bagozzi aborda los conceptos dentro de una red que permite establecer relaciones entre diferentes tipos (teóricos, derivados y empíricos) obedeciendo a los principios del instrumentalismo de Hempel (1988), el mismo persigue dar precisión a esta red de conceptos, dado que es la coherencia interna entre ellos, tanto semántica como sintáctica, la que en parte le da el rigor metodológico.

Este modelo toma en consideración la falibilidad del conocimiento desde la perspectiva popperiana y opta por la probabilidad de un resultado más que por su determinación. Con tal principio se parte para darle al trabajo de los estadísticos, "los criterios formales para la construcción de teorías" (Bagozzi y Phillips, 1982: 459). El modelo asume sus limitaciones y enfoca su rigor en la red de conceptos y su validación empírica.

La aplicación de este modelo en el caso del estudio de Preferencias de los Clientes de los centros comerciales permite conocer la propensión al consumo en las Ferias de Comida.

Conclusiones

El modelo de Bagozzi refleja en sus procedimientos y evaluación, la conciencia sobre el alcance de sus resultados. El usuario de una investigación cuantitativa como la de este modelo, debe percatarse de cómo, tanto lo observable como las limitaciones son rigurosamente consideradas. Igualmente debe percatarse de que este modelo no pretende dar respuestas contundentes sino aproximaciones comprobables en el sentido de que sus respuestas se caracterizan por ser lo más concretas posibles, dentro de un alcance estipulado.

El modelo requiere del mayor rigor en el diseño de su red conceptual, de donde se parte para ejecutar las mediciones y validaciones estadísticas. En términos de sus definiciones, se ciñe a su fuente instrumentalista (Hempel,

1998), que persigue la definición sistemática de cada concepto y su red de interrelaciones. El modelo de Bagozzi busca minimizar los errores de comunicación y por ello delimita los conceptos a través del instrumento de observación diseñado. En consecuencia, los resultados solo pueden remitirse a dicha red conceptual.

La evaluación de una aplicación del modelo estriba en revisar y analizar la coherencia entre dichos conceptos de la red y la respuesta dada al problema planteado. De la misma forma, la red conceptual se valida a través de procedimientos estadísticos, abordando el error como parte de los resultados muéstrales.

La red conceptual no sólo es evaluable, sino que sus alcances pueden ser rediseñados desde la conciencia de los resultados y sus limitaciones. En el caso de la aplicación del modelo presentada en este trabajo.

Referencias Citadas

Bagozzi, R. y Phillips, L. (1982): *Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal.* Administrative science quarterly, 27. pp 459-489.

Bagozzi, R. y Edwards, J. (1998). *A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research.* Organizational research methods, (1), 1, 45-87.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante.* 5a Edición. Mexico: Prentice Hall.

Hempel, C. (1988). *Fundamentos de la formación de Conceptos en Ciencia Empírica*.

Madrid: Alianza Editorial.

Modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela.

Resumen

El presente trabajo de investigación consistió en el diseño de un modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno aplicado a la Alcaldía del Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela. El tipo de investigación utilizado fue el correspondiente a 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. El presente trabajo de investigación responde a una necesidad identificada en las organizaciones gubernamentales, que carecen de modelos de toma de decisión. En la actualidad existen modelos de gestión basados en medidas econométricas, pero carentes de variables sociales. La investigación consistió en varias fases. En la primera fase se realizó un diagnóstico inicial. En la segunda fase un análisis prospectivo con la finalidad de expresar las variables influyentes y dependientes. Por último el diseño del modelo y su respectiva validación en la Alcaldía del Municipio Caroní. La simulación se realizó con el software Bitam-Stratego. El modelo propuesto permite incorporar o desincorporar variables sociales, lo que lo hace ser un modelo flexible. El modelo reportó valores de incumplimiento de los factores estratégicos, lo que no permite un desarrollo endógeno sostenido.

Palabras clave: Desarrollo Endógeno, Simulación, Cuadro de Mando Integral, Gestión.

I. 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.

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 venezolana, 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 sistema de control de gestión 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 cuales 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 3 fases. En la primera fase 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 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.

La segunda fase lo constituyó el CMI que proporcionó las bases para la realización del diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía del Municipio Caroní. 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.

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 Alcaldía del Municipio Caroní, 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.

II. DESARROLLO

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, Carmenado, y Puente, 2005).

Para efecto de ésta investigación se tomará el concepto de desarrollo que aparece en el Informe Brundtland, (1987) La definición se encuentra en el Principio 3 de la Declaración de Rio (1992): "Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender sus propias necesidades" (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001), (Alburquerque, 2006).

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (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 el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) que permite mantener un equilibrio entre los indicadores tangibles e intangibles (blandos o duros como se denominan a veces).

El principio del Cuadro de Mando Integral (CMI) 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.

El modelo permite incorporar alguna perspectiva adicional la cual dependerá de la idiosincrasia de la organización, su orden puede variar en función de la estructura organizativa.

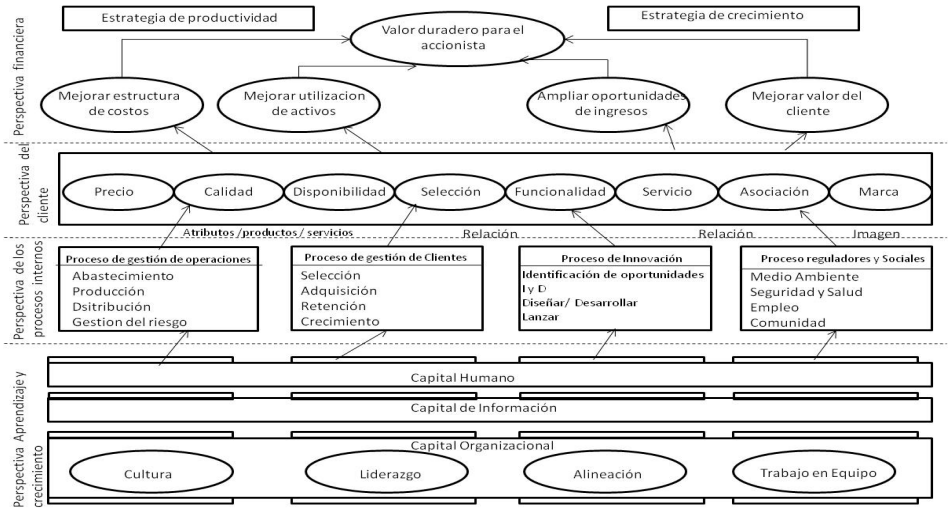
Los objetivos analizados en cada perspectiva están vinculados a través de relaciones de causa - efecto, y estos a su vez están vinculados con las estrategias, que se van generando durante el transcurso de la formulación y ejecución del plan estratégico de la organización.

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.

En la Figura 1, se muestra el mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton, 2004, en donde se incluyen nuevos elementos que contribuyen a mejorar la eficiencia de las organizaciones.

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



Fuente: Kaplan y Norton, 2004.

2.3 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ENDÓGENO. APLICACIÓN AL MUNICIPIO CARONÍ, CIUDAD GUAYANA, VENEZUELA CON EL CMI.

Por lo antes mencionado se propone el diseño del modelo de gestión para evaluar programas de desarrollo endógeno a través del CMI, que permita hacer 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 de los resultados, poder visualizar los avances de los objetivos estratégicos, estrategias, metas e indicadores, de manera de facilitar la toma de decisión. Esto conllevará al cumplimiento del la Misión y Visión de la AMC.

Tomando como referencia el modelo planteado por Kaplan y Norton, 2004 (Figura 1), el orden y la secuencia de las perspectivas y objetivos estratégicos se adaptará a cada situación particular, es decir el modelo no es rígido sino flexible.

EL diseño del modelo consistió en las siguientes fases:

Fase1: Se estableció las bases teóricas y metodológicas para configurar los factores estratégicos entre la Alcaldía y la Comunidad.

Fase 2: Dado que el modelo 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: 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 finalidad fue conocer el perfil de planificación y control de gestión de la Alcaldía.

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.

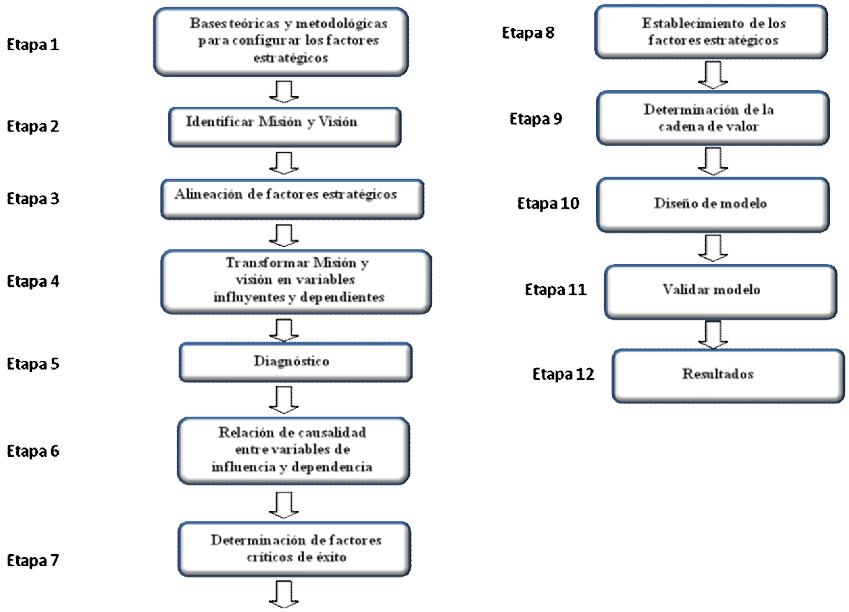
Fase 9: Con la información obtenida en las encuestas, se determinó la cadena de valor de la AMC e incluirlos en la perspectiva de procesos internos del modelo propuesto. La finalidad fue conocer que actividades de la organización agregan valor a la misma.

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. Fases para el diseño del modelo



Fuente: Elaboración propia

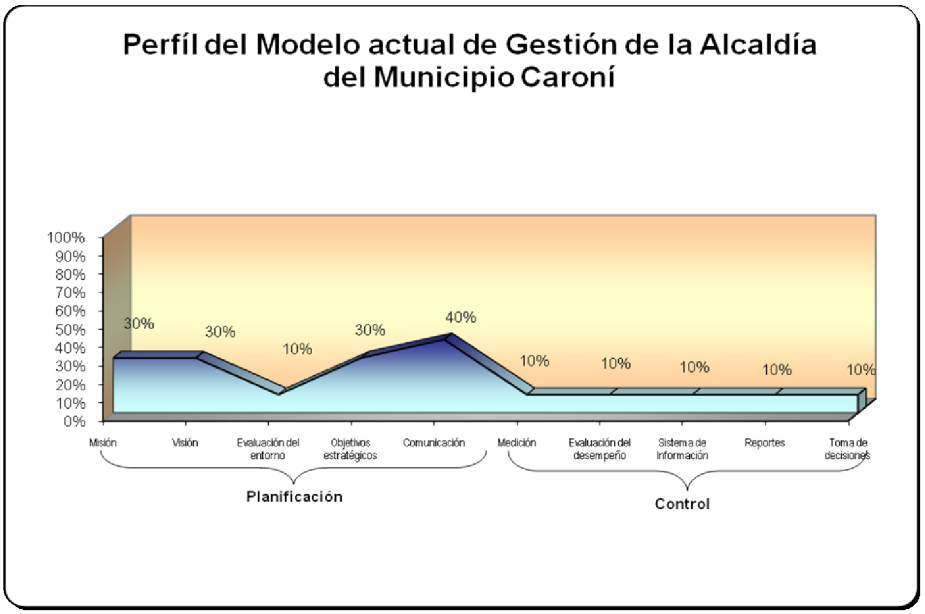
3.0 RESULTADOS

En la Gráfico 1 se aprecia el perfil del modelo actual de gestión de la Alcaldía del Municipio Caroní.

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.

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.

Gráfico 1 Perfil del modelo actual de gestión de la AMC



Fuente: Elaboración propia

De los factores estratégicos (Misión y Visión) se obtuvo un total de 11 variables, las cuales se mencionan a continuación:

Cuadro 1 Variables obtenidas en la negociación entre la Alcaldía y Comunidad

V_1:	Cobertura de servicios públicos
V_2:	Servicios públicos de calidad
V_3:	Bienestar de los habitantes del Municipio
V_4:	Coordinación con el gobierno regional y nacional
V_5:	Manejo transparente y eficiente de los recursos
V_6:	Desarrollo económico y social
V_7:	Herramientas técnicas
V_8:	Alianzas con comunidades organizadas
V_9:	Capital humano calificado
V_{10}:	Principios y valores
V_{11}:	Satisfacción de la comunidad

De los datos originados en el Cuadro 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 1. 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.

Tabla 1. Matriz relacional de las variables contempladas en la misión y visión para la AMC

		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	2	0	0	3	0	0	0	0	3	8
V2	Servicios públicos de calidad	1		3	0	0	3	0	2	0	0	3	12
V3	Bienestar de los habibantes del Municipio	0	0		0	0	0	0	1	0	0	0	1
V4	Coordinación con el gobierno regional y nacional	2	0	0		0	2	0	0	0	0	1	5
V5	Manejo transparente y eficiente de los recursos	3	1	2	0		3	0	0	0	1	2	12
V6	Desarrollo económico y social	0	0	2	0	0		0	0	0	0	2	4
V7	Herramientas técnicas	1	3	0	1	3	0		0	0	0	0	8
V8	Participación ciudadana	3	0	2	0	0	1	0		0	0	1	7
V9	Capital humano calificado	0	3	0	2	1	0	1	0		3	0	10
V10	Principios y valores	0	1	0	0	2	0	0	0	2		0	5
V11	Calidad de vida de población	0	0	2	0	0	1	0	2	0	0		5
	Dependencia	10	8	13	3	6	13	1	5	2	4	12	77

Fuente: Elaboración propia, 2007

Partiendo de los datos de la Tabla 1, se elaboró la Tabla 2. De modo, que se fijaron los valores de motricidad o causalidad y dependencia de las variables en estudio, y luego se procedió al calculó del porcentaje relativo de cada variable.

En función de los resultados obtenidos en la Tabla 2, 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.

Tabla 2. Valores de motricidad o causalidad y dependencia expresados en porcentaje para la AMC

X(i, j)	**Motricidad (j)**		**Dependencia (i)**	
Variables	**Abs**	**%**	**Abs**	**%**
V_1	8	10.39	10	12.99
V_2	12	15.58	8	10.39
V_3	1	1.30	13	16.88
V_4	5	6.49	3	3.90
V_5	12	15.58	6	7.79
V_6	4	5.19	13	16.88
V_7	8	10.39	1	1.30
V_8	7	9.09	5	6.49
V_9	10	12.99	2	2.60
V_{10}	5	6.49	4	5.19
V_{11}	5	6.49	12	15.58
Total	77	100.00	77	100.00

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 2 se muestra la representación de los datos obtenidos en la Tabla 2. 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 (V_1, V_5), zona de poder (V_2 y V_9), zona de pelotón (V_7 y V_8), zona de variables autónomas (V_4 y V_{10}) y por último la zona de salida (V_3, V_6 y V_{11}), las variables más relevantes y de mayor incidencia en la AMC.

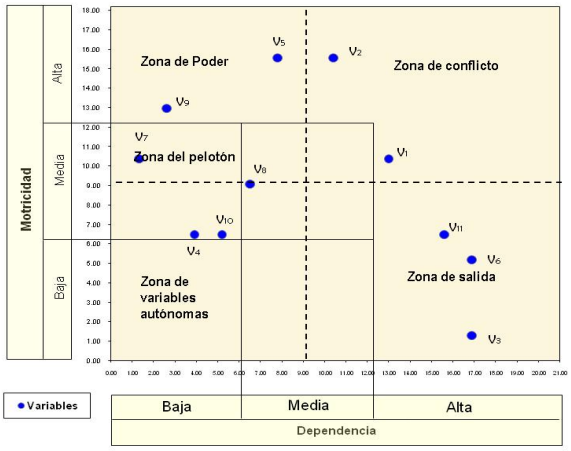


Grafico 2. Representación de los valores de motricidad y dependencia directa de las variables en el plano cartesiano.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte con la información obtenida en el diagnóstico, se determinó la cadena de valor de la AMC, encontrándose las actividades que le agregan valor al Municipio.

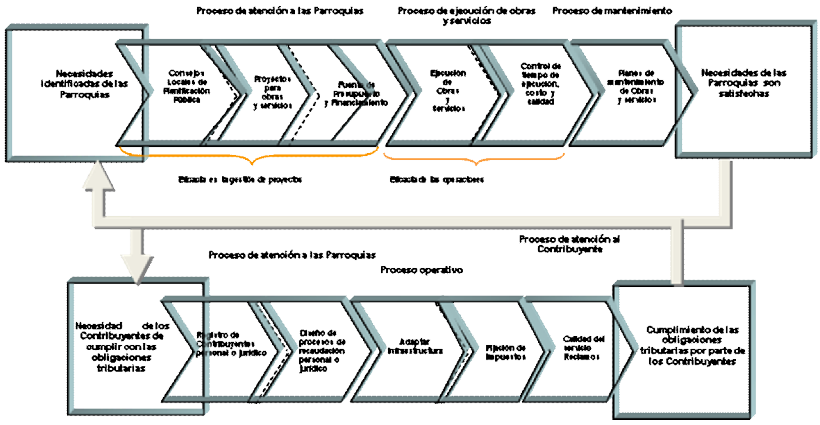


Figura 3. Cadena De Valor Del Proceso Interno De La Alcaldía Del Municipio Caroní.

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 3. Se muestran las actividades que van dirigidas a mejorar el estándar de calidad de vida del ciudadano. Estas actividades son las que mayor valor agregado tienen dentro de la organización.

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 alcanzan a llegar a la escala de 10, pero se encuentran por encima de la media (5), lo que significa que alcanzaron medianamente la meta establecida. El resto de los objetivos correspondiente al 77,14% muestra valores por debajo de la media, no llegándose a cumplir con las metas propuestas.

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.

Figura 4. Modelo de Radar que permite evaluar los objetivos a través del simulador Bitam – Stratego, los cuales fueron propuestos por la AMC y la comunidad en general.

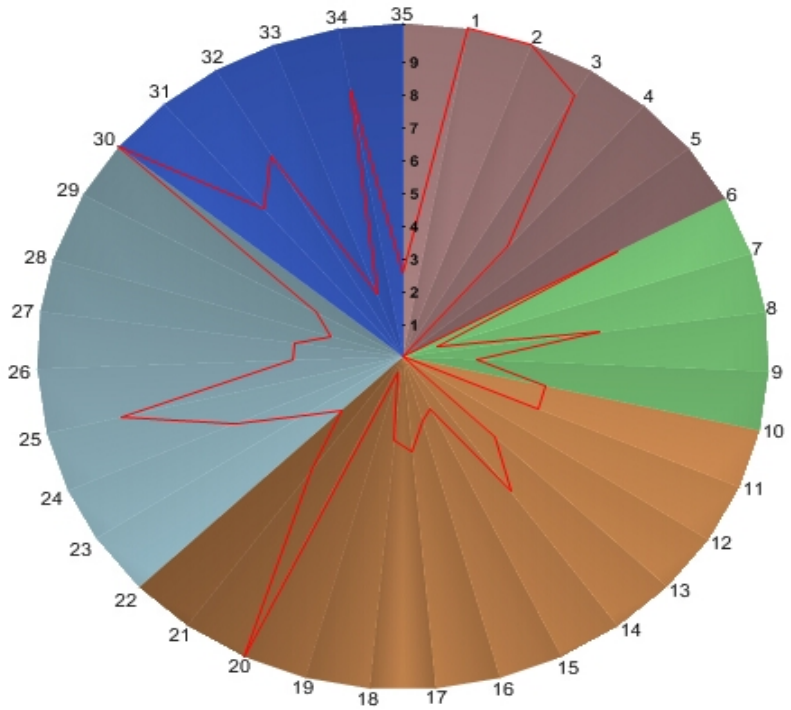


Figura 4. Modelo de radar del comportamiento de los objetivos estratégicos

Fuente elaboración propia, 2008

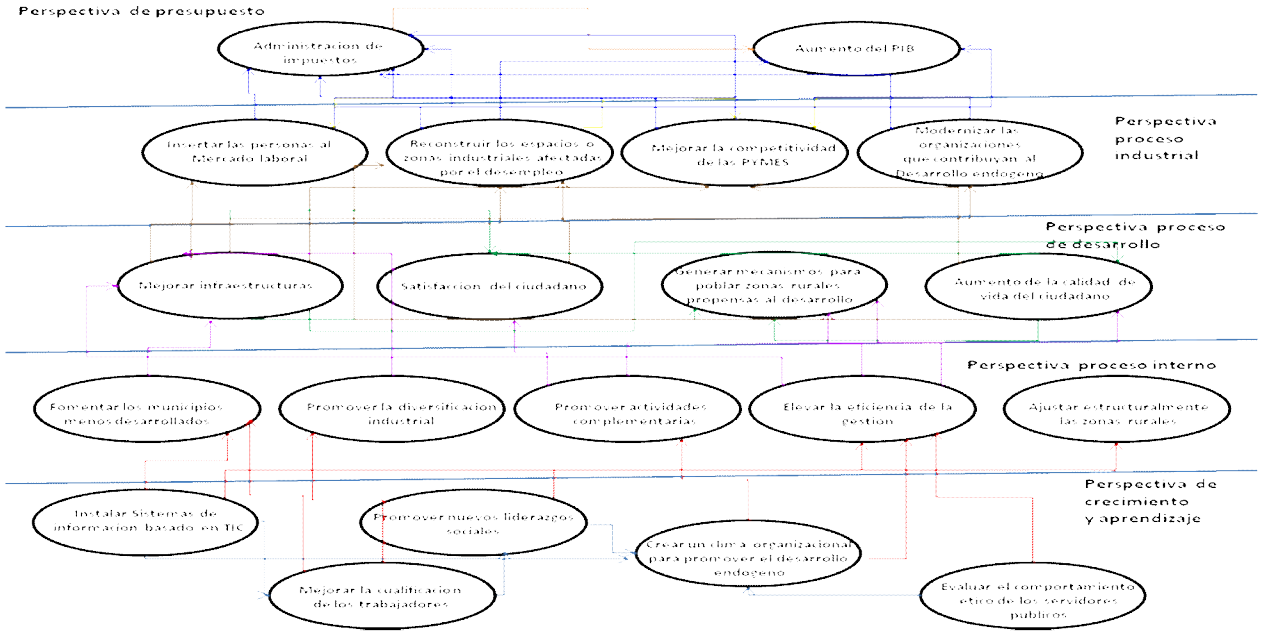


Figura 5. Modelo propuesto de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno

Fuente: Elaboración propia, 2008

En la Figura 5, 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 si 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 evaluarlo, 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.

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 esta investigación 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.

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 (BMP) 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.

4.0 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 incluyo 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 que objetivo esta 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.

BIBLIOGRAFÍAS

Alburquerque, F. L. (2006). Desarrollo Territorial Rural. Una Visión Integrada Para El Desarrollo Sustentable (III Congreso internacional de Lared Sial alimentación y territorios ed.). Madrid: Consejo Superior De Investigaciones Científicas IEG.

Bitam, S. (2007). Knowledge. Recuperado Febrero, 15, 2007, desde http://www.bitam.com/h2desk/index.php.

Brooking, A. (1997). El Capital Intelectual, el Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio, ediciones Paidós Ibérica, S.A

Checkland, P., & Scholes, J. (1994). Metodología De Sistemas Suaves. México: Megabyte.

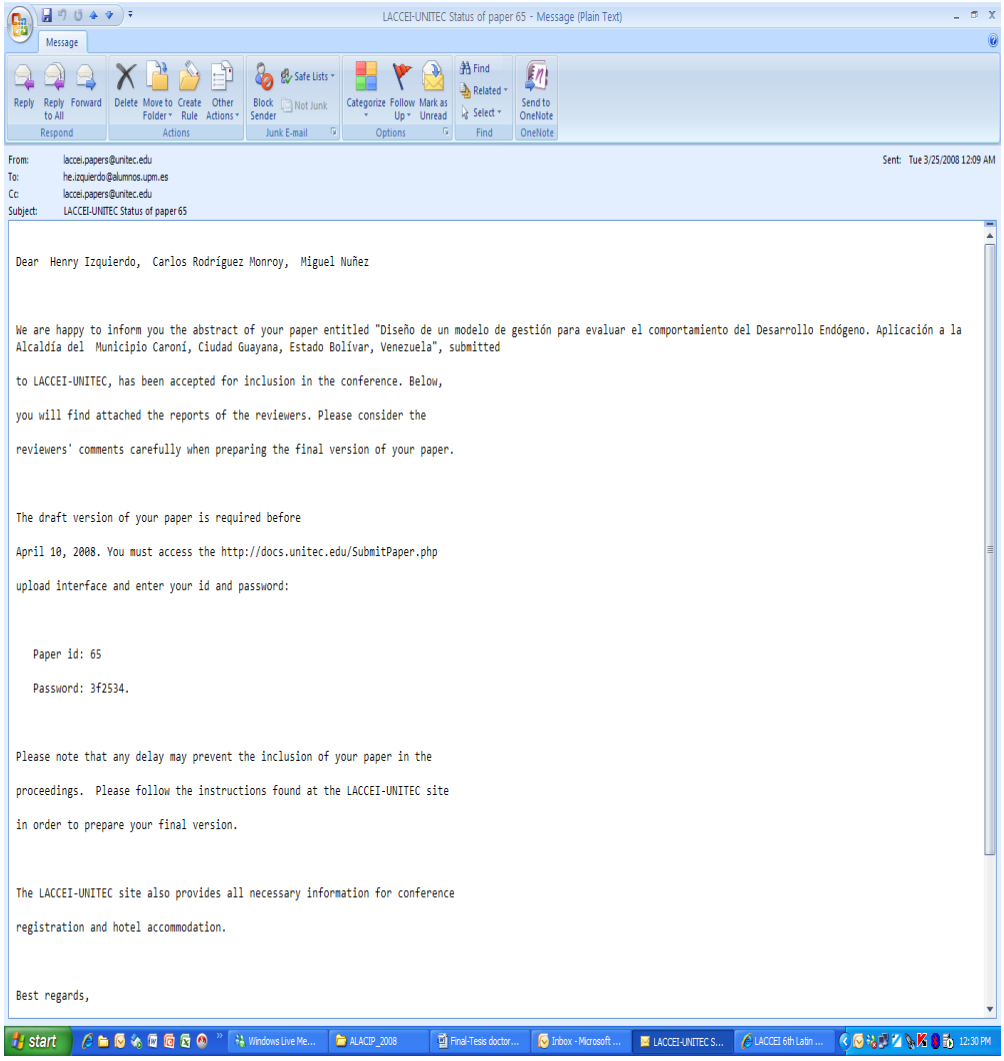
Godet, M. (1997). De la Anticipación a la Acción. Manual de prospectiva y estrategia. . Barcelona: Alfaomega.

IVEPLAN (2002). Planificación y política. Caracas: Publicaciones

Kaplan, y Norton, (2004). Mapas Estratégicos (C. Ganzinelli Trans.). Barcelona España: Gestión 2000.

Montero, A. C., Carmenado, I., & Puente, D. J. (2005). La Iniciativa Comunitaria LEADER Como Modelo De Desarrollo Rural: Aplicación A La Región de España. Agrociencia, 39, 697-708.

Vásquez, B. (1999). Las Bases Teóricas Del Desarrollo Endógeno. Universidad de Vigo, Campus de Orense: Mimeos.



LACCEI-UNITEC Status of paper 65 - Message (Plain Text)

From: laccei.papers@unitec.edu
To: he.izquierdo@alumnos.upm.es
Cc: laccei.papers@unitec.edu
Subject: LACCEI-UNITEC Status of paper 65
Sent: Tue 3/25/2008 12:09 AM

Dear Henry Izquierdo, Carlos Rodríguez Monroy, Miguel Nuñez

We are happy to inform you the abstract of your paper entitled "Diseño de un modelo de gestión para evaluar el comportamiento del Desarrollo Endógeno. Aplicación a la Alcaldía del Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela", submitted

to LACCEI-UNITEC, has been accepted for inclusion in the conference. Below,

you will find attached the reports of the reviewers. Please consider the

reviewers' comments carefully when preparing the final version of your paper.

The draft version of your paper is required before

April 10, 2008. You must access the http://docs.unitec.edu/SubmitPaper.php

upload interface and enter your id and password:

Paper id: 65

Password: 3f2534.

Please note that any delay may prevent the inclusion of your paper in the

proceedings. Please follow the instructions found at the LACCEI-UNITEC site

in order to prepare your final version.

The LACCEI-UNITEC site also provides all necessary information for conference

registration and hotel accommodation.

Best regards,

6th LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2008)

"Developing Entrepreneurial Engineers for the Sustainable Growth of Latin America and the Caribbean:

Education, Innovation, Technology and Practice"

4 – 6 June 2008, Honduras, Tegucigalpa..

Modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela.

Izquierdo Henry
Universidad Nacional Experimental de Guayana, Guayana, Venezuela,
hizquier@uneg.edu.ve

Rodríguez Monroy Carlos
Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España,
crmonroy@etsii.upm.es

Núñez Bottini Miguel
Universidad Experimental Politécnica , Guayana, Venezuela,
nnunezb@cantv.net

Resumen

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. La investigación esta dirigida a diseñar un modelo para evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno, con aplicación a la Alcaldía del Municipio Caroní. La metodología bajo la cual se soportó el modelo fue través del Cuadro de Mando Integral, las herramientas de Business Performance Management y Business Intelligence. El modelo propuesto fue simulado por el software Bitam-Stratego, el cual muestra que los aportes de cada perspectiva es prácticamente nulo a la estrategia general a la Alcaldía. Asimismo se observa un incumplimiento de las estrategias y metas propuestas

entre la Alcaldía y Comunidad. Esto conllevó a que el proceso de evaluación del proceso desarrollo endógeno sea deficiente, y no se logre alcanzar un desarrollo sostenible. Como parte de la investigación se determinó la causalidad y la dependencia de las variables claves del sistema y los procesos críticos internos de la organización encontrándose una variabilidad alta en los factores estratégicos. El modelo causal permite la incorporar o eliminar variables sin que cambie su esencia en la toma de decisiones.

Palabras claves: Desarrollo Endógeno, Gestión Local, Cuadro de Mando Integral, Dirección de Rendimiento de Negocio, Inteligencia de Negocios.

Abstract

The research was directed to design a model to evaluate the improvement of the administration of programs of Endogenous Development, for government organizations with application to the Governorship of the Caroní Municipality. The methodology under which the pattern was supported implementing the Balanced Scorecard (BSC), the tools of Business Performance Management (BPM) and Business Intelligence (BI). The Objective is to provide to the local or regional organizations a decision making system in real time. The pattern allowed measuring the performance in a holistic and integral way. The research was based on an existent problem. It was designed the causal model where the strategic factors can be appreciated. Incorporating the community development and industrial development perspectives it is possible modeling the social variables and links these to the industrial sector. The model allowed evaluating all the strategic factors (indicators, goals, tasks, qualification value and the execution signaling). The contribution of the proposed perspectives was practically none towards the AMC general strategy, this leads to a deficient evaluation of the improvements of the endogenous development process, being impossible to reach a sustained development. The causal model allows different variables to include or exclude without changing the essence of evaluating the improvement of the administration of the Endogenous Development Programs. The model was validated with the Bitam – Stratego software.

Keywords: Endogenous Development, Model of Administration, Balanced Scorecard, Business Performance Management, Business Intelligence.

1. Introduccion

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.

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 venezolana, 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.

En tal sentido se plantea como objetivo fundamental proponer un modelo que permita evaluar 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 cuales 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 3 fases. En la primera fase 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 fase lo constituyó el CMI que proporcionó las bases para la realización del diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía del Municipio Caroní. 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.

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.

II. Desarrollo

2. 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.

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, Carmenado, y Puente, 2005).

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, Carmenado, y Puente, 2005).

Para efecto de ésta investigación se tomará el concepto de desarrollo que aparece en el Informe Brundtland, (1987) La definición se encuentra en el Principio 3 de la Declaración de Rio (1992): “Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender sus propias necesidades” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; Alburquerque, 2006).

2.1 Cuadro de Mando Iintegral (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 el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) que permite mantener un equilibrio entre los indicadores tangibles e intangibles (blandos o duros como se denominan a veces).

El principio del Cuadro de Mando Integral (CMI) es sencillo y está basado en cuatro perspectivas, donde tres de ellas, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje (Brooking, 1997) y crecimiento representan los impulsores que generan la cuarta perspectiva, la financiera.

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.

2.3 Contrucción del Modelo de evaluación para la de la gestión de programas de Desarrollo endógeno. Aplicación al Municipio Caroní, Guayana, Venezuela con el CMI.

Tomando como referencia el modelo planteado por (Kaplan y Norton, 2004), la Figura 1, presenta las fases de diseño del modelo propuesto.

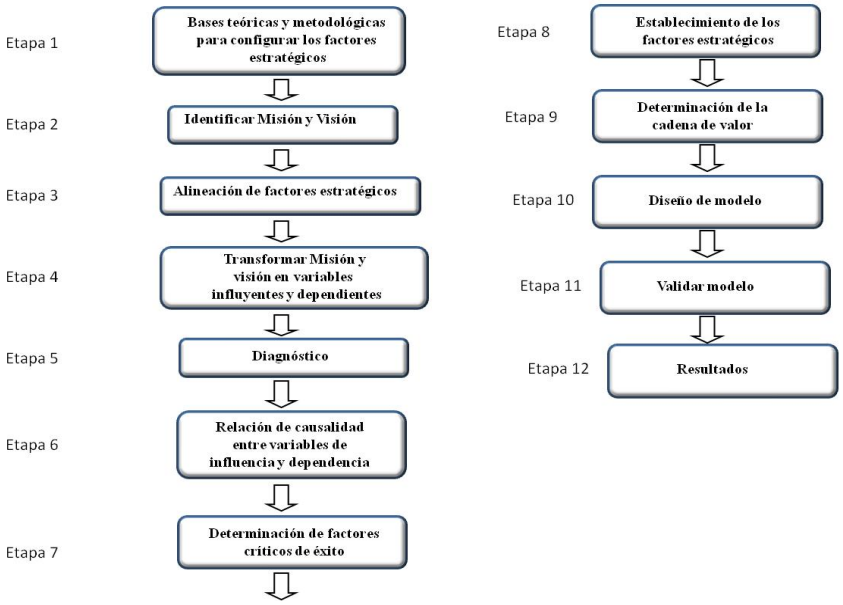


Figura 1. Diagrama de las fases del diseño del modelo para evaluar el Desarrollo Endógeno

La Figura 2, presenta el flujograma completo del proceso de diseño del modelo, en donde se indica cada uno de los proecedimientos a seguir para cumplir con los 37 pasos, y asi establecer el modelo (ver Figura 3). En cada paso, hubo la aplicación de mas de una de las metodologías propuestas para evaluar los programas de Desarrollo Endógeno.

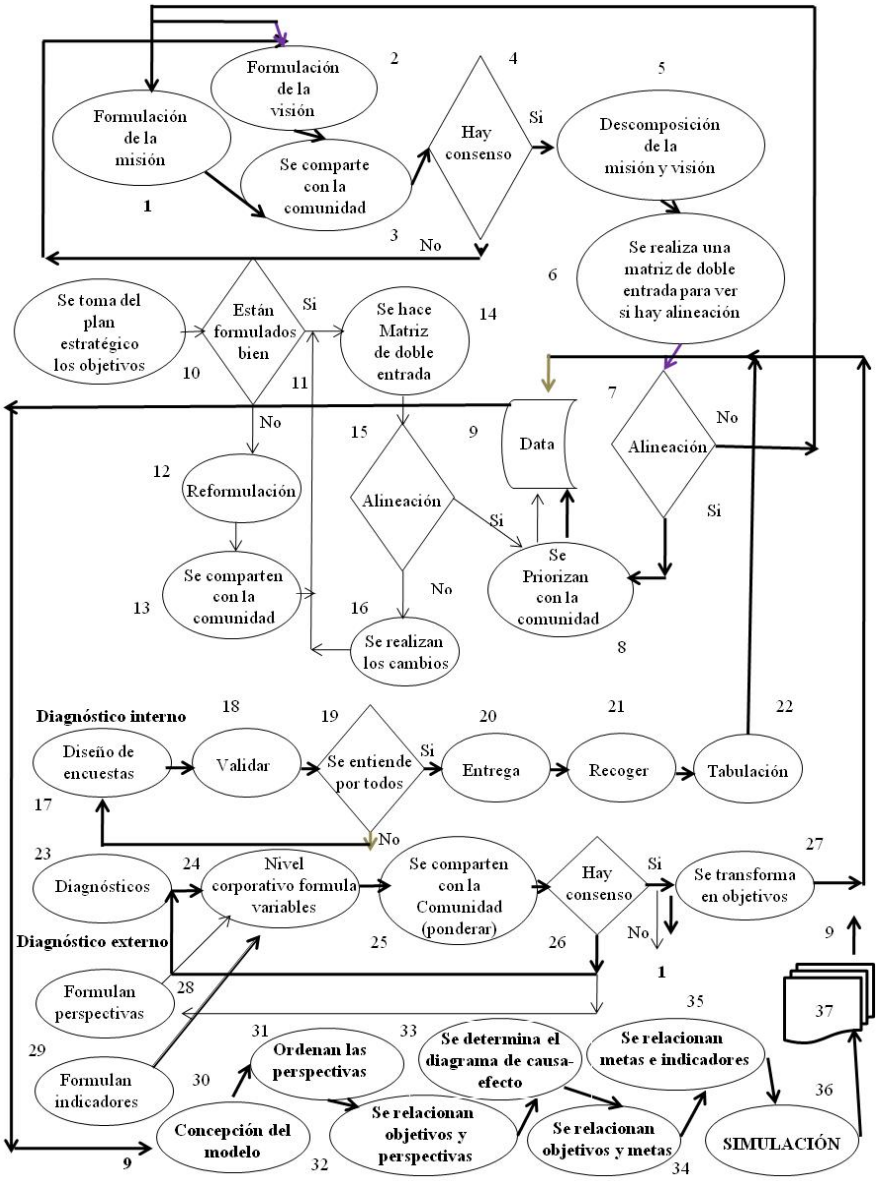


Figura 2. Flujograma del proceso de diseño de modelo para evaluar la mejora de la gestion del Desarrollo Endógeno

3.0 RESULTADOS

En la Gráfico 1 se aprecia el perfil del modelo actual de gestión de la Alcaldía del Municipio Caroní.

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.

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.

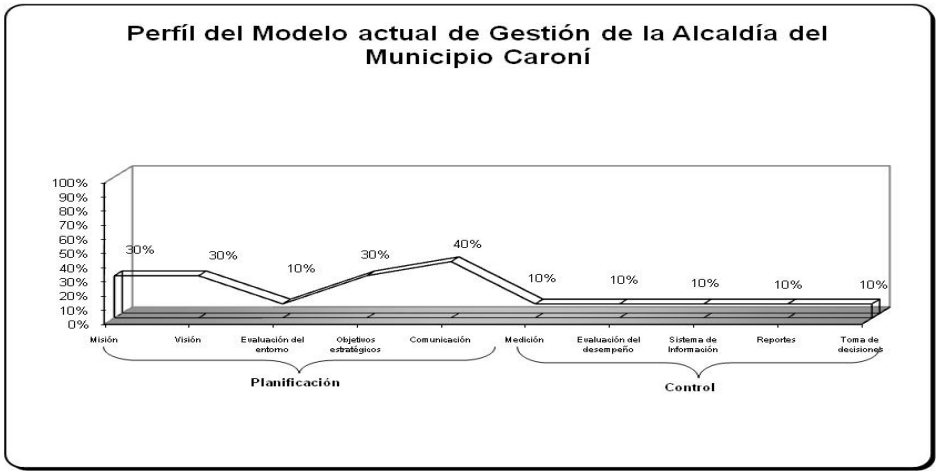


Gráfico 1 Perfil del modelo actual de gestión de la AMC

De los factores estratégicos (Misión y Visión) se obtuvo un total de 11 variables, de ahí 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), (Checkland, 1994).

En la Tabla 1. 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 1, se elaboró la Tabla 2. De modo, que se fijaron los valores de motricidad o causalidad y dependencia de las variables en estudio (Godet, 1997), y luego se procedió al calculó del porcentaje relativo de cada variable.

En función de los resultados obtenidos en la Tabla 2, 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.

Tabla 2. Valores de motricidad o causalidad y dependencia expresados en porcentaje para la AMC

Tabla 1. Matriz relacional de las variables contempladas en la misión y visión para 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	2	0	0	3	0	0	0	0	3	8
V2	Servicios públicos de calidad	1		3	0	0	3	0	2	0	0	3	12
V3	Bienestar de los habibantes del Municipio	0	0		0	0	0	0	1	0	0	0	1
V4	Coordinación con el gobierno regional y nacional	2	0	0		0	2	0	0	0	0	1	5
V5	Manejo transparente y eficiente de los recursos	3	1	2	0		3	0	0	0	1	2	12
V6	Desarrollo económico y social	0	0	2	0	0		0	0	0	0	2	4
V7	Herramientas técnicas	1	3	0	1	3	0		0	0	0	0	8
V8	Participación ciudadana	3	0	2	0	0	1	0		0	0	1	7
V9	Capital humano calificado	0	3	0	2	1	0	1	0		3	0	10
V10	Principios y valores	0	1	0	0	2	0	0	0	2		0	5
V11	Calidad de vida de población	0	0	2	0	0	1	0	2	0	0		5
	Dependencia	10	8	13	3	6	13	1	5	2	4	12	77

Fuente: Elaboración propia, 2007

Tabla 2. Valores de motricidad o causalidad y dependencia expresados en porcentaje para la AMC

X(i, j)	Motricidad (j)		Dependencia (i)	
Variables	**Abs**	**%**	**Abs**	**%**
V_1	8	10.39	10	12.99
V_2	12	15.58	8	10.39
V_3	1	1.30	13	16.88
V_4	5	6.49	3	3.90
V_5	12	15.58	6	7.79
V_6	4	5.19	13	16.88
V_7	8	10.39	1	1.30
V_8	7	9.09	5	6.49
V_9	10	12.99	2	2.60
V_{10}	5	6.49	4	5.19
V_{11}	5	6.49	12	15.58
Total	77	100.00	77	100.00

En el Gráfico 2 se muestra la representación de los datos obtenidos en la Tabla 2. 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.

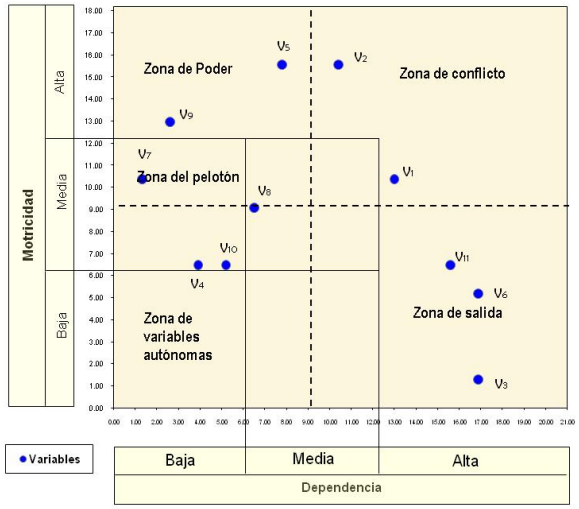


Gráfico 2. Representación de los valores de motricidad y dependencia directa de las variables en el plano cartesiano

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 si 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 evaluarlo, 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.

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 esta investigación 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.

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 (BMP) 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 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% (4) 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 equivalente a 11,43% (4), no alcanzan a llegar a la escala de 10, pero se encuentran por encima de la media (5), lo que significa que alcanzaron medianamente la meta establecida. El resto de los objetivos correspondiente al 77,14% (27) muestra valores por debajo de la media, no llegándose a cumplir con las metas propuestas.

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.

El modelo de Radar permite evaluar el comportamiento de los objetivos estratégico a través del simulador Bitam – Stratego, los cuales fueron propuestos por la AMC y la comunidad en general.

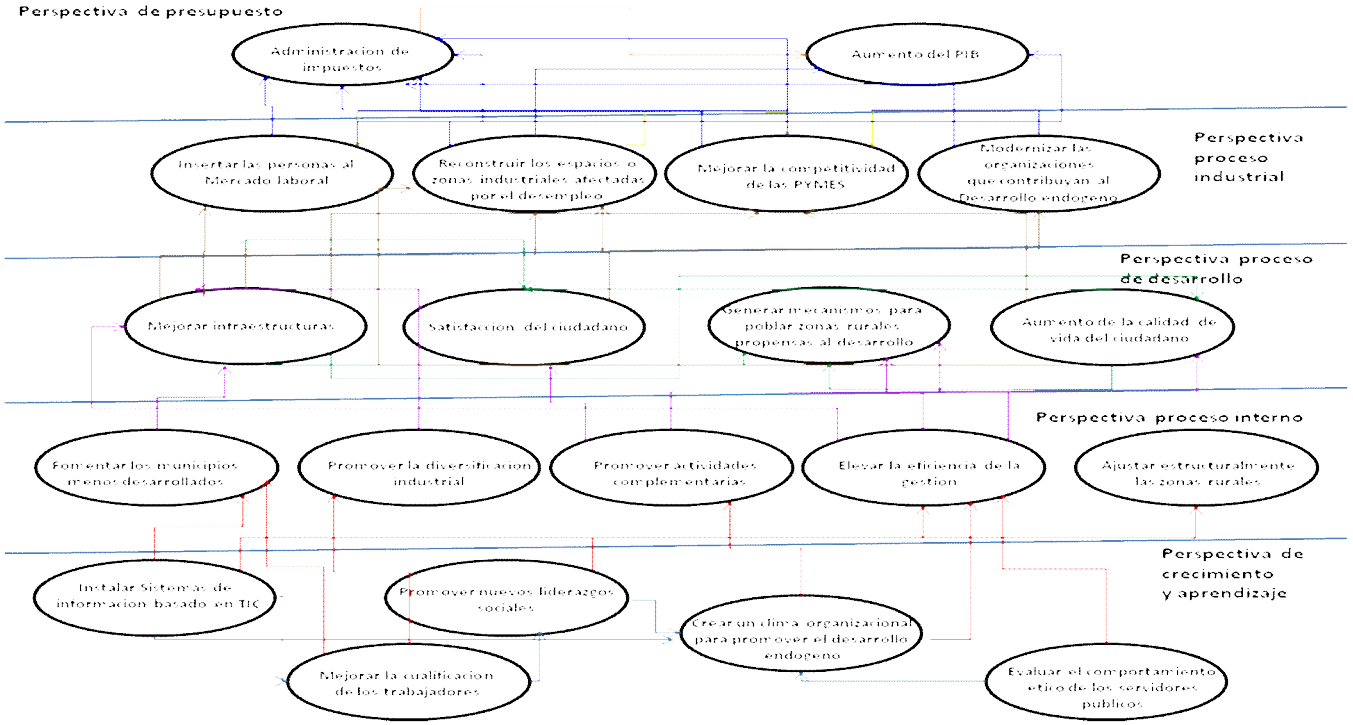


Figura 3.Modelo propuesto de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno

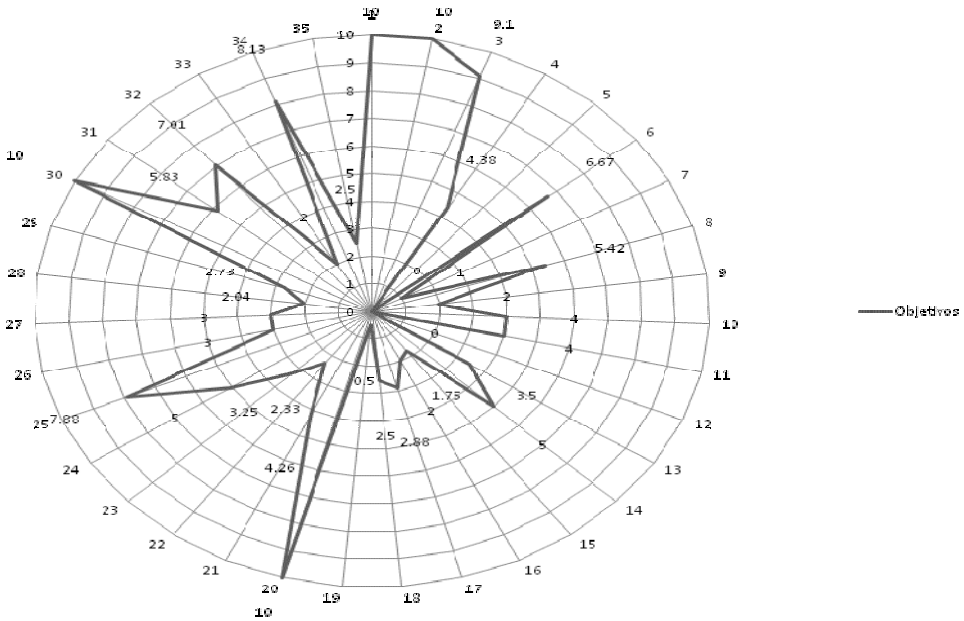


Figura 4. Modelo de radar del comportamiento de los objetivos estratégicos

4.0 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 de 70% en su proceso de planificación. Es decir que solamente el 30% tiene conocimiento de la misión y la visión. En ambas definiciones se incluyo 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 de 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 que objetivo esta 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.

5.0 Referencias

Alburquerque, F. L. (2006). Desarrollo territorial rural. Una visión integrada para el desarrollo sustentable (III Congreso internacional de Lared Sial alimentación y territorios. Madrid: Consejo Superior De Investigaciones Científicas IEG.

Bitam, S. (2007). *Knowledge*. Recuperado 15 de febrero del 2007en http://www.bitam.com/h2desk/index.php.

Brooking, A. (1997). *El Capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*, ediciones Paidós Ibérica, S.A

Checkland, P., y Scholes, J. (1994). *Metodología de sistemas suaves*. México: Megabyte.

Godet, M. (1997). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. . Barcelona: Alfaomega.

IVEPLAN (2002). *Planificación y política*. Caracas: Publicaciones

Kaplan, y Norton, (2004). *Mapas estratégicos* (C. Ganzinelli Trans.). Barcelona España: Gestión 2000.

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, 697-708.

Vásquez, B. (1999). *Las bases teóricas del desarrollo endógeno*. Universidad de Vigo, Campus de Orense: Mimeos.

I Congreso Internacional en Gestión Pública y Planificación Estratégica

El Centro Venezolano de Desarrollo Gubernamental (CVDG), conjuntamente con la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, organizan el I Congreso Internacional en Gestión Pública y Planificación Estratégica, bajo el auspicio de la Universidad Autónoma de Guadalajara-México.(División de gestión empresarial, Departamento de Administración),el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el instituto Polis de Brasil, la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (FLACMA), Onward Ecuador, Concapacit. Ltda., y la Academia de Mercadotecnia Política de México, a fin de garantizar la continuidad de la iniciativa tomada por el CVDG, en alianza con organizaciones nacionales e internacionales en el año 2006, con la celebración del I Congreso Nacional en Gestión Pública y Planificación Estratégica, como un aporte a la discusión de tan importante tema.

El Congreso tiene como objetivo contribuir con el debate de los procesos de transformación de la gestión pública venezolana y latinoamericana, y en consecuencia hacer aportes a la producción de conocimiento científico sobre la Gestión de Gobierno. Por ello, invitamos a funcionarios públicos, investigadores, docentes, organizaciones no gubernamentales (ONG, s), entre otros, a participar en este evento, con el fin de compartir resultados de investigaciones y experiencias de la práctica gerencial desde diferentes concepciones científicas y empíricas, que contribuyan a generar pensamientos renovados sobre la perspectiva de la gerencia

1) EL CONGRESO

El tema que se abre a discusión es propicio para generar debates, estudios comparativos, intercambios académicos sobre las realidades y necesidades de la gestión pública venezolana y latinoamericana.
En esta década Latinoamérica se encuentra signada por el impulso de modelos de desarrollo alternativos que sin duda impactan en la concepción del Estado y la sociedad, previendo un nuevo escenario para la generación y formación de las políticas gubernamentales, que influyen directamente en los modelos de gestión publica. Estudiar esta situación requiere

propiciar el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos científicos sobre la diversa y compleja realidad gerencial en los ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales.

2) OBJETIVOS

2.1) Objetivo General

Promover el debate sobre el conocimiento científico de la Gerencia Publica latinoamericana, orientado a los nuevos modelos de gestión alternativos.

2.2) Objetivos Específicos

1. Conocer las distintas experiencias que a nivel de ministerios, gobernaciones, alcaldías y consejos comunales, se adelantan en Venezuela, así como también en el ámbito latinoamericano en materia de gestión publica.
2. Analizar los resultados alcanzados en materia de gestión pública en Venezuela, así como también en Latinoamérica.
3. Difundir los conocimientos producidos en el área de la gerencia pública como resultados de las discusiones realizadas.
4. Brindar el espacio propicio para la comunicación de los avances recientes de la investigación gerencial crítica que se realiza en América Latina.
5. Fomentar la formación de redes de funcionarios públicos e investigadores que impulsen la generación de conocimiento y la cooperación sobre gerencia publica del país y el continente.

3) MODALIDADES DE PARTICIPACIÓN

1. Existirá dos modalidades de participación, la primera bajo la figura de Asistente, que es todo aquel interesado en presenciar las disertaciones y conferencias, así como asistir a las actividades previstas en el marco de la realización del evento.
2. La segunda que estará enmarcada bajo la figura de postulación de ponencias, por parte de los representantes de cada una de las instituciones internacionales, nacionales, regionales y locales participantes del evento. Las ponencias que hayan sido revisadas y aprobadas por el Consejo Consultivo del Centro Venezolano de Desarrollo Gubernamental (CVDG), serán presentadas durante el Congreso y publicadas en la página Web del Centro.

    1. NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS

TRABAJOS

1. La extensión de los trabajos tendrá un mínimo de doce (12) páginas y un máximo de veinte (20).
2. Letra Arial 12. Espacio uno y medio
3. Resumen de un máximo de 250 palabras con objetivo, metodología, resultados, conclusiones y palabras claves, mínimo tres (3) y máximo cinco (5).
4. El cuerpo del trabajo debe dividirse en las siguientes secciones: a) Introducción: que incluya al menos: Problemas de la realidad y del conocimiento sobre el objeto de estudio que justifican la elaboración del trabajo, b) objetivos del trabajo y metodología, así como aspectos teóricos cuando no se discuten en sección separada, c) Desarrollo: constituida por secciones y subsecciones.
5. La bibliografía debe limitarse a fuentes citadas en el trabajo.

Nota: La fecha tope para la recepción de trabajos será hasta el jueves Quince (15) de Mayo de 2008

4) CONFERENCISTAS (Confirmados)

Dr. Silvio Caccia Bava "Mitos e Realidades sobre Inclusão Social, Participação Cidadã e Desenvolvimento Local" Instituto POLIS (Brasil)

Dr. Andrés Valdez Cepeda. "Retos y perspectivas de la gerencia pública en América Latina" Universidad Autónoma de Guadalajara. (México)

Dr. Adrián de León Arias. "La Dimensión interpersonal de la gestión pública: el caso de la universidad pública". Universidad Autónoma de Guadalajara. (México)

Msc. Marcelo Moreno Badillo. "Gestión pública local: La elaboración de los planes estratégicos locales en el Ecuador". Asociación de Municipalidades del Ecuador (Ecuador)

Dr. Julio Cesar Fernández Toro.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

Prof. Henry Izquierdo. “Diseño de un Modelo de Gestión para Evaluar el Comportamiento del Desarrollo Endógeno como una Aproximación al Ámbito Local o Regional" Universidad Politécnica de Madrid (España)

Dr. José Vargas Hernández “Alcances y Dilemas de las Transformaciones de la Administración Publica del Estado Nación”.
Instituto Tecnológico de Ciudad Guzmán. (México).

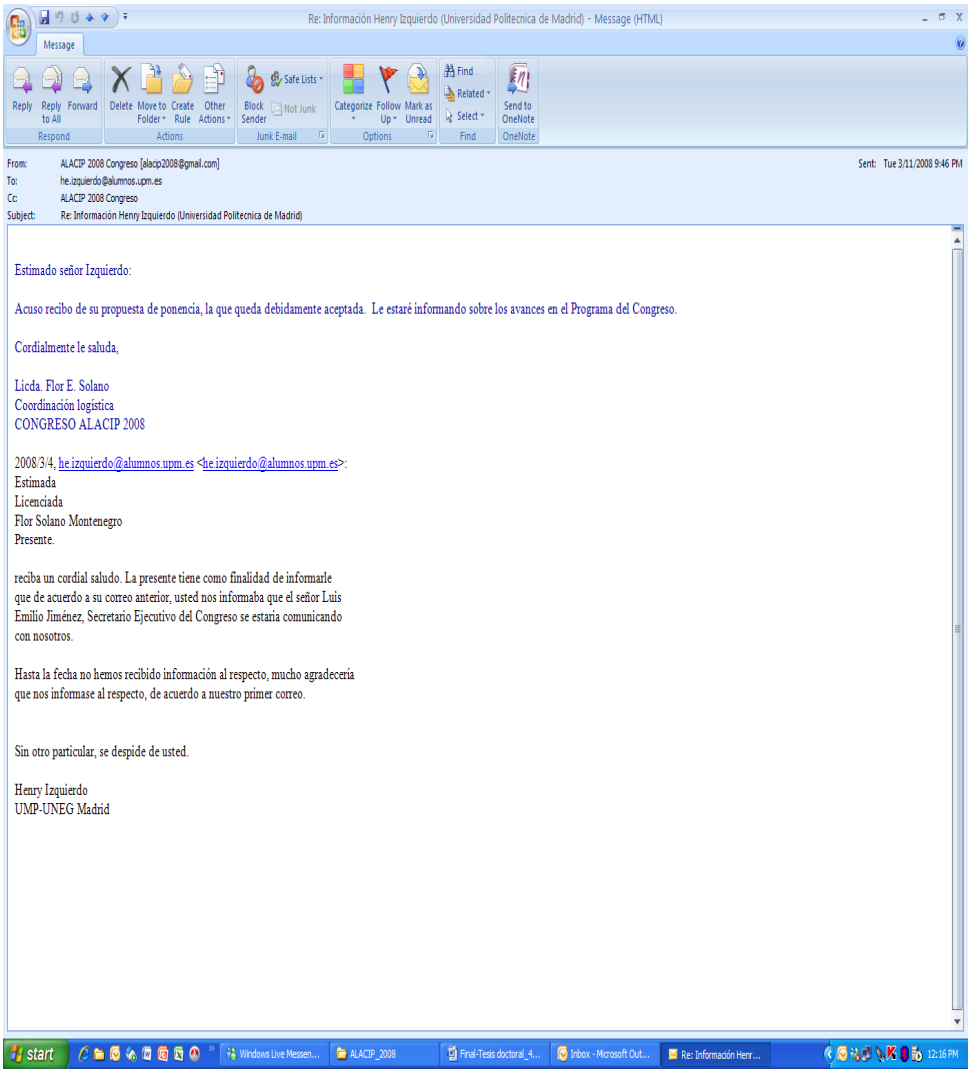
Dr. Omar Muñoz. “Una Propuesta para el Cambio y el Desarrollo Humano desde la Gerencia Publica”. Universidad del Zulia. (Venezuela).

Msc. Tarek Yorde. “Construcción de ciudadanía y marketing gubernamental”. (Venezuela)

Dr. Ronmel Rangel. “Los Tejidos Sociales; una Realidad del Poder Popular”
Gerencia de Desarrollo Social. (Palmaven-Pdvsa).

Dr.Wilfredo Camacaro. "Gerencia Municipal Oportuna, Soluciones y Contradicciones"
Universidad de Carabobo. (Venezuela).

IV ¿Congreso ALACIP sobre Gobernanza sin Desarrollo? Universidad de Costa Rica, 5, 6 y 7 de agosto 2008.



Re: Información Henry Izquierdo (Universidad Politecnica de Madrid) - Message (HTML)

From: ALACIP 2008 Congreso [alacip2008@gmail.com]
Sent: Tue 3/11/2008 9:46 PM
To: he.izquierdo@alumnos.upm.es
Cc: ALACIP 2008 Congreso
Subject: Re: Información Henry Izquierdo (Universidad Politecnica de Madrid)

Estimado señor Izquierdo:

Acuso recibo de su propuesta de ponencia, la que queda debidamente aceptada. Le estaré informando sobre los avances en el Programa del Congreso.

Cordialmente le saluda,

Licda. Flor E. Solano
Coordinación logística
CONGRESO ALACIP 2008

2008/3/4, he.izquierdo@alumnos.upm.es <he.izquierdo@alumnos.upm.es>:
Estimada
Licenciada
Flor Solano Montenegro
Presente.

reciba un cordial saludo. La presente tiene como finalidad de informarle que de acuerdo a su correo anterior, usted nos informaba que el señor Luis Emilio Jiménez, Secretario Ejecutivo del Congreso se estaria comunicando con nosotros.

Hasta la fecha no hemos recibido información al respecto, mucho agradecería que nos informase al respecto, de acuerdo a nuestro primer correo.

Sin otro particular, se despide de usted.

Henry Izquierdo
UMP-UNEG Madrid

Modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela.

Izquierdo Henry
Universidad Nacional Experimental de Guayana, Docente – investigador, Guayana, Venezuela, hizquier@uneg.edu.ve

Rodríguez Monroy Carlos
Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, Docente – investigador, España, crmonroy@etsii.upm.es

Núñez Bottini Miguel
Universidad Experimental Politécnica , Docente – investigador, Guayana, Venezuela, mnunezb@cantv.net

Resumen

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. La investigación esta dirigida a diseñar un modelo para evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno, con aplicación a la Alcaldía del Municipio Caroní. La metodología bajo la cual se soportó el modelo fue través del Cuadro de Mando Integral, las herramientas de Business Performance Management y Business Intelligence. El modelo propuesto fue simulado por el software Bitam-Stratego, el cual muestra que los aportes de cada perspectiva es prácticamente nulo a la estrategia general a la Alcaldía. Asimismo se observa un incumplimiento de las estrategias y metas propuestas entre la Alcaldía y Comunidad. Esto conllevó a que el proceso de evaluación del proceso desarrollo endógeno sea deficiente, y no se logre alcanzar un desarrollo sostenible. Como parte de la investigación se determinó la causalidad y la dependencia de las variables claves del sistema y los procesos críticos internos de la organización encontrándose una variabilidad alta en los

factores estratégicos. El modelo causal permite la incorporar o eliminar variables sin que cambie su esencia en la toma de decisiones.

Palabras claves: Desarrollo Endógeno, Gestión Local, Cuadro de Mando Integral, Dirección de Rendimiento de Negocio, Inteligencia de Negocios.

Abstract

The research was directed to design a model to evaluate the improvement of the administration of programs of Endogenous Development, for government organizations with application to the Governorship of the Caroní Municipality. The methodology under which the pattern was supported implementing the Balanced Scorecard (BSC), the tools of Business Performance Management (BPM) and Business Intelligence (BI). The Objective is to provide to the local or regional organizations a decision making system in real time. The pattern allowed measuring the performance in a holistic and integral way. The research was based on an existent problem. It was designed the causal model where the strategic factors can be appreciated. Incorporating the community development and industrial development perspectives it is possible modeling the social variables and links these to the industrial sector. The model allowed evaluating all the strategic factors (indicators, goals, tasks, qualification value and the execution signaling). The contribution of the proposed perspectives was practically none towards the AMC general strategy, this leads to a deficient evaluation of the improvements of the endogenous development process, being impossible to reach a sustained development. The causal model allows different variables to include or exclude without changing the essence of evaluating the improvement of the administration of the Endogenous Development Programs. The model was validated with the Bitam – Stratego software.

XII Congreso de Ingeniería de Organización
2nd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management
Burgos, 3-5 de Septiembre de 2008

Modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de Desarrollo Endógeno. Aplicación Al Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

Izquierdo Henry[1], Rodríguez Monroy Carlos[2], Bottini Núñez Miguel[3]

[1]Departamento de Hombre - Ambiente. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Urbanización Chilemex, Calle Chile Puerto Ordaz, Venezuela hizquier@cantv.ve, he.izquierdo@alumnos.upm.es
[2]Dpto de Organización, Escuela técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Calle José Gutiérrez Abascal, 2. 28010. Madrid. crmonroy@etsii.upm.es
[3]Depto de Ingeniería Industrial, Universidad Experimental Politécnica, Sección Puerto Ordaz, Venezuela, nnunez@cantv.net

RESUMEN

Palabras clave: Desarrollo Endógeno, Simulación, Gestión, Cuadro de Mando Integral

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. 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 eficiencia, efectividad y eficacia de la gestión gubernamental.

Por lo antes expuesto la presente investigación tiene por objeto proponer un modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno. Aplicación al Municipio de Caroní (AMC), Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

La investigación se orientó hacia la necesidad que tienen las organizaciones gubernamentales de contar con un sistema de toma de decisiones dirigidas al control de gestión, donde se considere las características propias e incorpore las variables sociales por ser elementos importantes a considerar en los procesos de desarrollo endógeno. Por otra parte, el modelo incorpora o toma en consideración los factores estratégicos que se van generando durante el proceso de planificación estratégica local. La finalidad es tomar las acciones preventivas que correspondan en tiempo real.

En tal sentido se plantea como objetivo fundamental proponer un modelo de sistema de control de gestión para la AMC, basado en la metodología del Cuadro De Mando Integral (CMI), las herramientas de Business Performance Management (BPM), Business Intelligence (BI), teoría de sistemas blandos y el análisis estructural, como metodología para detectar cuales son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La investigación se basó en una problemática existente. 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 varias fases. En la primera fase, se parte con una revisión bibliográfica con 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 fase, lo constituyó el CMI que proporcionó las bases para la realización del diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía del Municipio Caroní. En el diagnóstico se analizaron los factores internos y externos que intervienen en los procesos de desarrollo endógeno. El 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 etapas empleadas en la propuesta de un modelo como alternativa a la toma de decisión, con la finalidad de evaluar las mejoras de programas del proceso del desarrollo endógeno. El modelo proveerá información sobre el cumplimiento y avance de los lineamientos y de las directrices propuestas durante la dinámica del proceso de desarrollo.

Adicionalmente fue necesario realizar la simulación del modelo propuesto con el Software Bitam – Stratego, 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.

El perfil del modelo de gestión actual de la AMC muestra que el 70% de la población no tiene conocimiento del área de planificación, mientras que el 90% no tiene conocimiento del área de control, es decir hay un desconocimiento de los factores estratégicos. Se determinó la causalidad y la dependencia de las 11 variables claves del sistema y los procesos críticos internos de la AMC. Se determinó que el 18,18% de las variables estaban en la zona de poder. Siendo estas las más influyentes sobres el resto.

Con la incorporación de las perspectivas de desarrollo de la comunidad y desarrollo industrial en el modelo propuesto por Norton y Kaplan se pueden modelar variables sociales y vincularlas a los sectores industriales. El modelo causal permite la incorporación o desincorporación de las distintas variables sin que cambie su esencia de evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno.

De los 35 objetivos propuestos en el modelo, solamente el 11,43 % son los que realmente alcanzan la escala de 10, es decir, lograron cumplir con la meta. El resto de los 31 objetivos, equivalente al 85,17%, no cumplieron con las metas propuestas.

En general el aporte de cada perspectiva es prácticamente nulo a la estrategia general de la AMC, esto conlleva que el proceso de evaluación de las mejoras del proceso desarrollo endógeno sean deficientes, y no se logre alcanzar un desarrollo sostenido.

Del modelo se extrae que además de incorporar variables econométricas permite incorporar variables de tipo social. Además genera diferentes escenarios incorporando o desincorporando variables sin que afecte al modelo. La finalidad es que se tomen decisiones en tiempo real

El Desarrollo Endógeno viene a ser hoy en día una nueva forma de desarrollar a las comunidades, localidades y regiones, haciéndolas más competitivas, menos vulnerables y dependiente de otras regiones, de aquí la importancia de evaluar su gestión, a través del uso de modelos de tomas de decisiones.

Referencias

1. Alburquerque, F. L. (2006). Metodología Para El Desarrollo Económico Local. Consejo superior De Investigación, Madrid,
2. Kaplan, S. R., y Norton, P. D. (2004). Mapas Estratégicos (C. Ganzinelli Trans.). Barcelona España: Gestión 2000.
3. Vásquez, B. (1999). Las bases teóricas del desarrollo endógeno. Universidad de Vigo, Campus de Orense: Mimeos.