

## **MESA 6**

### **PRESENTACIÓN DE TESIS DOCTORALES Y PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN**

1. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA BMV A TRAVÉS DE LAS TÉCNICAS ADM, LOGIT Y RNA.
2. APLICACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LOS CONOCIMIENTOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA INDUSTRIA AEROESPACIAL
3. ARTICULACIÓN PRODUCTIVA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ACUÍCOLAS DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO
4. EL DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE UN CONCEPTO PARA LA PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN MÉXICO.
5. EL PLAN DE NEGOCIOS, Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DEL SECTOR ARTESANAL DE LA REGIÓN DE CATEMACO: CASOS, COMUNIDAD DE OJOXAPAN Y TEBANCA
6. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA.
7. LA COMPETITIVIDAD EN SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS HOTELERAS

8. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y ORGANIZATIVO COMO FUENTE DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN. ESTUDIO DE CASO.
9. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA BMV A TRAVÉS DE LAS TÉCNICAS ADM, LOGIT Y RNA.
10. LA VOLUNTAD DE EMPRENDER: UNA APROXIMACIÓN FENOMENOLÓGICA
11. PERCEPCIÓN DE LA FISCALIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DE COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES
12. PROGRAMA DE MEJORA: CRUZADA POR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD. LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO EN UN HOSPITAL PÚBLICO, UN ESTUDIO DE CASO DESDE LOS ESTUDIOS CRÍTICOS DE GESTIÓN
13. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTABLES BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS
14. LA UNIVERSIDAD COMO ORGANISMO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APOYADA EN LA TECNOLOGÍA EN UN AMBIENTE DE COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN

15. MODELO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA MEDIANTE COMPETENCIAS. UN ESTUDIO PREPARATORIAS ULSA CANCUN Y ULSA PLAYA DEL CARMEN EN EL ESTADO DE QUINTANA ROO, MÉXICO.

16. MODELO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA MEDIANTE COMPETENCIAS. UN ESTUDIO PREPARATORIAS ULSA CANCUN Y ULSA PLAYA DEL CARMEN EN EL ESTADO DE QUINTANA ROO, MÉXICO.

17. RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA CULTURA EN CALIDAD UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD DEL CARIBE CANCÚN

18. GOBERNANZA Y DEUDA PÚBLICA: ANÁLISIS DEL MARCO REGULATORIO PRUDENCIAL DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO

19. LA ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CANCÚN Y SU IMPACTO EN EL EMPRENDEDURISMO DE SUS EGRESADOS

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS  
COMERCIALES DE LA BMV A TRAVÉS DE LAS TÉCNICAS ADM, LOGIT Y RNA.**

**Autor:** Oswaldo García Salgado

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma del Estado de México ( Facultad de Economía)

**Dirección:** Cerro de Coatepec, s/n; Toluca, Estado de México, México

**País:** México, Estado de México; Toluca

**Correo electrónico:** [oswgar2005@yahoo.com.mx](mailto:oswgar2005@yahoo.com.mx)

**Autor:** Arturo Morales Castro

**Grado:** Doctor en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de México. (Facultad de Contaduría y Administración)

**Dirección:** Ciudad Universitaria s/n; D.F., México

**País:** México, México, D.F.

**Correo electrónico:** [amorales@fca.uman.mx](mailto:amorales@fca.uman.mx)

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Resultados preliminares de investigaciones en proceso de tesis doctoral

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS  
COMERCIALES DE LA BMV A TRAVÉS DE LAS TÉCNICAS ADM, LOGIT Y RNA.**

## RESUMEN

Este trabajo realiza un análisis comparativo de la línea de investigación generada por el trabajo de (Morales, 2007) cuya metodología está basada en el análisis discriminante de Altman bajo el enfoque de Z-score, además de modelos logit.

Bajo una metodología diferente basada en Inteligencia artificial para conocer cuáles son las empresas que tienen mejor desempeño dentro del mercado bursátil mexicano, en específico del sector comercial, esta investigación, retoma los mismos principios en la construcción del modelo, las mismas variables, la periodicidad, y los mismos criterios estadísticos que (Morales, 2007) se desarrolla una red neuronal artificial que clasificó el desempeño financiero empresarial de las empresas del sector comercial de la Bolsa Mexicana de Valores.

Este modelo neuronal tiene una arquitectura de una capa oculta basada en algoritmos de aprendizaje de retro-propagación hacia atrás y de base radial, donde las variables de entrada fueron seis razones financieras y dos nodos de salida que son los criterios de buen desempeño y desempeño deficiente. Tomando en cuenta siete criterios de medición de eficiencia, para veinticuatro empresas, los resultados mostraron mayor certidumbre en la clasificación del desempeño financiero y con ello mayor certeza en el proceso de toma de decisiones.

**Palabras clave:** desempeño financiero, modelo z score, redes neuronales artificiales, mercados financieros.

## INTRODUCCIÓN

La administración a lo largo de la historia ha jugado un papel determinante en el desarrollo económico, en la generación de riqueza, en el aumento de recursos y en la formación de la sociedad en sí. El pensamiento administrativo como sostiene Claude (2005) ha progresado con el paso de muchos siglos y muchos hombres que trabajaron en organizaciones incipientes han hecho aportaciones teóricas y prácticas que han ayudado a guiar la toma de decisiones en favor del crecimiento de las empresas.

En estas condiciones, el papel del administrador es el de ayudar a la empresa a entender y enfrentar el cambio: adoptando nuevas formas de crear valor, haciendo uso de herramientas que le den la posibilidad de predecir situaciones sobre el mercado aplicándolas al mundo de los negocios. Tal es el caso de aquellos métodos que sirven para evaluar el desempeño financiero de las empresas pues permiten de manera anticipada, corregir las deficiencias de estas, más aún, cuando se refiere al de una empresa exitosa. (Aquino, 2010)

Para Van Horne (2002), el desempeño financiero siempre ha sido de interés para los administradores y dueños de las empresas. En la mayoría de los casos este ha sido de especial utilidad para analizar y prevenir que las empresas caigan en incumplimiento de sus deudas a terceros, caso que generalmente se reconoce como una quiebra.

Algunos estudios empíricos, desarrollados después de la mitad del siglo XX, demostraron que los indicadores contables, específicamente las razones financieras sirven para determinar un aumento en la probabilidad de insolvencia en las empresas, estos indicadores detectan hasta cinco años antes el fracaso de una empresa (Altman, 1968). Por lo tanto, esto permite desarrollar una gran cantidad de modelos que identifican de alguna manera a las empresas que pudiesen caer en insolvencia crediticia, sobre todo para instituciones financieras y en algunos casos no financieras.

### **Antecedentes de los modelos del desempeño financiero empresarial.**

La estandarización de los sistemas de contabilidad durante el siglo XIX preparó el terreno para el surgimiento de razones contables como el instrumento de análisis más

importante para el análisis de estados financieros. Las investigaciones sobre el uso de la información contable para la predicción de quiebras de las empresas se remontan a un siglo y medio atrás. Su rigor metodológico ha mejorado desde finales de la década de los años sesenta del siglo pasado y el interés práctico en ellas no ha sido la excepción para la primera década del siglo XXI (Aquino, 2010).

Aquino (2010), menciona que el análisis del desempeño empresarial era prácticamente univariado para antes de la década de los años sesenta del siglo XX, basándose únicamente en criterios individualizados del valor de determinadas razones financieras que eran valoradas en su proporción, sin ninguna técnica estadística que decidiera en conjunto cual era este desempeño.

Las obras más importantes de los últimos años en este campo se han llevado a cabo por Beaver (1966), Altman (1968), Ohlson (1980). Dichos autores introdujeron una metodología de la investigación sobre la predicción de quiebras y algunas de estas metodologías aun siguen vigentes.

Por su parte Beaver (1966), basándose en el trabajo realizado por Merwin (1942), utiliza técnicas estadísticas paramétricas, aplicando pruebas t para evaluar la importancia individual de las razones financieras, determinando con ello, que al aplicar estas pruebas se podría obtener diferencias significativas entre las empresas que entraron en quiebra y las que no. Sus estudios a diferencia de otros, usan razones que manejan el tiempo. En ellos, sostiene que el flujo de caja de la deuda total y los ingresos netos entre activos totales, son los parámetros que determinaron la predicción de quiebra financiera de las empresas de manera independiente.

Motivado por este trabajo, Altman (1968), introdujo el uso del análisis discriminante múltiple (ADM) en la predicción de quiebras con la obtención del indicador Z-score, donde se analizaron empresas del sector manufacturero estadounidense. Su modelo a diferencia de los realizados anteriormente muestra un indicador que involucra al mismo tiempo dos o más variables en forma conjunta. Sus hallazgos involucran cuatro razones financieras de liquidez (capital de trabajo entre activo total, utilidades retenidas entre

activo total, EBIT entre activo total, ventas netas entre activo total) y una razón de mercado (valor de mercado de las acciones entre valor de libro de la deuda total).

Durante varios años, el ADM fue la técnica más utilizada en las investigaciones de predicción de desempeño financiero, bajo el enfoque de quiebra, a pesar de cierta debilidad metodológica significativa, ya que los predictores deben tener una distribución normal, las matrices de varianza-covarianza deben ser iguales para las empresas en quiebra y no quiebra. Otra dificultad en el uso de esta técnica es que los coeficientes estandarizados de la función Z-score no indican la importancia relativa de los diferentes predictores de quiebra (Diechev I. y Skinner, 2002).

Ohlson (1980), propuso el uso del Análisis Logit para la predicción de quiebras, esta metodología no está limitada por las exigencias restrictivas del ADM, puesto que se obtiene de una puntuación que está entre 0 y 1 como la probabilidad de incumplimiento. Los coeficientes estimados dan una medida de la importancia de cada predictor para la explicación de la probabilidad de incumplimiento, a diferencia de los modelos que aplican ADM. Así mismo, sostiene que los predictores asociados a una detección de la quiebra empresarial, resultaron ser el pasivo total entre el activo total y los fondos generados por la operación entre los pasivos totales.

Kim (2011), sostiene que existen numerosos investigadores que han analizado la predicción del desempeño financiero, y en especial la quiebra. Este autor reconoce que existen dos líneas principales de investigación en la predicción de quiebra financiera. Una de ellas investiga las causas que llevan a una quiebra, mientras que la otra compara la precisión de la predicción a través de diferentes métodos de clasificación.

La mayoría de los estudios iniciales pertenecen al primer tipo de investigación. Hasta la primera parte de la década de los años ochenta, el método estadístico ha sido utilizado principalmente en la clasificación. En el ámbito de la predicción de la quiebra, el análisis multivariado discriminante (MDA) y de regresión logística han sido frecuentemente aplicados (Dimitras et al., 1996).



Recientemente, los métodos de la inteligencia artificial (AI) han sido aplicados a la predicción de quiebra, es decir los pertenecientes a la investigación de segundo tipo que comparan la precisión de la predicción de diversos métodos de clasificación y que por lo tanto son más activos. (Kim, 2011)

Muchos estudios, en el área de finanzas, sugieren que cuando se trata de analizar las series temporales de datos, las redes neuronales funcionan mejor que otras técnicas estadísticas sofisticadas, ya que son capaces de identificar y simular la relación no lineal en el conjunto de datos, sin requisitos de distribución normal multivariante, o antes de la especificación de probabilidad (Wong, Bondnovich, y Yakup, 1997).

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es comparar las técnicas Z-score y Logit con la de Redes neuronales artificiales para comprobar quien tiene mayor certidumbre en el análisis del desempeño financiero de una empresa exitosa del sector comercial que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

## **DESCRIPCIÓN DE MODELOS**

### **ANÁLISIS DISCRIMINANTE**

El análisis discriminante es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es describir si existen diferencias entre  $g$  grupos de objetos sobre los que se observan  $p$  variables discriminantes. Más concretamente, se comparan y describen las medias de las  $p$  variables clasificadoras a través de los  $g$  grupos. (Hair et al., 2001)

En caso de que estas diferencias existan, se intentará explicar en qué sentido se dan y proporcionar procedimientos de asignación sistemática de nuevas observaciones con grupo desconocido a uno de los grupos analizados, utilizando para ello sus valores en las  $p$  variables clasificadoras.

Podemos ver este procedimiento como un modelo de predicción de una variable respuesta categórica (variable grupo) a partir de  $p$  variables explicativas generalmente continuas (variables clasificatorias). El modelo discriminante múltiple se determina

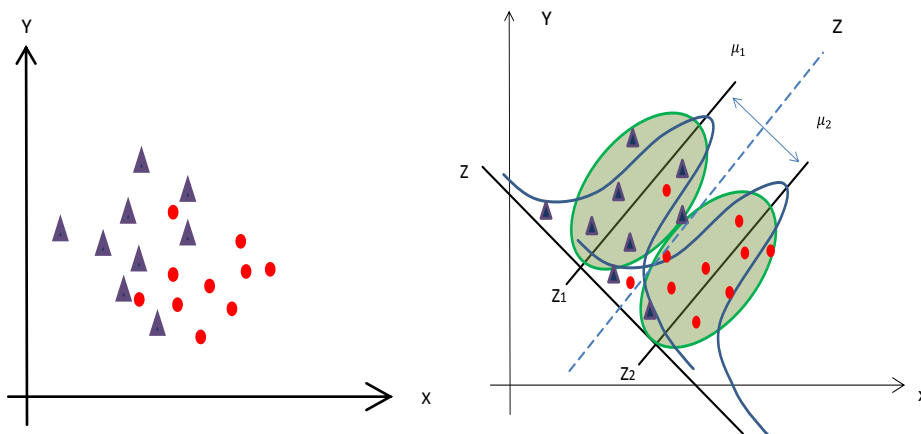
mediante una serie de transformaciones lineales y rotación de ejes que permiten diferenciar grupos de datos mejor diferenciados.

Estos datos se representan mediante una combinación lineal con la siguiente función discriminante:

$$Z = W'X = w_1X_1 + w_2X_2 + \dots + w_pX_p \quad (1)$$

### Figura 1

**Transformación Geométrica a través del análisis discriminante al desarrollar un método Z. (a) Grafico de dispersión de puntos sin ninguna clasificación. (b) Grafico de clasificación de acuerdo al criterio de modelación discriminante z.**



Fuente: Elaboración propia.

### Modelos Logit.

Estos modelos generalmente se aplican cuando se tienen que elegir dos o más valores queriendo establecer que variables independientes determinan la probabilidad de que se encuentre en un grupo u otro. Para la construcción de este tipo de modelos se requiere que las variables independientes sean numéricas cuantitativas continuas o ficticias discretas y las variables dependientes cualitativas transformadas a variables

numéricas ficticias. El objetivo de los modelos logit es llevar a cabo la regresión logística, generalmente diseñada para variables dependientes binarias (Montgomery, 2009).

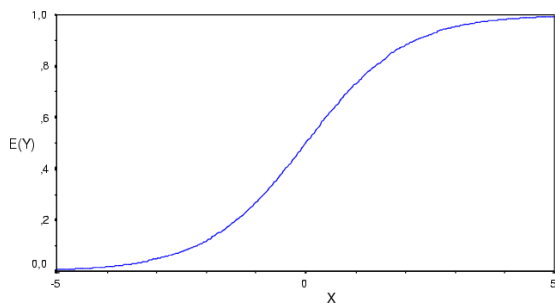
En el caso de que la variable dependiente pueda tomar dos valores específicos, el modelo logit puede expresarse de la siguiente manera:

$$P_i = E(Y = 1 / X_i) = \frac{1}{1+e^{-(\beta_0 + \sum \beta_i X_i)}} \quad (2)$$

Este modelo representa la probabilidad de una distribución acumulada basada en el comportamiento de una función S. El propósito de este modelo es determinar los valores de los parámetros  $\beta_i$  para poder determinar en qué grupo binario le corresponde un conjunto de datos  $X_i$ , y si este se encuentra en un grupo 1 o 0.

**Figura 2.**

**Curva S del modelo Logit**



Fuente: Elaboración propia.

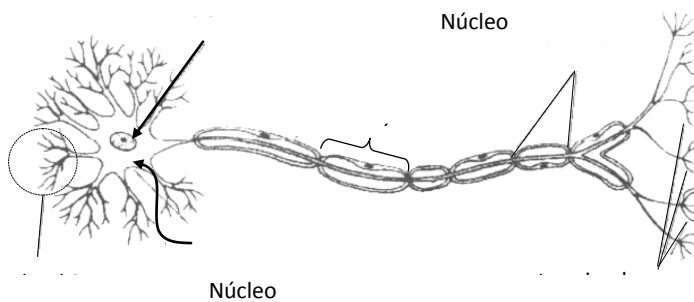
## **Redes Neuronales Artificiales**

Las Redes Neuronales Artificiales (RNA) se inspiran en el funcionamiento de las Redes Neuronales Biológicas. Existen diferentes modelos de RNA que intentan imitar diferentes características de los sistemas biológicos. Aun cuando las neuronas

biológicas pueden presentar múltiples formas, muchas tienen un aspecto similar al representado en la siguiente figura:

### Figura 3

#### Partes de una neurona biológica.



Fuente: Pérez y Quintín (2003).

Por otro lado, una Red Neuronal Artificial se puede definir como un dispositivo lógico matemático diseñado a imitación del sistema nervioso animal. Las redes neuronales son un conjunto de neuronas particulares, que al agruparse y conformarse en un sólo grupo tienen por objetivo *aprender patrones específicos de comportamiento*, similar a las redes neuronales biológicas, en donde cada una de ellas tienen una función en específico que pueda presentar cierto comportamiento inteligente.

En una RNA, la unidad básica, análoga a la neurona biológica, se denomina elemento de proceso, neurona artificial o, simplemente, neurona. Cabe señalar que distintos modelos de redes utilizan diferentes elementos de proceso.

Una neurona estándar consiste en:

1. Un conjunto de entradas  $x_j(t)$  y peso sináptico  $w_{ij}$ .
2. Una regla de propagación  $h_i(t) = \sum w_{ij} x_j(t)$ ;  $h_i(t) = \sum w_{ij} x_j(t)$  es la más común.
3. La función de activación  $y_a(t) = f_i(h_i(t))$ , que representa simultáneamente la salida de la neurona y su estado de activación.

Con frecuencia se añade al conjunto de pesos de la neurona un parámetro adicional  $\theta_i$  denominado umbral, que resta el potencial post-sináptico, por lo que el argumento de la función de activación queda:

$$h_i(t) = \sum w_{ij} x_j(t) - \theta_i \quad (3)$$

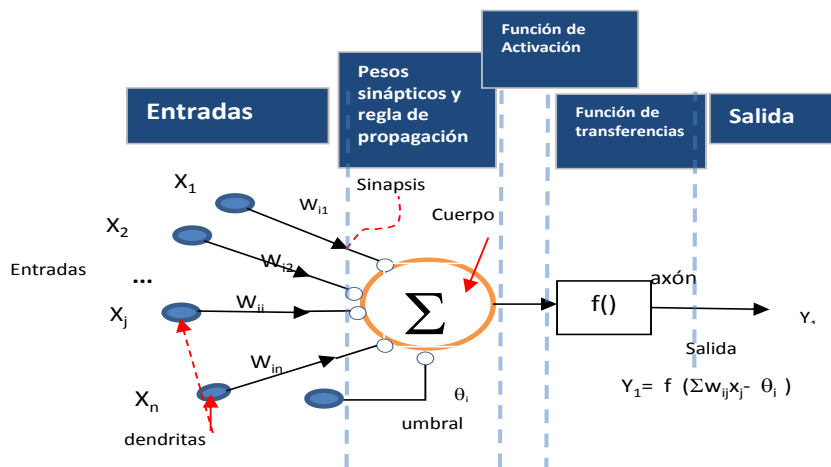
En conclusión, el modelo de neurona estándar queda como

$$y_i(t) = f_i(\sum w_{ij} x_j(t) - \theta_i) \quad (4)$$

Mismo que puede ser representado en la siguiente figura:

**Figura 4.**

**Modelo de neurona artificial estándar como analogía de la neurona biológica.**



**Fuente:** Del Brío y Sanz (2002)

**METODOLOGÍA**

El objetivo principal de este análisis se centra en la construcción de un modelo matemático basado en las Redes Neuronales Artificiales y la comparación con la técnica Z-score soportada por ADM y Logit para el análisis del desempeño financiero de las empresas exitosas del sector comercial que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.

Cabe señalar que para poder desarrollar este análisis se consideró la misma base de datos, la misma periodicidad, los mismos criterios de desempeño financiero, y las mismas razones obtenidas en los tres modelos de predicción.

La metodología empleada en esta investigación comprendió las siguientes etapas:

1. Conformación de la base de datos, compuesta por 24 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores pertenecientes al sector comercial.
2. Obtención de 38 razones financieras que miden el desempeño empresarial en base a su clasificación de liquidez, apalancamiento, solvencia, actividad, rentabilidad, estado de cambios, tasas de crecimiento y generación de valor. En el periodo comprendido de 1995 a 2005 con periodicidad anual.
3. Determinación de siete indicadores financieros que miden el desarrollo empresarial para clasificar a las empresas exitosas y no exitosas. Los indicadores fueron a) bursatilidad, b) variación en el valor de la acción, c) Generación Económica Operativa, d) Utilidades en los últimos 5 años, e) Expansión de la empresa de acuerdo al mercado, f) Existencia de alianzas estratégicas.
4. Establecimiento de los criterios de entradas y salidas para la construcción de los diferentes modelos (ADM, logit y RNA). En donde las entradas serán las razones financieras y la salida el criterio de desempeño (exitosa y no exitosa). Ver figura 6.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de esta investigación es comparar los modelos ADM y logit con la técnica de Redes Neuronales Artificiales para determinar el desempeño financiero de las empresas exitosas y no exitosas. Por lo tanto, para todos los modelos se utilizaron variables cuantitativas de entrada y variables cualitativas de salida; y en el modelo de red neuronal artificial supervisada se reconoció patrones de aprendizaje de las empresas que se consideraron exitosas y no exitosas y se determinaron las razones financieras que intervienen en ello. Para determinar estos

patrones se usaron redes neuronales con arquitecturas conocidas como Perceptrón Multicapas (MLP), Redes de Función de Base Radial (RBF), Back Propagation, Lineales y Adalina.

## RESULTADOS

Se desarrollaron un poco más de cincuenta arquitecturas neuronales con el propósito de encontrar la arquitectura artificial que mejor determinara el desempeño de las empresas del sector comercial, tomando en cuenta el nivel de sensibilidad que tienen estas razones en la determinación de este éxito.

La red neuronal artificial que tuvo mayor eficiencia fue la de arquitectura MLP 6:10:2 (Multilayer Perceptron de una capa oculta) con 6 razones financieras de entrada, 10 nodos ocultos y dos de salida, que son el éxito o fracaso en el desempeño financiero de las empresas del sector comercial que cotizan en la BMV.

**Tabla 6.**

**Summary of active networks (Base de Datos Acciones Com. BMV 1995-2005)**

Index	Net. Name	Training perf.	Test perf.	Training algorithm	Error function	Hidden activation	Output activation
5	MLP 6-10-2	93.25397	89.35593	BFGS 114	Entropy	Logistic	Softmax

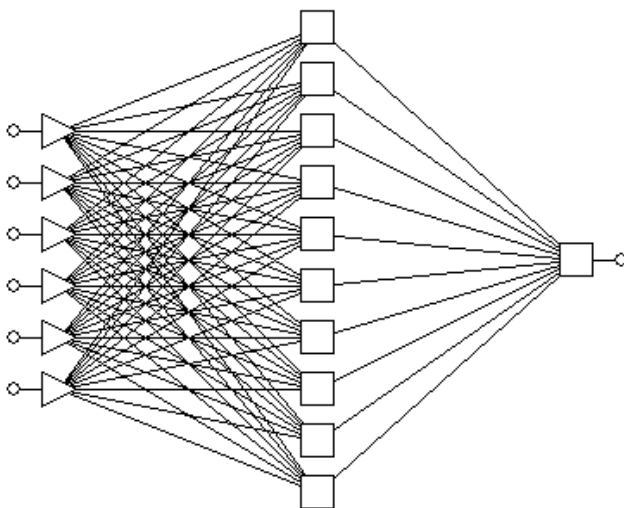
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la RNA.

Las capas ocultas tienen una función de transferencia entre la de entrada y la oculta de tipo logístico, mientras que las capas ocultas y la de salida una función de tipo softmax. Esta red neuronal artificial obtuvo una tasa de clasificación de 93.253 en entrenamiento, y de 89.35593 en comprobación, esto nos da una precisión del 91.3%

en la determinación del desempeño exitoso o no de las empresas del sector comercial que cotizan en la MBV. Esta red neuronal artificial se presenta de forma gráfica en la figura 6.

### Figura 6

**Red Neuronal Perceptron Multicapas (MLP) con arquitectura 6: 10: 2 que describe el comportamiento y la clasificación de las empresas del sector comercial de la BMV en el periodo comprendido de 1995 a 2005.**



**Fuente:** Elaboración propia basada en resultados obtenidos del entrenamiento de la RNA

En el anexo I de este trabajo, se presentan los pesos que tiene cada conexión dados por los nodos entre las variables de entrada y la capa oculta, así como los pesos de conexión entre la capa oculta y la capa de salida. Si se analizan sus signos y pesos se podrá observar que la linealidad entre sus conexiones es rara, lo que confirma que los modelos lineales logit y ADM no son tan precisos debido a la complejidad de sus relaciones topológicas no lineales.

En la tabla 7 se presenta el análisis de sensibilidad que tiene el modelo neuronal. En él, se aprecia la influencia que tiene cada razón financiera sobre el desempeño



financiero. La razón financiera 19 (Costo de venta entre Inversión) y la razón financiera 2 (Activo circulante entre Activo total) son las que presentan mayor sensibilidad al medir el éxito o no éxito del grupo de empresas analizadas.

**Tabla 7.**

**Peso y grado de importancia de las razones financieras que determinan el desempeño financiero de las empresas que pertenecen al sector comercial de la BMV para el periodo 1995-2005**

Sensitivity analysis for DESEMPEÑO (BASE DATOS ACCIONES COMERC BMV 1995-2005)						
Samples: Train						
Rank	2	3	6	5	1	4
	2 AC ÷ AT*	3 AC ÷ PT	4 Efec. e Inv ÷ PC	18 VN ÷ AF	19 Costo de Ventas ÷ Inv	26 R. Oper ÷ AT
5.MLP 6-10-2	6.849832	5.509887	4.003554	4.257805	8.382364	4.298586
% of Importance	0.205688134	0.165452	0.12021953	0.12785423	0.251707313	0.12907881

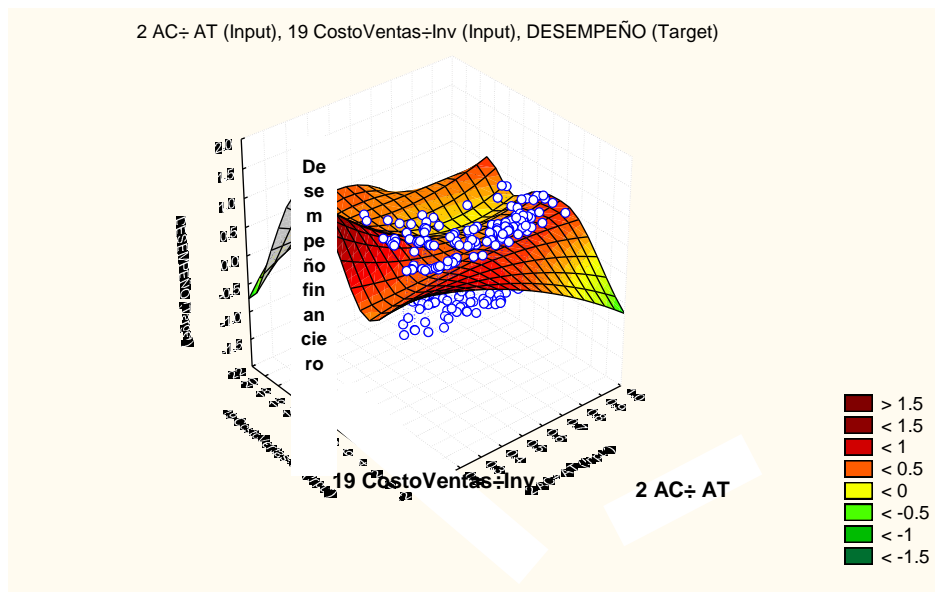
**Elaboración Propia:** Basada en los resultados obtenidos del entrenamiento de la RNA Neuronal Multilayer Perceptron (NMLP) con arquitectura 6: 10: 2

**\*Nota:** Ver tabla 2 para las nomenclaturas de las variables utilizadas en este análisis

En la siguiente figura se muestra la relación que existe entre la razón financiera 19 y la razón financiera 2 con el desempeño financiero. En esta figura se puede observar que el aprendizaje de la red neuronal permite replicar el comportamiento del desempeño financiero de las empresas del sector comercial que cotizan en la BMV a diferencia de los modelos ADM y logit.

**Figura. 7**

**La relación topológica entre las dos razones financieras (2 y 19) y el desempeño financiero de las empresas comerciales de la BMV.**



**Fuente:** Elaboración propia basada en la información obtenida del modelo neuronal.

En la figura anterior, se puede apreciar la no linealidad que existe en la relación entre las variables de razones financieras más significativas (2 y 19) y el desempeño financiero; lo que hace que el modelo sea más complejo de lo que aparenta.

En la tabla siguiente se muestra la matriz de confusión que produjo la red neuronal artificial en su capacidad de clasificar a las empresas exitosas y no exitosas. En esta tabla se observa que de un total de 118 eventos clasificados como empresas que no tuvieron un desempeño exitoso el modelo pudo determinar sólo a 106, y clasificó a doce como exitosas, esto muestra que su capacidad clasificadora es del 89%. Por otro lado de un total de 134 eventos considerados como exitosos, el modelo neuronal clasificó

correctamente a 129, es decir el 96%; por lo que podemos decir que el modelo tiene mayor capacidad para determinar a las empresas que tienen un desempeño exitoso que las que no lo tienen.

**Tabla 8**

**Resumen del nivel de capacidad de clasificación de la RNA para la determinación de empresas exitosas (1) y no exitosas (0) del sector comercial que cotizan en la BMV.**

DESEMPEÑO (Classification summary) (BASE DATOS ACC)		
	DESEMPEÑO-0	DESEMPEÑO-1
<b>Total</b>	118	134
<b>Correct</b>	106	129
<b>Incorrect</b>	12	5
<b>Correct (%)</b>	89	96
<b>Incorrect (%)</b>	10	3

Fuente: Elaboración propia basada en la información obtenida del modelo neuronal.

Por lo tanto se puede decir que la capacidad de predicción del desempeño financiero que tiene la red neuronal en general, es decir para clasificar a las empresas exitosas y a las no exitosas es del 92.5%.

**CONCLUSIONES.**

Los resultados encontrados con la técnica de redes neuronales artificiales (RNA) arrojaron que esta técnica tiene un mejor pronóstico de evaluación y de clasificación que la obtenida por las técnicas ADM y Logit. Después de realizar un análisis de 53 arquitecturas y analizar sus supuestos, se encontró que una de las mejores arquitecturas neuronales es una de 6:10:2, es decir 6 razones financieras esenciales, siendo tres de liquidez, dos de actividad y una de ciclo; diez nodos en una capa oculta,

y dos que clasifican como exitosa y no exitosa. Las capas ocultas tuvieron una función de transferencia de logística entre la capa de entrada y la oculta, mientras que entre la capa oculta y la de salida la función de transferencia fue de tipo softmax.

Una vez entrenada la red neuronal y encontrados los pesos sinópticos, se procedió a la verificación. Construyendo una matriz de confusión y comparándolos con los modelos que se encontraron por los modelos ADM y Logit para ese mismo periodo y se llegó a la construcción de la siguiente tabla de confusión:

**Tabla 9. Matriz de Confusión para la comparación de modelos**

Modelo	Desempeño de la empresa		Total de aceptabilidad en la evaluación del desempeño
	Exitosa	No exitosa	
ADM*	81.8%	79.1%	79.8%
Logit*	80.5%	81.3%	81.1%
RNA	96.1 %	89.75%	92.5%

**Fuente:** Elaboración propia basada en el trabajo de Morales (2007) y resultados de la RNA..

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el modelo neuronal mejora la capacidad de predicción y clasificación en la determinación del desempeño de las empresas de la Bolsa Mexicana de Valores. Para concluir, se puede decir que la técnica de RNA permite a los analistas financieros, inversionistas y a todos aquellos involucrados en la medición del desempeño financiero tener una herramienta no tradicional que dé mayor certidumbre en la toma de decisiones relacionadas con este sector y esta bolsa.

## REFERENCIAS

Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis, and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 589–609.

Aquino, S. (2010). Accounting indicator for credit risk analysis of firms: a historical perspective. *Economía Aziendale Online*.2010.

Beaver, W. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*, 5(Suppl), 71–102.

Claude, S. G., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson.

Del Brío, B. M., & Sanz, A. (2002). *Redes neuronales y sistemas difusos*. Madrid: Alfaomega.

Diechev I. and Skinner D. (2002), Larger Sample Evidence on the Debt Covenant hypothesis, *Journal of Accounting Research*, V. 40, No. 4, [1091-1123]

Dimitras, A., Zanakis, S., & Zopounidis, C. (1996). A survey of business failure with an emphasis on prediction methods and industrial application. *European Journal of Operational Research*, 90(3), 487-513.

Hair, J. (2001). *Análisis Multivariante 5aed*. México: Pearson.

Kim & Soon Y. (2011). Prediction of hotel bankruptcy using support vector machine, artificial neuralnetwork, logistic regression,and multivariate discriminant analysis. *The Service Industries Journal* Vol.31, No.3, February 2011, 441–468

Merwin, C. (1942). *Financing small corporations: In five manufacturing industries*. 1926-36, National Bureau of Economic research. Cambridge MA.

Montgomery, D. (2009). *Introduction to statistical quality control*. 6a ed. New Jersey: Wiley

Morales, J. (2007) Razones financieras que describen y clasifican a las empresas financieramente exitosas del sector comercial que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de México.

Ohlson, J. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, (Spring), 109–131.

Perez M.L. & Quintín (2003). Aplicaciones de las redes neuronales artificiales a la estadística. España: La Muralla.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Administración Financiera*. México: Pearson.

Wong, B., Bondnovich, T., & Yakup, S. (1997). Neural network applications in business: A review and analysis of the literature (1988–95). *Decision Support Systems*, 19(4), 301–320.

## ANEXO 1

Pesos obtenidos de la RNA cuya arquitectura es una Perceptron Multilayer con arquitectura 6:10:2, que reconoce el nivel de desempeño de las empresas del sector comercial para el periodo de estudio 1995-2005.

Network weights (BASE DATOS ACCIONES COMERC BMV 1995-2005)					
Connections - 5.MLP 6-10-2		alues - 5.MLP 6-10-2			
1	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 1	14.8609	21	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 1	29.2326
2	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 2	24.682	22	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 2	3.317
3	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 3	41.6095	23	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 3	20.1343
4	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 4	23.2382	24	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 4	16.1842
5	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 5	-10.0592	25	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 5	-4.4345
6	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 6	-14.0954	26	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 6	1.8403
7	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 7	3.1647	27	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 7	0.8825
8	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 8	32.0915	28	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 8	-1.5093
9	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 9	-24.3959	29	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 9	1.1939
10	2 AC÷ AT -->hiddenneuron 10	-26.8904	30	4 EfecelInv÷PC -->hiddenneuron 10	10.5524
11	3 AC÷PT -->hiddenneuron 1	-8.528	31	18 VN÷AF -->hiddenneuron 1	-18.6704
12	3 AC÷PT -->hiddenneuron 2	12.981	32	18 VN÷AF -->hiddenneuron 2	4.0085
13	3 AC÷PT -->hiddenneuron 3	-20.9959	33	18 VN÷AF -->hiddenneuron 3	3.4345
14	3 AC÷PT -->hiddenneuron 4	-13.9225	34	18 VN÷AF -->hiddenneuron 4	-17.4982
15	3 AC÷PT -->hiddenneuron 5	-47.8014	35	18 VN÷AF -->hiddenneuron 5	-11.9704
16	3 AC÷PT -->hiddenneuron 6	21.8514	36	18 VN÷AF -->hiddenneuron 6	7.0988
17	3 AC÷PT -->hiddenneuron 7	-10.2796	37	18 VN÷AF -->hiddenneuron 7	-2.549
18	3 AC÷PT -->hiddenneuron 8	7.5345	38	18 VN÷AF -->hiddenneuron 8	3.5052
19	3 AC÷PT -->hiddenneuron 9	-9.5401	39	18 VN÷AF -->hiddenneuron 9	14.1397
20	3 AC÷PT -->hiddenneuron 10	10.4334	40	18 VN÷AF -->hiddenneuron 10	-6.4871
51	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 1	16.4292	71	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	-9.4197
52	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 2	-2.0903	72	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	-18.3167
53	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 3	-26.5848	73	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	15.3311
54	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 4	-13.8575	74	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	16.752
55	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 5	-8.3903	75	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	-18.8168
56	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 6	-27.0332	76	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	14.9042
57	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 7	-25.654	77	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	13.2158
58	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 8	-2.6853	78	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	8.4251
59	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 9	27.3514	79	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	13.4838
60	26 ROper÷AT -->hiddenneuron 10	15.4318	80	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	-15.4348
61	input bias -->hiddenneuron 1	-17.9631	81	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	9.4237
62	input bias -->hiddenneuron 2	-5.6887	82	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	18.3141
63	input bias -->hiddenneuron 3	16.407	83	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	-15.3385
64	input bias -->hiddenneuron 4	-9.9351	84	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	-16.7564
65	input bias -->hiddenneuron 5	-3.7848	85	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	18.8176
66	input bias -->hiddenneuron 6	18.4253	86	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	-14.902
67	input bias -->hiddenneuron 7	6.5499	87	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	-13.2101
68	input bias -->hiddenneuron 8	-22.9304	88	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	-8.4157
69	input bias -->hiddenneuron 9	-11.3037	89	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(0)	-13.4797
70	input bias -->hiddenneuron 10	11.1697	90	hiddenneuron 1 --> DESEMPEÑO(1)	15.4337
			91	hiddenbias 1 --> DESEMPEÑO(0)	-9.8998
			92	hiddenbias 1 --> DESEMPEÑO(1)	9.828

# APLICACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LOS CONOCIMIENTOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA INDUSTRIA AEROESPACIAL

**Autor:** Yolanda de la Torre

**Grado:** Estudiante de Doctorado en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Boulevard Jurica la Campana #1078, Querétaro, Qro.

**País:** México

**Correo electrónico:** [yolandadelatorremtz@gmail.com](mailto:yolandadelatorremtz@gmail.com)

**Mesa:** 6

**Modalidad de la ponencia:** Protocolo de investigación aprobado



# **APLICACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LOS CONOCIMIENTOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA INDUSTRIA AEROESPACIAL**

## **RESUMEN**

El creciente desarrollo de la industria aeroespacial en el país ha llevado a algunas industrias del ramo automotriz a diversificarse e incursionar en la industria aeroespacial ocupando así sus recursos humanos con la experiencia de la primera mencionada industria. ¿Es pertinente no de que una persona que ha prestado sus servicios en la administrativa de una empresa dedicada a la fabricación de partes, o al ensamblaje, en el ramo automotriz, pueda realizar las funciones, de una empresa dedicada a la fabricación de partes, o al ensamblaje, en el ramo de la aeronáutica en forma eficiente aplicando lo ya conocido por ella, o tiene que reaprender para ejecutar? En esta investigación se profundizará sobre éste tema de actualidad para México estudiando el caso de KUO Aerospace empresa hermana Tremec en el Estado de Querétaro empleado personas con el perfil mencionado.

## **INTRODUCCIÓN/PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

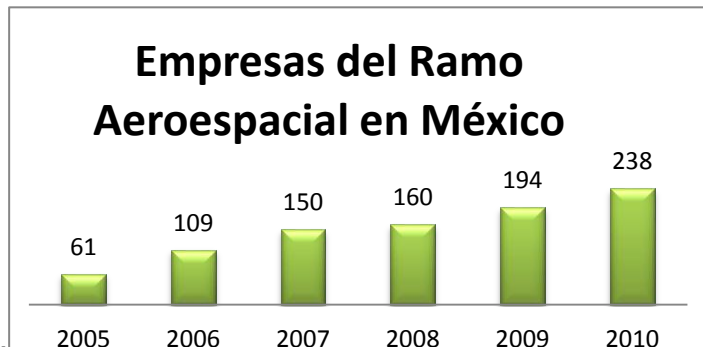
De acuerdo con datos de proméxico en su página de internet, [promexico.gob.mx](http://promexico.gob.mx), quien promueve la inversión aeroespacial en el país, éste sector se conforma por empresas de manufactura, de mantenimiento, de reparación, de adecuación, de ingeniería, de diseño, de servicios auxiliares (aerolíneas, laboratorios de prueba y centros de capacitación, y más), de aeronaves comerciales y militares.

Con el objeto de colocar a México entre los 10 primeros países líderes en la producción de partes aeroespaciales, la Secretaría de Economía creó el Programa Estratégico Nacional de la Industria Aeroespacial (Pro-Aéreo) 2012-2020. Ésta secretaría apoya proyectos basados en materiales innovadores y, según noticias Radiofórmula, El programa que fue detallado por la subsecretaria de Industria y comercio el pasado Marzo de 2012 en Querétaro, Lorenza Martínez Trigueros, se sustenta en cinco ejes fundamentales:

1. Promoción y desarrollo del mercado interno y externo
2. Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de la industria nacional
3. Desarrollo de capital humano
4. Desarrollo tecnológico
5. Desarrollo de factores transversales

Según la información proporcionada por la página de internet de [promexico](http://promexico.gob.mx), La industria aeroespacial en México al 2010 ya contaba con 232 empresas ubicadas en 17 estados del país. Éstas generan 31 mil empleos y realizan exportaciones de cuatro mil 373 millones de dólares México, según comunicado de Bruno Ferrari, publicado por diversos medios de noticias entre ellos el financiero y T21, tiene la meta de llegar al 2020 con un monto acumulado de cuatro mil 600 millones de dólares, pues comentó que en tan sólo seis

años, se duplicó el nivel de exportaciones, al pasar de más de dos mil millones de dólares en 2006 a cuatro mil 373 millones de dólares en 2011.



**Gráfico 1**

Fuente: Pro-méxico con datos de Secretaría de Economía 2011

Según el Informador, noticia del 14 de Marzo de 2012, el titular de Secretaría de Economía anunció que en 2011 se generaron más de 31 mil empleos, así como enfatizó que en éstos cinco años de la administración del presidente Felipe Calderón Hinojosa, se gradúan más de 100 mil ingenieros y técnicos superiores cifras a las de Alemania, Canadá, Inglaterra y Brasil. La subsecretaria de la Industria y Comercio de la Secretaría de Economía, Lorenza Martínez Trigueros declaró que de 2004 a 2009 el valor agregado en el sector aeroespacial creció en 327 por ciento y las exportaciones se triplicaron.

El estado de Querétaro es por excelencia productor y manufacturero de autopartes contando así con personal capacitado en las diferentes áreas de la industria automotriz. Importantes empresas como TREMEC han sido fuentes de empleo y empleadoras de talento humano calificado. TREMEC pertenece al grupo KUO, el cual en 2008 decidió incursionar en la fabricación de partes manufacturadas para industria aeroespacial, utilizando así los recursos con los que ya cuenta en la industria automotriz para la creación y crecimiento de la nueva empresa KUO Aerospace.

Apoyada en la teoría del conocimiento, ponderaremos, la pertinencia o no de que una persona que ha prestado sus servicios en la administrativa de una empresa dedicada a la

fabricación de partes, o al ensamblaje, en el ramo automotriz, pueda realizar las funciones, de una empresa dedicada a la fabricación de partes, o al ensamblaje, en el ramo de la aeronáutica en forma eficiente.

## **ENFOQUE TEÓRICO/ MARCO TEÓRICO**

Para ello, se tomará como base de información, La Teoría del Conocimiento de Juan Hessen.

### **ESTUDIO PRELIMINAR**

En su estudio preliminar, Francisco Larroyo, hablando del realismo y tomando la posición de Kant (1724-1804), dice: “Hay un realismo trascendente y un realismo empírico. El primero acepta que el espacio y el tiempo -y las categorías- corresponden a las cosas tal como son en sí, es decir, independientes de todo pensamiento. Conocer es salir de la conciencia: copiar las cosas. Realismo ingenuo. En oposición a este, admite su realismo crítico la espacialidad, la temporalidad y las categorías (substancia, causalidad...) a título de las leyes de las representaciones de los fenómenos; no elementos intrínsecos de ellos. Tales leyes de las propias cosas sólo se dan en el acto de las representaciones, en la experiencia.” p. IX

Si tomamos en cuenta tanto el realismo ingenuo como el realismo crítico, podemos concluir, que con el conocimiento adquirido con anterioridad y copiando las cosas que antes hicimos, así como también utilizando la experiencia adquirida en la industria automotriz, se puede llevar estas a la industria aeroespacial. En las nuevas tareas a emprender y con la voluntad de hacer una buena adecuación esto llevaría a hacer un trabajo con buenos resultados, como lo veremos mas adelante.

### **ESTUDIO INTRODUCTIVO**

En su estudio introductivo, Larroyo, haciendo referencia a Juan Federico Herbart (1766-1841) cita lo siguiente: “Las representaciones son producidas por sensaciones sensibles y subsisten en el alma una vez que ha cesado su motivo representaciones pueden llegar a ser conscientes, las demás quedan en el umbral de la conciencia, donde como resortes de acero esperan volver a surgir (reproducción). Las representaciones son, pues, fuerzas que se hallan en lucha entre sí y se impiden o se unen según leyes muy determinadas. En las uniones de representaciones (asociaciones) se basa el mecanismo de la memoria y de todas las formas espaciales y temporales de nuestro representar. La acogida de nuevas representaciones se realiza por masas de antiguas representaciones semejantes (apercepción). Los sentimientos y deseos no son nada independientes y en ningún caso una facultad anímica particular. Son sólo estados variables de representaciones, en las que moran. Los sentimientos nacen cuando una representación se halla oprimida entre fuerzas opuestas; los actos volitivos son producidos por la presión recíproca de las representaciones”. p.p. XVI, XVII.

Y nos hace el siguiente comentario: “Herbart no admite la libertad de la voluntad en el sentido de Kant. Las representaciones más fuertes determinan nuestro obrar y como la educación puede crear tales masas de representaciones, se ve aquí también la formación del carácter.” p. XVII.

Con esto nos damos cuenta que la persona que elijamos para prestar sus servicios en la parte administrativa de una industria del ramo aeroespacial, habiendo adquirido experiencia en la industria automotriz, debe tener, o haber formado carácter para llevar a cabo sus nuevas tareas.

Citando nuevamente a Herbart dice: <La formulación de Herbart es clara: “existe fuera de nosotros, dice, una cantidad de entes de los que desconocemos su naturaleza propia, pero sobre cuyas condiciones internas y externas podemos adquirir una suma de conocimientos que puede aumentar hasta el infinito”. Para ello, hay que partir de la experiencia tanto interna como externa.> p. XVII

En otro párrafo dice: “Herbart ha enfatizado en el problema moral la importancia decisiva del asentimiento gozoso de la decisión de la voluntad. El hombre,

como lo había dicho ya Schiller, debe realizar el bien con íntima y fecunda alegría, con placer estético. Las apreciaciones y valoraciones por íntima y placentera inclinación (en su lenguaje, "representaciones estéticas") comprenden a la vez <lo digno, lo bello, lo moral, lo justo; en una palabra, lo que agrada a su estado perfecto después de una contemplación perfecta.> p. XVII

Podemos entonces inferir, que **la persona**, con la experiencia tanto interna como externa, ha adquirido una suma de conocimientos que, con decisión, voluntad, con fecunda alegría y con placer estético, puede aplicar esos conocimientos adquiridos en la ya citada nueva empresa, trayendo consigo tanto el éxito personal como el de la empresa donde preste sus servicios.

He citado en el párrafo anterior a la, **persona**, y al respecto Larroyo nos dice "Guillermo Stern (1871-1938, *Persona y cosa; Sistema del personalismo*), creador de la psicología diferencial y del personalismo. Por persona entiende una existencia tal, que, a pesar de la multiplicidad de partes, forma una unidad peculiar y con valor propio, y como tal, a pesar de la multiplicidad de funciones parciales, posee espontaneidad unitaria y conciencia de fines." p. XVIII

Se elegirán personas que tengan éstas características, ya que para esto existe en cada empresa el departamento de personal, encargado de llevar a cabo las entrevistas a los solicitantes que quieran formar parte de ella.

## **TEORÍA DEL CONOCIMIENTO**

Entrando ahora en la teoría del conocimiento, en la primera parte que titula "Teoría general del conocimiento", nos la define así: "La teoría del conocimiento es, como su nombre lo indica, una teoría, esto es, una explicación e interpretación filosófica del conocimiento humano". p.15

Páginas adelante y viendo el conocimiento desde el punto de vista del pragmatismo, nos señala lo siguiente: "El pragmatismo modifica de esta forma el concepto de la verdad, porque parte de una determinada concepción del ser humano. Según él, el

hombre no es en primer término un ser teórico o pensante, sino un ser práctico, un ser de voluntad y acción. El intelecto es dado al hombre, no para investigar y conocer la verdad, sino para poder orientarse en la realidad. El conocimiento humano recibe su sentido y su valor de este su destino práctico. Su verdad consiste en la congruencia de los pensamientos con los fines prácticos del hombre, en que aquellos resulten útiles y provechosos para la conducta práctica de éste.” p.p. 27,28.

Siendo el hombre un ser de voluntad y de acción, es de esperarse que utilice para los fines prácticos de su trabajo, la congruencia de sus pensamientos para utilizar su conocimiento adquirido con anterioridad en un trabajo que aunque distinto al anterior, si tienen afinidad, y poniendo su voluntad y acción, el éxito está garantizado.

Después de haber expuesto en el origen del conocimiento, la posición del racionalismo y del empirismo, Hessen establece su crítica y posición propia diciendo: “Para completar las observaciones críticas hechas al exponer el racionalismo y el empirismo, tomando en principio una posición frente a ambas direcciones, habremos de separar rigurosamente el problema *psicológico* y el problema *lógico*. Empecemos fijando la vista en el primero y considerando el racionalismo y el empirismo como dos respuestas a la cuestión del *origen psicológico* del conocimiento humano. Ambos resultan entonces falsos. El empirismo, que deriva de la experiencia el contenido total del conocimiento y que sólo conoce por tanto contenidos de conciencia intuitivos, está refutado por los resultados de la moderna psicología del pensamiento. Ésta ha demostrado, en efecto, que además de los contenidos de conciencia intuitivos y sensibles hay otros no intuitivos intelectuales. Ha probado que los contenidos del pensamiento, los conceptos, son algo específicamente distintos de las percepciones y las representaciones, son una clase especial de contenidos de conciencia. Ha demostrado, además, que ya en las más simples percepciones hay contenido un pensamiento; que, por tanto, no sólo la experiencia, sino también el pensamiento, tiene parte en su producción. Con esto queda refutado el empirismo (psicológicamente entendido). Pero tampoco el racionalismo resiste la psicología. Ésta no sabe nada de conceptos innatos, ni menos de conceptos dimanantes de fuentes trascendentes. La psicología demuestra, por el contrario, que la formación de nuestros conceptos innatos, ni menos de conceptos dimanantes de fuentes trascendentes. La

psicología demuestra por el contrario, que la formación de nuestros conceptos está influida por la experiencia; que, por ende, en la génesis de nuestros conceptos tienen parte, no sólo el pensamiento, sino también la experiencia. Por eso cuando el racionalismo lo deriva todo del pensamiento y el empirismo todo de la experiencia, es menester acudir a los resultados de la psicología, que ha demostrado que el conocimiento humano es un cruce de contenidos de conciencia intuitivos y no intuitivos, un producto del factor racional y el factor empírico”. p.p. 41,42.

Es entonces la experiencia junto con el pensamiento lo que utilizamos en nuestras diarias labores, ya que dice al final del párrafo anterior, que la psicología ha demostrado que el conocimiento humano es un cruce de contenidos de conciencia intuitivos y no intuitivos y por tanto utilizando el conocimiento y poniendo la voluntad y la acción como ya señalé antes, los resultados finales tienen como consecuencia que ser satisfactorios, pues, esto lo señala Hessen en el párrafo siguiente:

“Ni el realismo ni el idealismo pueden probarse o refutarse por medios puramente racionales. Una decisión sólo parece ser posible por vía *irracional*. El realismo volitivo es quien nos ha enseñado este camino. Frente al idealismo, que quisiera hacer del hombre un puro ser intelectual, el realismo volitivo llama la atención sobre el lado volitivo del hombre y subraya que el hombre es en primer término un ser de voluntad y de acción. Cuando el hombre tropieza en su querer y desear con resistencias, vive en éstas de un modo inmediato la realidad. Nuestra convicción de la realidad del mundo exterior no descansa, pues, en un razonamiento lógico, sino en una vivencia inmediata, en una experiencia de la voluntad.” p. 56

Entonces, en todas las actividades de nuestra vida, tendremos una vivencia inmediata, una experiencia de la voluntad que nos llevará a realizar todas nuestras actividades con excelencia, lo cual nos conduce al éxito.

Para realizar cualquier actividad es necesario **conocer** lo que se va a hacer, y Hessen nos da el siguiente significado con respecto al conocer:

“Conocer significa aprehender espiritualmente un objeto. Esta aprehensión no es por lo regular un acto simple, sino que consta de una pluralidad de actos. La



conciencia cognoscente necesita dar vueltas, por decirlo así, en torno a su objeto, para aprehenderlo realmente. Pone su objeto en relación con otros, saca conclusiones, etcétera. Así hace el especialista, cuando quiere definir su objeto desde todos los puntos de vista; así hace también el metafísico, cuando quiere conocer, por ejemplo, la esencia del alma. La conciencia cognoscente se sirve en ambos casos de las más diversas operaciones intelectuales. Se trata siempre de un conocimiento mediato, *discursivo*. Esta última expresión es singularmente exacta, porque la conciencia cognoscente se mueve, en efecto, de aquí para allá.” p.p. 60,61

Así, este conocimiento que se ha adquirido en la experiencia de las labores realizadas en la administración de la empresa automotriz, será para visualizar y aplicar el nuevo reto que tiene ahora al frente, en relación con el que ya tuvo anteriormente, para aprehenderlo realmente, sacar conclusiones, y así realizar sus actividades en forma fructífera.

Hessen nos habla de un conocimiento inmediato y de un conocimiento mediato, diciendo: “Ahora bien, cabe preguntar si hay un conocimiento inmediato además del mediato, un conocimiento intuitivo además del discursivo. “El conocimiento intuitivo consiste, como dice su nombre, en conocer viendo. Su peculiar índole consiste en que en él se aprehende inmediatamente el objeto, como ocurre sobre todo en la visión. Nadie podrá negar que haya un conocimiento semejante. Aprehendemos inmediatamente, en efecto, todo lo dado en la experiencia eterna o interna”. p. 61

Cabe entonces la posibilidad de un aprendizaje inmediato, trayendo a nuestra mente el aprendizaje anterior, para aplicarlo en las tareas aparentemente nuevas que ahora tenemos enfrente y aplicar el conocimiento intuitivo, en el que, como su nombre lo indica aprendemos viendo.

Hessen divide la intuición en intuición espiritual y en intuición material. Y hablando de ésta última nos dice: “Esta intuición material puede ser de diversa índole. Su diversidad está fundada en lo más hondo de *la estructura psíquica del hombre*. El ser espiritual del hombre presenta tres fuerzas fundamentales: el pensamiento, el sentimiento y la voluntad. Advertamos expresamente que con esto no se significan en modo alguno tres

facultades del alma independientes, sino tan sólo tres diversas tendencias o direcciones de la vida psíquica humana. Conforme a esto debemos distinguir una intuición racional, otra emocional y otra volitiva. El órgano cognoscente es en la primera, la razón; en la segunda, el sentimiento; en la tercera, la voluntad. En los tres casos hay una aprehensión inmediata de un objeto, y esto es justamente lo que pretende expresarse con la palabra <<intuición>>. “ p.62

El pensamiento, el sentimiento y la voluntad, son las tres fuerzas que hay que despertar en la persona que labora, o que laborará en la empresa que estamos mencionando, ya que si estas fuerzas no existen en la persona, es difícil, mas no imposible, que realice su trabajo con eficiencia en las funciones que se le han encomendado, pero no perdamos de vista que esta, es un ser humano, del que Hessen nos habla de la siguiente forma;

“Según Hume, el centro de gravedad del ser humano no reside en el lado teórico, sino en el práctico. Conforme a esto, Hume pone al lado del órgano del conocimiento teórico y racional otro órgano práctico e irracional. Es el que denomina <<fe>> (belief), y entiende por tal una aprehensión y asentamiento intuitivos y emotivos. <<La fe -advierte- es mucho más propiamente un acto de la parte afectiva de nuestra naturaleza que de su parte pensante.>> Gracias a esta fe, que radica en el instinto psíquico alcanzamos, según Hume, la certeza de la realidad del mundo exterior, que resulta un problema insoluble para la razón teórica.” p. 64

En consecuencia, aparte de tener pensamiento, sentimiento y voluntad, la persona, es necesario que ponga en juego la parte afectiva de su naturaleza, <la fe>.

Al hablar de la razón y sinrazón del intuicionismo, Hessen nos dice: “ El admitir o rechazar un conocimiento intuitivo junto al discursivo-racional, depende ante todo de como se piense sobre la esencia del hombre. Quien vea en el hombre exclusiva o preponderantemente un ser teórico, cuya principal función es el pensamiento, sólo admitirá un conocimiento racional. Quien por el contrario, ponga el centro de gravedad del ser humano en el lado emocional y volitivo, propenderá de antemano a reconocer en el hombre, junto a la forma discursiva-racional del conocimiento, otras clases de aprehensión

de objetos. Estará convencido de que a la multitud de aspectos de la realidad corresponde una pluralidad de funciones cognoscitivas.” p. 68.

En el siguiente párrafo concluye diciendo: “No es el intelecto, sino las fuerzas emotivas y volitivas del hombre las que le parecen las dominantes en ese juego de fuerzas que llamamos la vida.” p. 68

Y en otro párrafo de este mismo tema, la razón y sinrazón del intuicionismo, dice: “Como seres que sentimos y queremos, la intuición es para nosotros el verdadero órgano de conocimiento. Y así mismo dice más adelante: Pues cuando hacemos teoría del conocimiento, ejercitamos una actitud teórica, como ya dice el mismo nombre, y por tanto, debemos dejar a la razón la última palabra. p. 69.

Entonces, a lo antes dicho, de que la persona debe contar con pensamiento, sentimiento, voluntad y fe, debemos agregar la intuición, que, según dice Hessen es el verdadero órgano del conocimiento, pero, sin dejar de tomar en cuenta que la última palabra la tiene la razón.

Ahora, si tomamos en cuenta las esferas del valor, tanto el valor estético como el ético, podemos leer lo siguiente.

Hablando del valor estético Hessen nos dice: “Los valores estéticos no pueden percibirse intelectual ni discursivamente, sino sólo emocional e intuitivamente. Es cierta la sentencia del poeta: <<Si no lo sentís, es inútil que lo queráis alcanzar.>>” p. 71.

Y refiriéndose al valor ético dice: “Y aunque se conceda que el valor moral de determinadas formas de conducta (por ejemplo: la justicia, la templanza, la pureza) puede probarse, al menos hasta cierto grado, mediante una consideración racional de la esencia y del fin del hombre, habrá que conceder, por otra parte, que el íntimo valor, la verdadera cualidad valiosa de sentimientos como la justicia, la templanza y la pureza sólo puede experimentarse y vivirse inmediatamente, sólo puede conocerse intuitivamente.” p. 71

Como consecuencia de lo anterior, la persona que elijamos para trabajar en la industria aeroespacial, debe contar con una cualidad más de las enumeradas

anteriormente, quedando entonces enlistadas en la siguiente forma: ***pensamiento, sentimiento, voluntad, fe, intuición, razón, valor estético y valor ético.***

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Detectar las debilidades y fortalezas de que una persona que proviene de la industria automotriz, adecue sus conocimientos y los aplica al proceso de la producción en la industria aeroespacial.

## **MÉTODO/METODOLOGÍA/MÉTODOS Y MATERIALES**

La metodología cualitativa tiene tanta validez científica como la cuantitativa. El Método Cualitativo tiene como sustento un planteamiento filosófico humanista.

Los métodos cualitativos estudian significados situados y construidos, utilizan la entrevista abierta y la observación directa, estudian la vida social sin distorsión o sometidos a controles experimentales.

Creswell (1998) define a la investigación cualitativa como un proceso de entendimiento basado en diferentes tradiciones metodológicas que exploran un problema humano o social. El investigador construye un complejo y holístico panorama, analiza palabras, reporte detalladamente los puntos de vista de los informantes y conduce al estudio en un panorama natural.

“El nivel de análisis es Metodológico, se tiene una pregunta central y preguntas secundarias, como característica el investigador usa lógica inductiva, estudia el tópico dentro de su contexto y usa un diseño emergente; el investigador trabaja con particulares detalles antes de generalizaciones, describe en detalle el contexto de estudio y continuamente revisa cuestiones de experiencias en el campo.” Creswell (1998)

El cronograma de la metodología se desarrolla en cinco fases de trabajo:

### **1. Definición del Problema**

En esta primera etapa se orienta a encontrar el foco central de estudio, se define la situación, de manera provisional, pues en la marcha se ratificará si la definición es correcta, es un área de interés donde aparecen los motivos que llevan a elegir el punto de partida (saber vertical), así como ayuda a delimitar la extensión (saber horizontal).

### **2. Diseño de Trabajo**

En esta etapa se diseña el proyecto de trabajo, la cual es dinámica, se planean entrevistas a profundidad así como la observación y la investigación documental.

### **3. Recolección de teorías pertinentes al estudio**

En esta etapa se profundiza en los discursos existentes y en teorías base de la cual han partido diversos investigadores, se plasman las pertinentes al estudio.

### **4. Diseño muestral**

En esta etapa se encuentra y define el espacio de estudio, se encuentran a los informantes y a los documentos.

### **5. Recolección de datos:**

Aquí se ponen en marcha las técnicas de recogida de datos:

- i. Observación
- ii. Entrevista en profundidad
- iii. Lectura de textos

### **6. Análisis de los datos:**

En esta etapa se describe el campo social y su alcance, se interpretan los datos, se rescatan los discursos, se analizan los datos y se plasman los resultados.

### **7. Informe y validación de la investigación:**

En esta etapa se profundiza en descubrimiento de hallazgos, se plasman las conclusiones.

La Tradición metodológica que se seguirá es el Estudio de Caso, pues se utiliza para examinar un caso embonado en un tiempo y sitio. Se junta material extensivo de múltiples fuentes de información que proveen un panorama profundo del caso. Creswell (1998)

El estudio de caso estudia las ciencias sociales (aquí entra la administración). La recolección de datos proviene de múltiples fuentes de documentos, archivos, entrevistas, observación. Los análisis de datos son descripción, temas. La forma narrativa son los casos profundos de estudio.

De acuerdo con Creswell (1998), el autor ve los supuestos filosóficos básicos relacionados a la ontología, epistemología, axiología, retórica y metodología como características principales de todos los estudios cualitativos.

Couriel (1964) precisa que de no precisar los tipos de supuestos que implican sus interpretaciones de lo observado, el investigador no tendrá motivo para ponderar el carácter real de sus conclusiones, excepto por razones de sentido común.

Según Yin (1994), existen tres tipos de estudio de caso:

1. Exploratorio: considerado como el prelude de una investigación social
2. Explicativo: causa de una investigación
3. Descriptivo: requiere de una teoría descriptiva para ser desarrollado antes de iniciar el proyecto.

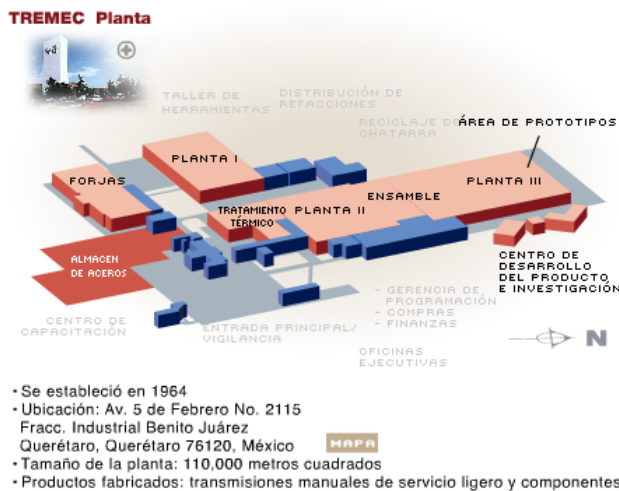
Stake (1995) postula tres categorías de estudio de caso:

1. Intrínseco: el investigador está interesado en el caso
2. Instrumental: el caso es utilizado para entender más allá de lo que se puede observar
3. Colectivo: cuando se estudia un grupo de casos

## Lugar del Estudio de Caso: KUO Aerospace

Tremec es una empresa automotriz que se dedica a la fabricación de transmisiones de manera vertical y horizontal, fue fundada en el año de 1964 por Bernardo Quintana, desde entonces se ha dedicado a la investigación y desarrollo de las mismas, cuenta con amplia experiencia en la manipulación de tornos, fresas, máquinas de control numérico, generadoras, cortadoras, hornos de tratamiento térmico, rectificadoras, joneadoras, sistemas de pruebas de transmisiones y sistemas de medición.

El personal con el que cuenta está altamente calificado en las áreas de diseño, ingeniería, logística, compras, calidad, tráfico, calidad, diseño y fabricación de herramientas, así como está enfocado a la mejora continua a través de diversas herramientas. Tremec pertenece al grupo KUO quien está diversificado en diferentes tipos de industrias, entre las cuales destacan la alimenticia y la química, así como diversidad de localidades a nivel mundial.



Ilustración

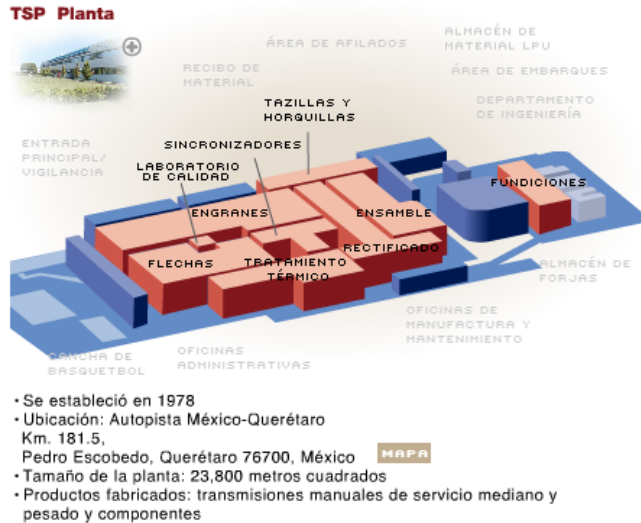
1

Tremec

Planta

Querétaro.

Fuente: <http://www.ttcautomotive.com/spanish/aboutus/queretaro.asp#lightDuty>



**Ilustración 2 Tremec Pedro Escobedo**  
**Fuente:** <http://www.ttcautomotive.com/spanish/aboutus/queretaro.asp#lightDuty>

En el año del 2007, KUO incursionó en el ramo aeroespacial, tomando la experiencia de proyectos, manufacturera, de calidad y de logística que tiene en la industria automotriz, sus inicios fueron en una oficina de Tremec en Pedro Escobedo Querétaro con 6 personas y es así como nace KUO Aerospace.

La certificación de calidad AS9100 y la obtuvo en el 1º de Marzo de 2010 por British Standard Institute (BSI), y es así como comenzó con la maquila de piezas manufacturadas para su primer cliente, y en octubre de 2011 comenzó la producción de piezas maquinadas para diversos clientes.

En la actualidad KUO Aerospace está experimentando los retos de la industria aeroespacial, así como aplicando la experiencia automotriz en éste ramo. La planta en cuestión se encuentra ubicada en el estado de Querétaro en la parte posterior de Tremec Pedro escobedo, posición estratégica dado el desarrollo de este polo de competitividad de la industria aeronáutica en esta zona.





Ilustración 3 KUO AEROSPACE

Fuente: Personal de KUO Aerospace

## **RESULTADOS ESPERADOS/CONCLUSIONES**

En todo este estudio se supone, que no existe en el estado ningún Instituto de Enseñanza Superior, dedicado a preparar profesionales en el ramo de la administración en industria aeroespacial y como consecuencia, hasta cierto punto, deben improvisarse, personal con experiencia en el ramo automotriz, a mi juicio, con buenos resultados.

Sin embargo, considero, que, los Institutos de Enseñanza Superior, podrían implementar una licenciatura, una maestría, o bien un diplomado en el área de educación continua, respecto a esta especialidad. Ya que en Querétaro esta industria se está desarrollando de manera por demás favorable para su despegue en este ramo, pues, se tienen indicios que pronto no sólo se ensamblará fuselajes, sino que se armarán aviones en su totalidad

Considero, que la Universidad Autónoma de Querétaro, no solo cuenta con la capacidad en sus instalaciones, sino con el personal necesario y con capacidad para llevar a cabo esta empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. California: SAGE Publications, Inc.
- Christopher, Martin. *Logística: Aspectos estratégicos*. México: Limusa.
- Mentzer et al (2008). Supply Chain Management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *Journal of business logistics* 29(1). pp 31-46.
- Simchi-Levy D., Kaminski P., Simchi-Levy E, (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. USA: Mc-Graw Hill.
- De la Rosa y Contreras. Organización y sociedad: enfoques. El concepto de organización, configurando el terreno de estudio, pp. 17-67
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., García Jiménez, E., (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Alibe.
- Contreras Manrique, J. C. (2007), *El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales*, Ayuzabet de la Rosa Alburquerque. POLIS 2007, vol. 3, núm. 2, pp. 17-67
- Rendón Cobían, Marcela V. (2007) *Dinámica Organizacional y Referentes Institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 153-292.
- De la Rosa Alburquerque, A., Montoya Flores, M. T. y Poma Fernández S. (2009) *Pequeñas Organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, UAM y Juan Pablos Editor, México.

Barba Álvarez, A (2002) *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y CFE, México.*

Smircich, Linda (1983) *Concepts of culture and organizational analysis*, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm 3., págs. 339-358.

Schein, Edgar H. (1997) *Organizational culture and Leadership*, San Francisco CA: Jossey-Bass

Deal, E. Terréense y Allan A. Kennedy (1985) *Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations. Software of the mind*, New York: Mc Graw-Hill

Clegg, Stewart R., Cynthia H., Nord, W.R. (1996) *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage.

**Mintzberg, H. (1992) *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.**

Sewell, G. y Wilkinson B. (1992). *Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process*. *Sociology*, 26 (2), 271-289.

Tolbert, S. P. y Lynne G. Z. (1996). *The institutionalization of institutional theory*; en Clegg Stewart R., Cynthia H. y Nord, W.R. *Handbook of Organization Studies* (175-190) Londres: Sade.

Montaño Hirose, L. (1994) *Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postbuocrática*, en Montaño Hirose, L. (Ed.) *Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos* (67-91), México: UAM-I.

Burrell, G. y Morgan, G. (1989). *Assumptions about the nature of social science*. En *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Hennemann (Ed.) pp. 1-37

- Creswell W. J. (1998). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. Thousand oaks. SAGE Publications
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Remenyi, D., Williams, B. et al. (1998). *Doing Research in Business and Management. An introduction to process and method*. Thousand Oaks. SAGE Publications.
- Straus, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Ruiz, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Couriel, A. (1964) *El método y la medida en sociología*, Madrid, Editora Nacional.
- Stake, R. (1995) *The Art of Case Research*, Newbury Park, Sage Publishing.
- Corazón, R. (1998) *Filosofía del conocimiento*, Pamplona, Eunsa
- Hessen, J (2011) *Teoría del Conocimiento*, México: Porrúa
- Messer, A (2011) *El Realismo Crítico*, México: Porrúa
- Besteteiro, J (2011) *Los Juicios Sintéticos "A Priori"*, México: Porrúa
- Larroyo, F (2011) *Preliminar y Estudio Introductivo* México: Porrúa

## **ARTICULACIÓN PRODUCTIVA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ACUÍCOLAS DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO**

**Autor:** Juan José Huerta Mata

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad de Guadalajara

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Resultados de investigaciones en proceso

## **ARTICULACIÓN PRODUCTIVA PARA LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ACUÍCOLAS DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DE MÉXICO**

### **RESUMEN**

La realidad económica de nuestro país se ha orientado a encontrar nuevas formas de solucionar viejos problemas que atañen al sector primario, la acuicultura desarrollada desde las culturas primitivas de México ha crecido paulatinamente, más como un esfuerzo constante por participar en actividades productivas de autoconsumo que con la intención de enfocar a las pequeñas empresas a formar proyectos conjuntos de articulación productiva y de desarrollo de Innovación en la Región Centro Occidente (Jalisco, Colima, Michoacán y Nayarit). El objetivo de este artículo plantea dos aspectos esenciales: 1) Establecer las modalidades de articulación productiva, redes o agrupamientos de organizaciones alrededor de las granjas acuícolas, y 2) Determinar las características de los procesos de las granjas y su orientación a la innovación; la investigación analiza la manera en que las empresas, gobierno y la sociedad en su conjunto participan a través del trabajo común para la formalización de proyectos económicos que modifiquen a largo plazo las condiciones sociales de la población. La pregunta básica de investigación planteada se orientó a analizar ¿Cuáles son las características de los agrupamientos de las granjas acuícolas y como orientan sus procesos a la innovación y la tecnología? El enfoque de la investigación es cualitativo, apoyado en la aplicación de cuestionarios y entrevistas a profundidad utilizando para el análisis de la información el software Atlas Ti v.6.0.

**Palabras clave:** Granjas acuícolas, articulación productiva, innovación.

## **INTRODUCCIÓN**

La participación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el desarrollo económico del país es, sin duda, un tema importante que han abordado diversas investigaciones y ponencias en foros nacionales e internacionales. Su efecto se hace sentir no sólo en cada uno de los estados de la República Mexicana, sino también en el crecimiento de los países de América Central, Sudamérica y en los demás continentes. Aporta diversos beneficios económicos, sociales y culturales, fundamentalmente, pero también son motivo de programas de gobierno enfocados en este segmento de empresas.

Sin embargo, a pesar de la importancia económica de este tipo de empresas, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI, (2008) en México, en los Censos Económicos, ha disminuido considerablemente el número de empresas del sector primario; así mismo, las organizaciones agrícolas, pecuarias, pesqueras y forestales se han visto más afectadas que aquellas de los sectores comercio y servicios. Las empresas del sector primario que han logrado sobrevivir enfrentan problemas como falta de liquidez, encarecimiento de insumos y materias primas, financiamientos caros con intereses elevados y exceso de requisitos y trámites para conseguirlos, competencia internacional de productos naturales de mayor calidad y en algunos casos a precios bajos, falta de tecnificación y actualización en procesos de producción y nula orientación hacia la innovación y tecnología en sus procesos internos. Pero también problemas atribuibles a la cultura del empresario, entre otros: escasa disposición para compartir experiencias con sus colegas, bajo interés para la formación de redes de colaboración y proyectos de negocios conjuntos para obtener beneficios colectivos.

Esto ocurre particularmente en las empresas del sector primario que administran recursos o productos naturales para su siembra, cultivo y explotación comercial. Como resultado de la globalización de los negocios, se ha observado un cambio significativo en la orientación de la economía nacional y de las actividades agrícolas, pecuarias, forestales y pesqueras al darse mayor impulso a las actividades industriales, comerciales y de servicios, lo que beneficia a grandes corporativos empresariales, afecta severamente la composición de las cadenas y las modalidades de articulación productiva basadas en la explotación de los

recursos naturales, y obliga a los productores e inversionistas del sector primario a pensar seriamente en transferir sus recursos a otros sectores o negocios, (COECYTJAL, 2004).

Para este trabajo de investigación se eligió el sector primario, en particular el subsector de la acuicultura. Se abordan dos aspectos en relación con las granjas acuícolas: la articulación productiva, como estrategia empresarial y económica para el desarrollo de proyectos conjuntos, y la innovación y tecnología, elemento importante para el crecimiento y la visualización de estas empresas para incrementar su productividad y competitividad en el ámbito internacional. La articulación productiva es cada vez más frecuente en el ámbito empresarial y de negocios, en planes de desarrollo de diferentes países, al establecer las prioridades de organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas y en diferentes áreas de desarrollo humano. Términos comunes relacionados con este concepto refieren a *clusters*, redes empresariales, cadenas productivas, arreglos productivos locales, distritos industriales, etcétera. En todos los continentes existen evidencias exitosas de cómo el trabajo articulado deja beneficios de todo tipo en regiones o países enteros.

En el caso de México, la creación de agrupamientos productivos es impulsada con cada vez mayor interés por el gobierno federal y los gobiernos estatales<sup>1</sup> para apoyar a diferentes sectores económicos en las regiones del país y en las entidades federativas que conforman la región Occidente: Colima, Jalisco, Michoacán y Nayarit. Inicialmente a través de diplomados-taller, pero también como una alternativa para que los empresarios compitan en mejores condiciones trabajando junto con organizaciones tales como empresas de diferentes tamaños; centros de investigación; proveedores de materias primas, insumos y equipos; institutos tecnológicos y de investigación, universidades; consultores y prestadores de servicios.

La otra variable relacionada con esta investigación es la innovación, es decir, la capacidad de las organizaciones de mejorar sus productos, procesos de producción o comercialización para proyectar su desarrollo futuro y competir en los mercados

---

<sup>1</sup> La Secretaría de Economía del Gobierno Federal y las secretarías de Promoción Económica de los gobiernos estatales impartieron desde 2004 en diferentes regiones del país diplomados-taller intitulados llamados “Clusters y competitividad”. Los participantes aportaron proyecto.



internacionales. En lo que respecta a las empresas acuícolas, se analiza cómo aplican este concepto en sus procesos productivos, relacionados con la genética de la especie, cultivo y comercialización de sus productos, entre otros peces, crustáceos, moluscos, batracios.

En la región Centro Occidente de México, por lo tanto, existen dificultades para que las empresas trabajen en el futuro en proyectos conjuntos con otras empresas del mismo giro. Por sus características geográficas y la riqueza de sus recursos naturales, es común que existan granjas acuícolas que cultiven diversas especies; por lo que es necesario analizarlas a partir de los siguientes aspectos:

1. Articulación productiva (AP), que cada vez adquiere mayor importancia como promotora del desarrollo de proyectos conjuntos de diferentes sectores. Es impulsada por organismos de gobierno federal como la Secretaría de Economía y la Red Nacional de Articulación Productiva (RENAP), y por los gobiernos estatales por secretarías como la de Promoción Económica y por las cámaras empresariales.
2. Innovación y tecnología (I y T), ya que la orientación que se les dé a estos aspectos en el trabajo cotidiano en cuanto a la naturaleza de las especies animales, aspectos de producción y comercialización, podrían favorecer la organización sustentable y posibilidad de realizar negocios a nivel internacional.

## **1.2 Objetivos**

Por lo mencionado anteriormente, los objetivos que cumplirá este trabajo de investigación son fundamentalmente:

1. Analizar las relaciones que existen las empresas acuícolas y otros actores así como las características inherentes a esas relaciones a partir de casos internacionales.
2. Determinar las dimensiones inherentes a los procesos de innovación y cambio tecnológico a través de las interacciones de las empresas acuícolas con los actores de su entorno.
3. Generar propuestas que permitan potenciar el desarrollo de la acuicultura en la Región centro Occidente a partir de la articulación productiva.

## 1.2. Pregunta central de investigación

1.2.1. ¿Qué relaciones presentan las agrupamientos de las empresas acuícolas de cada una de las entidades federativas y como orientan sus procesos a la innovación y tecnología?

## 1.3. Preguntas secundarias de investigación

1.3.1. ¿Qué tipo de interacciones regulan a los agrupamientos de las empresas acuícolas de las entidades federativas de la Región Centro Occidente de México?

1.3.2. ¿Cuáles es el impacto de la articulación productiva de las entidades federativas de la Región Centro Occidente en la innovación y cambio tecnológico de los actores involucrados?

1.3.3. ¿Cómo podrían aportar propuestas de mejora los actores del sector acuícola para impulsar la articulación productiva y desarrollar innovación y cambio tecnológico en el ámbito de su competencia?

## 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En el análisis de los diferentes autores y conceptos relacionados con **Articulación Productiva**, cluster, red, cadena productiva y cadena de suministros, (véase tabla 1), es posible determinar la importancia que a través de los años han tenido estos términos en la promoción del desarrollo económico y social para los sectores industrial, comercial y de servicio en diferentes zonas del mundo, de ahí parte el uso frecuente del concepto *cluster* para organizaciones gubernamentales como la OECD (1992) y especialistas en el tema, Humphrey y Schmitz (1995), Rosenfeld (1997), Schmitz y Nadvi (1999), Porter (2001), Rodríguez Kulki (2003) y Guilliani y Bell (2004); es común en todas las definiciones la concentración geográfica y espacial, entendiéndola como la delimitación territorial que existe para favorecer el acceso a fuentes naturales de materia prima, e insumos, concentración de mano de obra calificada, o profesionales especializados en cierta área; otro elemento importante para la operación de los *clusters* es la interdependencia a partir del intercambio de experiencias para la implementación o mejora de procesos,

transferencia de conocimiento y tecnología y compartir las relaciones entre los miembros para el desarrollo de proyectos innovadores en los que sus participantes siempre sean beneficiados, pueden llegar a formar alianzas estratégicas que les permitan añadir valor en sus procesos y ponerlos a disposición de los demás miembros y por consiguiente desarrollar ventaja competitiva en la cadena de la que forman parte.

La clasificación de los *clusters* que considera diferentes tipos como horizontal, vertical, transversal, micro, meso, macro, intercluster e intracluster, depende de la participación de los integrantes y de cómo se vinculen con los demás miembros, las más comunes son horizontales cuando empresas regularmente del mismo tamaño requieren de apoyo de sus iguales integrándose en algunos casos para formar centros de acopio, realizar compras conjuntas o programas de mercadotecnia enfocados a la promoción y publicidad de sus productos para la integración de catálogos o campañas de difusión en medios impresos y/o electrónicos.

Los verticales cuando las empresas tienen una actividad diferente que forma parte de la cadena que puede beneficiar a los demás, el tamaño de las organizaciones que formen parte de él puede variar y considerar a empresas de diferentes tamaños, ya que a partir de las sinergias es posible encontrar beneficios para todos, en México por ejemplo a partir de la Secretaría de Economía se ha impulsado el programa de desarrollo de proveedores P.N.D.P. cuyo objetivo fundamental es apoyar a pequeñas empresas que se vinculan a grandes empresas certificándolas y capacitándolas para eficientizar la labor que realizan.

En los casos internacionales mencionados anteriormente de los cluster de productos acuícolas y marinos, la integración es importante para lograr la especialización de los participantes, tanto en la parte de la mejora de la especie, en la que intervienen proveedores, consultores y laboratorios de insumos biológicos; en los procesos para intercambio de experiencias en mejorar las prácticas de producción a partir del intercambio de experiencias y de transferencia de conocimiento y tecnología; y finalmente en la distribución y comercialización del producto en la que de igual forma intervienen empresas especializadas en cada uno de esos aspectos logrando una gran especialización pero sobre todo aprovechando el potencial de cada uno de los integrantes del cluster.

Por otro lado el concepto de Red, que es común encontrarlo en proyectos de articulación en empresas de América Latina, López Cerdán (2003) en relación al *cluster*, presenta características muy similares, sin embargo las empresas que se asocian para funcionar en red son regularmente pequeñas y medianas por lo que su principio es la confianza y no siempre existen acuerdos formales de trabajo, las organizaciones que integran la red son altamente especializadas y ponen a disposición de los demás sus conocimientos pero no en todos los casos están dispuestos a compartir sus experiencias, la temporalidad es un aspecto relevante ya que no funcionan de manera permanente sino más bien ocasionalmente para la realización de un proyectos específico que no siempre continua.

La clasificación de las redes igual que en los cluster puede variar, destacando las horizontales y verticales, ya sea a partir de la igualdad de sus características y demanda de servicios especializados de otro tipo de empresas o a partir de su integración vertical en la diversidad de actividades que realizan, poniendo a disposición de los demás participantes sin importar su tamaño el área de especialidad en que se desempeñan.

Los proyectos de articulación productiva que se realizan actualmente en México particularmente en el sector primario impulsados por la Secretaría de Economía y las Secretarías de Promoción Económica de las entidades federativas ha intentado recoger los principios de operación de las redes, sin la formalidad del cluster pero sobre todo para ir logrando poco a poco la obtención de confianza de sus participantes para que adopten poco a poco la cultura de la asociatividad para realizar negocios conjuntos; en el caso del sector acuícola que requiere alta especialización apenas se empiezan a integrar para realizar actividades de compra-venta de insumos biológicos, materias primas, infraestructura y equipo, es necesario dar un paso hacia la promoción de actividades complementarias de carácter permanente que les permitan seguir creciendo como sector.

Precisamente a partir del análisis del sector es importante tomar en cuenta a la cadena productiva, ya que la ruptura que ha tenido en ciertos eslabones sustituyendo a proveedores o prestadores de servicios nacionales por extranjeros, ha afectado la economía de la región y en algunos casos nacionalmente, por lo que ahora se hace necesaria la revisión a partir de la cadena de suministros que permitiría reincorporar a aquellas empresas que perdieron su lugar en el proceso productivo fortaleciendo aquellos

eslabones a través de sinergias entre diferentes tipos de organizaciones, privadas, públicas, académicas, de investigación, consultoría y asesoría que permitan mejorar el nivel tecnológico de sus procesos internos y externos para impulsar su desarrollo económico y por siguiente ser detonantes del desarrollo de la región.

En lo que respecta a la **Innovación**, (véase tabla 2), a través de los años han surgido un gran número de definiciones del término, los autores considerados en esta investigación doctoral coinciden en establecer algunos puntos importantes, en primer lugar con respecto a la diferenciación entre la invención y la innovación, el desarrollo de nuevos productos, modelos o prototipos relacionados con la tecnología y la rapidez en que las organizaciones adoptan nuevas ideas, prácticas o productos, establecen la diferencia entre una y otra, la invención para algunos países del mundo es importante ya que le permite incrementar su capacidad de propiedad industrial y por lo tanto la generación de patentes, formulas y procesos industriales a la vanguardia y por consiguiente elevar los índice de investigación y desarrollo.

En segundo lugar las actividades que forman parte de la innovación, que tradicionalmente abarcaban a la investigación y el desarrollo de productos desde la perspectiva tecnológica, ha evolucionado para incluir tres aspectos fundamentales, además de la orientación a los productos (bienes o servicios), la orientación a los procesos y la orientación al mercado. La **orientación al producto**, implica la constante generación de novedades, desarrollo de prototipos o modelos, introducción de nuevos productos diferenciados, extensión de líneas de productos, prácticas de laboratorio y gabinete, pruebas piloto, entre otras; la **orientación al proceso**, incluye la revisión de las actividades para el proceso de producción desde la obtención de la materia prima e insumos, y las actividades propias para la elaboración del producto, hasta el almacenaje del producto, el uso de equipo y tecnología, la distribución de planta y las habilidades y capacidades del recurso humano; la **orientación al mercado**: considera actividades de logística para la distribución del producto, como el desarrollo e implementación de estrategias para entrar en el mercado (geográficas y nuevos segmentos de mercado), identificación y desarrollo de nuevas fuentes de suministro (importadas y domésticas), creación de nuevos formatos de venta

(*e-business*, franquicias), y nuevas formas de organización (agregar valor a los socios y redes de negocios).

En cuanto a la aplicación de la innovación en las organizaciones, autores como Westhead (2004) y North y Smallbone (2000) señalan que no es posible comparar el grado de innovación en las empresas de las zonas urbanas vs. las zonas rurales, la gran competencia que sucede en las ciudades y la concentración y disposición de recursos humanos capacitados , materiales y sobre todo tecnológicos obliga a las empresas localizadas en las zonas urbanas a buscar constantemente un desarrollo armónico que les permita ser competitivas, por lo que se enfocarán a colocar sus productos o servicios en el exterior y por lo tanto implicará vigilar en todo momento la calidad y especificaciones que ofrecen ya que regularmente se enfrentarán a competidores que están colocados en la arena del mercado internacional.

Eso implica que las empresas de las zonas rurales se vean en desventaja, por su ubicación y por la dificultad de acceso a las materias primas, personal profesional técnico calificado y a las complicaciones para la transportación de sus productos del lugar de elaboración a los centros de distribución, sin acceso a recursos electrónicos para facilitar la comercialización de productos se ven en desventaja para realizar actividades de innovación y por lo tanto lograr un crecimiento sostenido de su negocio.

Relacionando las características para la innovación en las empresas rurales y como se presenta en el sector primario, particularmente en el área acuícola de la Región Occidente su ubicación en zonas de desarrollo económico limitado impide que puedan realizar actividades para la mejora del producto, proceso y de impacto en el mercado por lo que la articulación productiva a partir de la creación de cluster o redes permitiría generar sinergias que complementen las carencias y limitaciones de unas con otras para realizar proyectos conjuntos que permitan apoyar nuevos proyectos, mejorar los que se tienen y propiciar la transferencia de conocimiento y tecnología compartiendo experiencias y propiciando una red de colaboración y trabajo conjunto que redunde en el crecimiento de empresas de diferentes tamaños y que empiecen a enfocarse, poco a poco y paulatinamente a la colocación de los productos para exportación.



**Tabla 1. Comparativo de teorías de articulación productiva**

**Definición de articulación productiva:** estrategia de unión o vinculación de varias empresas, tomando como base la búsqueda de la especialización de cada una de ellas, así como la generación propia de externalidades positivas permitiendo la generación de economías de escala en los productos terminados, economías externas y reforzamiento de ventajas competitivas.

**Términos afines:** asociatividad, arreglo productivo local, cadena productiva, campo organizacional, cluster, distrito industrial, red empresarial.

<b>Modalidad Característica</b>	<b>Cluster</b>	<b>Redes</b>	<b>Cadenas productivas</b>	<b>Cadena de suministros</b>
<b>Autores considerados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OECD (1992)</li> <li>2. Humphrey y Schmitz (1995)</li> <li>3. Rosenfeld (1997)</li> <li>4. Schmitz y Nadvi (1999)</li> <li>5. Porter (2001)</li> <li>6. Rodríguez Kulki (2003)</li> <li>7. Guillani y Bell (2004)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dini (1997)</li> <li>2. Ceglie (1998)</li> <li>3. Lopez Cerdán (2003)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PECYTJAL (2003)</li> <li>2. Van der Heyden y Camacho (2004)</li> <li>3. Porter (1993)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porter (1998)</li> <li>2. Lambert y Cooper (2006)</li> <li>3. Calpinar (2007)</li> </ol>
<b>Definiciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redes de producción fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados) ligadas unas con otras en una cadena que añade valor.</li> <li>2. Concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden un mosaico de productos relacionados o complementarios.</li> <li>3. Concentración geográficamente delimitada, con negocios similares, relacionados o</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciativas de tipo económico (orientadas a los negocios) emprendidas en forma mancomunada por un conjunto de empresas independientes.</li> <li>2. Grupo de empresas que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto, complementándose entre sí y</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso que sigue un producto o servicio en sus etapas de producción, transformación e intercambio, hasta llegar al consumidor final.</li> <li>2. Sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.</li> <li>3. Eslabonamiento de compañías interrelacionadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración de las actividades o procesos necesarios para llevar a cabo alguna función productiva, comercial o de prestación de servicios.</li> <li>2. Es la integración de procesos clave de negocios para usuarios finales a través de proveedores originales que proporcionan productos, servicios e información que agrega valor para los clientes y otros <i>stakeholders</i></li> <li>3. Integración de todos los componentes de la</li> </ol>



	<p>complementarios con canales activos para las transacciones de negocios, la comunicación y el diálogo, que comparten infraestructura, mercados de trabajo y servicios especializados.</p> <p>4. Concentración espacial de empresas de un mismo sector.</p> <p>5. Concentración geográfica de compañías e instituciones interconectadas en un campo específico de grupos críticos en un lugar de inusual competencia exitosa en sectores particulares.</p> <p>6. Concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un ámbito particular.</p> <p>7. Aglomeraciones geográficas de actividades económicas que operan sectores interconectados.</p>	<p>especializándose para resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados comunes.</p> <p>3. Es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo.</p>	<p>que atraviesan los límites de las actividades primarias, secundarias y terciarias y ligan las compañías de cada de estas áreas por su contribución al producto final en las que normalmente se involucran las grandes empresas.</p>	<p>producción y el suministro en el proceso para obtener materias primas y la entrega total de productos al usuario final.</p>
<b>Características de operación</b>	<p>Dimensión geográfica y espacial, concentran recursos naturales, materias primas o</p>	<p>Mecanismos de cooperación entre empresas, cada participantes</p>	<p>Relaciones encadenadas entre actores, relaciones y acciones, actividades vinculadas a la producción,</p>	<p>Se puede considerar en lo extenso del mercado o en la jerarquía o integración vertical. Estructura de red de</p>

	insumos. Agrupan negocios similares y complementarios de sectores interconectados e interdependientes. En ocasiones establecen alianzas estratégicas que les permiten añadir valor y desarrollar ventaja competitiva en la cadena de la que forman parte.	mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, afiliación voluntaria, obtención de beneficios individuales mediante la acción conjunta.	transformación, comercialización y consumo, incluye servicios de apoyo a la cadena como insumos, asistencia técnica, investigación, servicios financieros, entre otros.	la cadena de suministros. Establecimiento de los procesos de negocio de la cadena de suministros y relación con los miembros clave de la cadena. Administración de los componentes de la cadena de suministros para determinar el nivel de integración y administración.
<b>Clasificación</b>	Horizontal, vertical, transversal Micro, meso y macro Intercluster, intracluster	Horizontal, vertical, territorial Intraempresarial, interempresarial	Vieja cadena Nueva cadena	Administración de la cadena de suministros en las grandes empresas. Administración de la cadena de suministros en las Pymes.
<b>Ventajas</b>	Enfoque integral de un sector o proyecto de negocio específico, dificultad de adaptarse rápidamente a los cambios.	Útil para micro y pequeñas empresas, capacidad de adaptación al entorno	Análisis de la cadena a partir de sus relaciones en los eslabones, orientación a diferentes niveles, local, regional, nacional.	La interacción incrementa la competencia; mejora la productividad, innovación y coordinación, y desarrolla confianza
<b>Desventajas</b>	Análisis complejo por su tamaño y relaciones.	Falta de capacidad económica, desconfianza de los participantes.	Rompimiento de algunos eslabones dificulta el análisis, incorporación de proveedores internacionales.	Necesaria la revisión de las diferentes etapas en su conjunto.

Fuente: Elaboración propia

<b>Tabla 2. Análisis del concepto de Innovación y sus Aplicaciones</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicaciones</b>
1994	Herbig y Palumbo	Distinción entre invención e innovación	Invención: primer modelo de trabajo de la tecnología Innovación: rapidez en que las organizaciones adoptan las nuevas ideas, prácticas o productos.
1996 1998 2001	Damanpour Cumming Johanssen	Creatividad y aceptación de riesgos al adoptar cambios incrementales como la introducción de nuevos bienes y servicios, nuevos métodos de producción, creación de nuevas marcas, uso de nuevas fuentes de suministros y creación de nuevas formas de organización	Iniciativas en las empresas, mejoramiento de productos, procesos o procedimientos para acrecentar el valor y rendimiento de los productos o procesos
2000	North y Smallbone	Innovación en empresas localizadas en áreas rurales y urbanas	Pymes urbanas más competitivas orientadas a la innovación impulsa comercialización de productos en el exterior Pymes rurales menos desarrollo, carencia de recursos para la producción y tecnológicos.
2001	Tidd y Mole	Innovaciones radicales como el avance en conocimiento, Incremento de la Innovación	Desarrollo de nuevos productos y procesos  Mejora en los productos, procesos y servicios.
2004	Fallow	Introducción de una nueva o significativa mejora a los productos o servicios del mercado, o la introducción de una nueva o significativa mejora a los procesos de negocios.	Nuevos productos o servicios al mercado Procesos de negocios nuevos o con mejoras significativas.
2004	Westhead	Innovación en las pequeñas y medianas empresas Cambian su paradigma al crecimiento constante	Internacionalización Dotación de recursos como determinante de la empresa como determinante del entorno de las empresas
2005	Manual de Oslo	Introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo	Prácticas internas de las empresa Organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

2006	Bhaskaran	Nuevos productos, métodos, sistemas, mercados y fuentes de suministro	Nuevos productos diferenciados, extensión de líneas de productos Desarrollo e implementación de estrategias para entrar en el mercado Identificación y desarrollo de nuevas fuentes de suministro creación de nuevos formatos de venta Nuevas formas de organización
2006	Sankaran y Suchitra	Forma de generar y explotar la creatividad, ya sea en relación al producto, los procesos o las características de la organización. Creación, adaptación y adopción de nuevas tecnologías. Pasos técnicos, comerciales y financieros para el desarrollo exitosos y la mercadotecnia de productos nuevos o mejorados y el uso comercial de procesos nuevos o mejorados.	Orientación a productos Orientación de procesos Orientación al mercado

**Fuente: Elaboración propia**

### 3. METODOLOGÍA

El método cualitativo utilizado fue la Teoría Fundamentada, que permitió a diferencia de los métodos de investigación cuantitativos, considerar a los hechos mismos recabados del lugar donde se genera el fenómeno, que proporcionaron elementos de abstracción para la construcción de explicaciones a un fenómeno. La principal diferencia radica en que no se recurre al campo con ideas o teorías que tratan de explicar el fenómeno sino que la teoría en sí misma no existe.

*Grounded Theory*) o Teoría Fundamentada es un método de investigación en el que la teoría emerge desde los datos, Glaser y Strauss, (1967), es una metodología que tiene por objeto la identificación de procesos sociales básicos (PSBs) como punto central de la teoría. A través de esta metodología se puede descubrir aquellos aspectos que son relevantes de una determinada área de estudio. La teoría fundamentada emplea procedimientos que por medio de la inducción, genera una teoría que trata de explicar un determinado fenómeno de estudio. En este sentido los conceptos y las relaciones entre los datos son producidos y examinados continuamente hasta la finalización de la investigación. Strauss y Corbin (1990) aseguran que si la metodología se utiliza adecuadamente reúne todos los criterios para ser considerada rigurosa como investigación científica.

Este trabajo de investigación no inició con una teoría preconcebida, comenzó con un área de estudio en principio desconocida, para hacer que la teoría surja de los datos. Lo más probable es que la teoría derivada de los datos se parezca más a la realidad que la teoría derivada de unir una serie de conceptos basados en experiencias o sólo especulando, la teoría fundamentada es más posible que genere conocimientos, aumenten la comprensión y proporcionen una guía significativa para la acción.

A partir del uso de la teoría fundamentada es posible utilizar la investigación exploratoria, para observar preliminarmente el comportamiento de ciertos fenómenos para luego emplear la investigación descriptiva, expresando imágenes mentales de un acontecimiento, aspectos del panorama, escenas, experiencias, emociones y sensaciones, ideas sobre cosas (especies acuícolas), personas (funcionarios públicos, acuicultores, dirigentes, proveedores, investigadores y consultores) y lugares (granjas

acuícolas, dependencias públicas, laboratorios de insumos biológicos, oficinas), desde la perspectiva de quién realiza la observación del fenómeno; la descripción es básica para el ordenamiento conceptual, que es la organización de datos en categorías (clasificaciones), discretas, según sus propiedades y dimensiones, por ejemplo categoría empresas acuícolas y centros acuícolas de gobierno, que a su vez se pueden subdividir en propiedades de las especies acuícolas, ejemplo: bagre, camarón, tilapia, trucha, rana toro; y dimensiones, cantidad de producción, temperatura del agua donde se cultivan o grado de tecnificación; finalmente como parte de la teoría fundamentada es necesario teorizar, que es un trabajo que implica no sólo concebir o intuir ideas (conceptos), sino también formularlos en un esquema lógico, sistemático y explicativo, pero por más relevante que parezca la teoría se requiere que ésta se explore a plenitud y que se considere desde muchos ángulos o perspectivas, vgr., el grado de formalización de los organismos que forman parte de la articulación productiva influye para realizar mayores aportaciones para el sector acuícola, lo cual a su vez determina el grado de tecnificación o de importancia económica para la Entidad en donde se encuentran.

### **3.1. Determinación de categorías, propiedades y dimensiones de análisis**

A partir del análisis realizado a través del software atlas TI, a las entrevistas de los actores e informantes clave del sector acuícola fue posible determinar las categorías propiedades y dimensiones relevantes para esta investigación, mismas que se explican más adelante.

### **3.2. Variables e indicadores empíricos**

Las variables determinadas para la investigación son tres:

#### **a) Granjas privadas, sociales y centros acuícolas de gobierno**

Las granjas privadas y sociales forman parte del censo acuícola de las áreas de acuicultura del gobierno del estado y de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Gobierno Federal. A pesar de existir un número importante de unidades productivas en las entidades federativas tomadas para la investigación de la Región Centro Occidente, sirvieron de muestra las señaladas por los responsables de los órganos de gobierno como representativas del sector

por su número de relaciones con otros organismos y grado de innovación y tecnología.

b) Articulación productiva

Para determinar esta variable fue necesario establecer las relaciones entre las granjas acuícolas y otras organizaciones: instancias de Gobierno, proveedores de insumos biológicos, de equipo, alimento, prestadores de servicios, centros de investigación, y universidades nacionales y extranjeros universidades, entre otros.

c) Innovación y tecnología

Se definió esta variable a partir de las características de los procesos, de tratamiento de las especies, producción, preparación y comercialización de los productos acuícolas además del grado de transferencia de tecnología entre las empresas y otros actores del sector.

### **3.3. Proceso de investigación**

Para los efectos de esta investigación, las etapas y los pasos en el proceso son los siguientes:

Primera etapa:

1. Preparación del protocolo de investigación.
2. Revisión de bases de datos y artículos relacionados.
3. Visitas preliminares a las entidades federativas para la detección de personas susceptibles de ser entrevistadas en relación con la investigación en diferentes organismos involucrados en la investigación (véase el cuestionario 1).
4. Obtención de datos para delimitación de la investigación.
5. Establecimiento de contactos con informantes clave.

Segunda etapa:

6. Adecuación del protocolo de investigación.

7. Visitas a entidades para aplicación de entrevistas y cuestionario piloto.
8. Establecimiento de contactos con informantes clave.
9. Aplicación de entrevistas en la región Occidente (véase el cuestionario 2).
10. Transcripción de entrevistas y revisión de la información obtenida
11. Codificación de entrevistas en el *software* Atlas Ti.
12. Interpretación de resultados,
13. Presentación de resultados y conclusiones.
14. Articulación productiva para la innovación en las empresas acuícolas de la región Occidente.

#### **4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

En respuesta a los objetivos y preguntas de investigación planteadas en esta investigación los resultados fueron los siguientes:

##### **Pregunta central de investigación**

**¿Qué relaciones presentan las agrupamientos de las empresas acuícolas de cada una de las entidades federativas y como orientan sus procesos a la innovación y tecnología?**

La articulación productiva en el sector acuícola de la región Occidente presenta rasgos similares a los que se presentan en otros países. La concentración de agrupamientos a partir de su proximidad geográfica (Rosenfeld, 1997) es evidente en zonas costeras o cercanas a cuerpos de agua. Es el caso, en Colima, de la franja costera de Tecomán y Manzanillo; en Jalisco, de la ciénega de Chapala; en Michoacán, en Lázaro Cárdenas (presa Infiernillo), Caohuayana, Sahuayo, Pátzcuaro y Morelia, y en Nayarit, en las zonas costeras de San Blas, Santiago Ixcuintla, Tuxpan y Tecuala. Sin embargo, ante la necesidad de encontrar negocios similares o complementarios, ligados a la cadena de producción y hasta la comercialización (Rodríguez (2003), el agrupamiento no funciona adecuadamente; los eslabones no están ligados unos a otros y el sentido del trabajo conjunto se diluye por la diversidad de intereses y características de sus participantes.



Respecto a la tipología, aunque existen agrupamientos que incluyen empresas, gobierno, comités y asociaciones de productores ligadas a los gobiernos e independientes, proveedores, prestadores de servicios, universidades y centros de investigación, (véase figura 1 y figura 2), no tienen las características de un *cluster*, pues aunque están interconectados, no realizan sus actividades en forma permanente (Guilliani y Bell, 2004), por su manera de operar se acercan más a la figura de redes (Dini, 1997). En éstas el principio de asociación de empresas las agrupa en empresas del mismo nivel, redes horizontales, y ocasionalmente se integran a otros eslabones de la cadena formando redes verticales (Dini 2004), en las que participan esporádicamente proveedores especializados, instituciones educativas y centros de investigación.

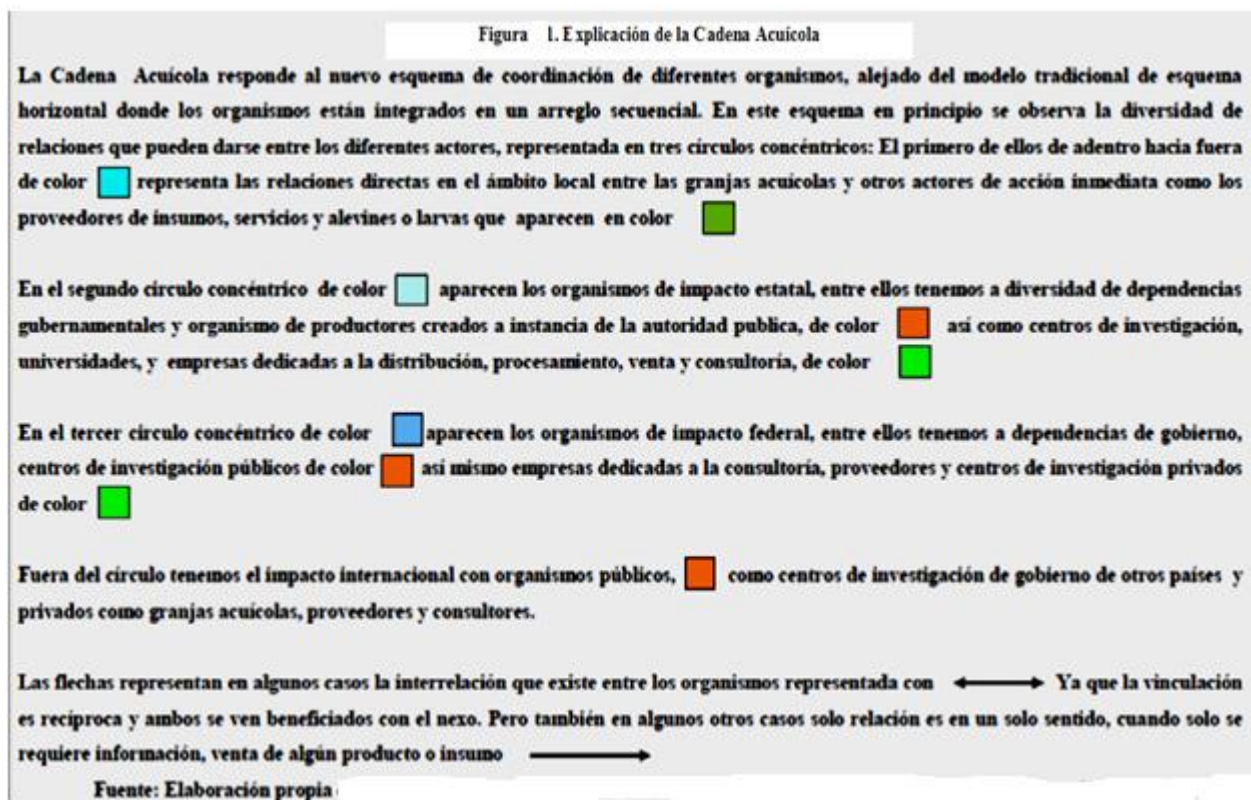
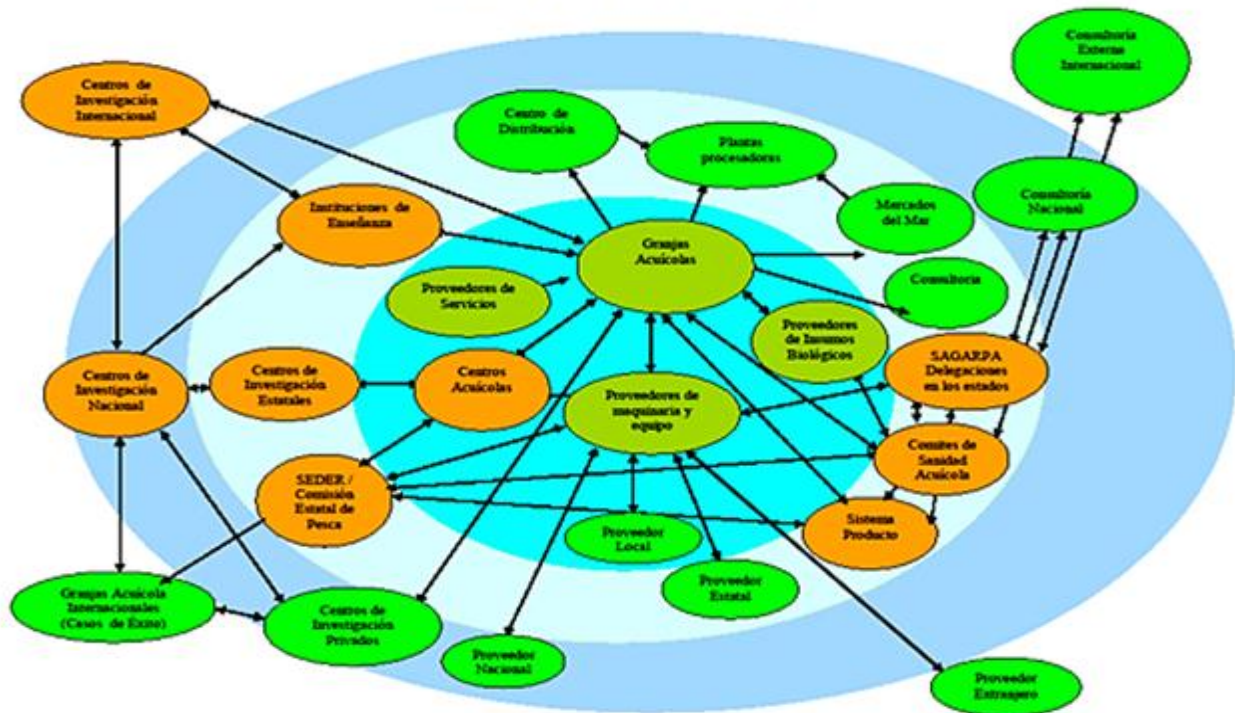


Figura 2. Cadena Acuicola Regional



Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anterior, se puede decir que las relaciones son comunes en los agrupamientos, (véase figura 3 y figura 4). Las de *primer nivel* se establecen entre las empresas y sus proveedores y para intercambio comercial; son bastante frecuentes. Las de *segundo nivel* se dan entre los productores y los organismos de gobierno, comités de sanidad acuícola y sistemas producto, la Sagarpa y la Seder, adonde acuden los productores para conocer lineamientos, normas y cuando requieren financiamiento para proyectos de nuevas granjas o adecuación de las ya existentes, apoyos para maquinaria, equipo, asesoría técnica y capacitación; son menos frecuentes que las de primer nivel. Las relaciones de *tercer nivel* se establecen entre productores e instituciones educativas y centros de investigación; se dan de manera ocasional, en forma de visitas guiadas a las granjas, para diseño de sistemas de producción o comercialización o biología de las especies, pues cada parte recurre a la otra para obtener beneficios temporales.

Las relaciones para la adquisición de insumos biológicos, alimentos, mantenimiento e instalaciones eléctricas e hidráulicas especiales son muy frecuentes e impactan en la operación del negocio a corto plazo; son muy esporádicas las relaciones de largo plazo,

como proyectos de inversión para el crecimiento de las granjas, investigación en biología de la especie, producción y comercialización, y no tienen repercusiones a futuro.

La articulación productiva en cualquiera de sus modalidades, sean *cluster*, redes o cadenas productivas, están ligadas directamente al desarrollo económico y demográfico de cada entidad federativa. Existen desequilibrios muy marcados entre zonas o regiones de los mismos estados, por lo cual los recursos no llegan a todos los lugares por igual.




**Figura 3. Explicación de la Red de relaciones de granjas acuícolas**

Se pueden observar en principio cuatro grandes agrupamientos en círculos de color negro, el primero de ellos en la parte superior izquierda en donde se encuentra las granjas acuícolas o los centros acuícolas de gobierno en diferentes tonos de color azul, relaciones directas con los proveedores de servicios, insumos, maquinaria y equipo, laboratorios y consultores, pero también con instituciones de enseñanza e investigación, gobierno y con distribuidores de productos del mar.

El segundo círculo arriba a la derecha en diferentes tonos de color verde, representa la red de eslabonamientos que se dan entre las instituciones de enseñanza a nivel técnico superior y superior y de centros de investigación oficiales de diferentes instancias de gobierno e internacionales y privados. Así como también los nexos de estos con las granjas y centros acuícolas.

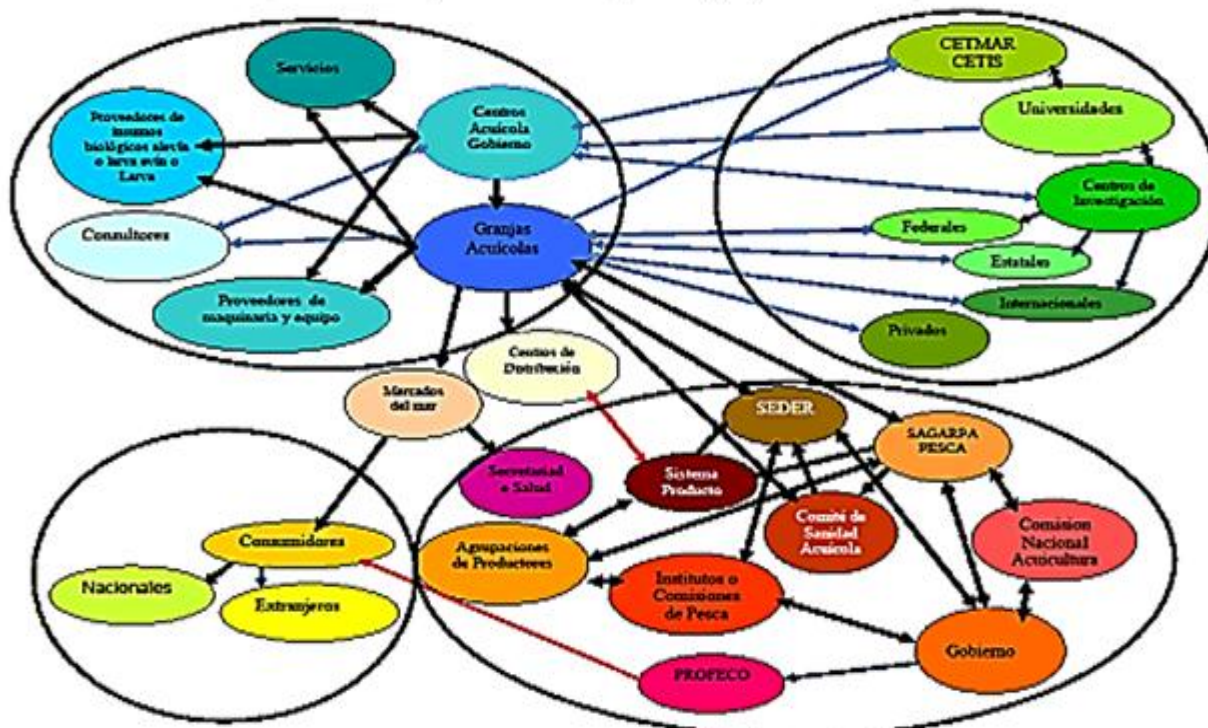
Abajo a la derecha se observa el círculo con diferentes tonos de color rojo, que representa el mayor número de organismos en la red, correspondiente al gobierno y a las dependencias que inciden directa o indirectamente en el sector acuícola.

Finalmente abajo a la izquierda el círculo en tonos de color amarillo, establece la relación de las granjas acuícolas y dependencias públicas con mercados del mar y centros de distribución con los consumidores nacionales y extranjeros.

El grosor de la línea  en color azul representa relaciones débiles de articulación en un solo sentido entre dos organismos, la línea  color rojo establece relaciones de articulación con regular intensidad entre dos organismos y finalmente la línea en color negro  representa relaciones de articulación fuertes y en la mayoría de los casos en doble sentido.

Fuente: Elaboración del autor a partir de trabajo de investigación de campo 2005-2009

Figura 4. Red de relaciones de granjas acuícolas



Fuente: Elaboración propia



Los aspectos políticos a veces afectan el funcionamiento regular de los agrupamientos. En el caso de las granjas acuícolas agrupadas en ciertas zonas de desarrollo de las entidades, afectan incluso a las consolidadas aun cuando tengan experiencia acumulada, seguridad y estabilidad económica. En cuanto a las empresas en crecimiento, las repercusiones en este aspecto son importantes ya que dependen en gran medida del apoyo que les brinden los organismos públicos.

Para la creación de agrupamientos (cluster o redes) en el sector primario sería conveniente tener en cuenta los siguientes puntos importantes (Solvell et al., 2003; Vogel, 2005):

1. Aprovechamiento de condiciones naturales favorables y planeación sustentable para su explotación.
2. Entorno económico, social y político adecuado para emprender y desarrollar iniciativas de *cluster*.
3. Viabilidad de insumos biológicos y productivos para los cultivos.
4. Formación de recursos humanos capacitados y en desarrollo continuo en su área de especialización.
5. Implementación de un marco de referencia legal e institucional coherente para sector
6. Fomento a la creación de red de *cluster* productivos para desarrollar negocios regionales y economías de escala.
7. Aumento de las fortalezas a nivel regional. El Estado debe asegurarse de que las regiones reciban apoyo y la colaboración que necesitan para desarrollar sus *cluster*.
8. Impulso a proyectos de emprendimiento en el área acuícola de manera pragmática, de espacios para la reflexión y el desarrollo de ideas por parte de los órganos normativos.
9. Las universidades y centros tecnológicos y de investigación tienen que convertirse en un canal efectivo de trabajo conjunto con las granjas y los centros acuícolas para trabajar proyectos para resolver los problemas que presentan.
10. Establecimiento de una visión compartida de la importancia de los *cluster* en el área acuícola como ventaja competitiva.

11. Otorgamiento de facilidades para el desarrollo de modalidades de articulación productiva.
12. Generación de una estructura que dé apoyo, represente y centralice todos los *cluster* de cada entidad federativa y de la región en general.
13. Creación de mecanismos de participación y comunicación constante entre los integrantes de cada *cluster* y sus instituciones, además de los comités ya formados.
14. Orientación de los procesos acuícolas hacia la acción con el direccionamiento estratégico.
15. Desarrollo de las habilidades directivas de funcionarios, empresarios, proveedores, prestadores de servicios, investigadores del sector acuícola.
16. La asociatividad de los *cluster* debe ser vista como un proceso rentable, con logros de corto, mediano y largo plazo.
17. Para tener éxito a largo plazo en el desarrollo de iniciativas de articulación productiva es necesario comprender que, además de lo económico, como en todo proyecto de desarrollo, se deben considerar el resto de los aspectos humanos de la región: cultura, familia, educación, deporte, salud pública, etcétera.

## **Preguntas secundarias de investigación**

### **¿Qué características presentan las granjas acuícolas de las entidades federativas de la Región Occidente de México?**

De acuerdo al marco teórico y a las evidencias recopiladas del trabajo de investigación las respuestas a las preguntas se plantean a continuación:

Las granjas acuícolas de la región Occidente se clasifican en dos grandes grupos: las consolidadas, empresas familiares que pasan de generación en generación, y “granjas en crecimiento”, que son pequeñas, con muchas ganas de crecer, pero sin los recursos financieros y materiales suficientes. Las empresas acuícolas consolidadas —alrededor de cuatro en cada entidad federativa— operan con números negros, con especies acuícolas

mejoradas a base de ensayo y error durante años hasta obtener buenos resultados. Trabajan con tecnología de punta, aplican biotecnología en las especies para hacerlas más resistentes a enfermedades o controlar poblaciones de hembras o machos *hormonando* organismos y mejorando líneas genéticas.

La maquinaria y el equipo de sus sistemas de producción, oxigenación y circulación del agua son de vanguardia; su estanquería es moderna de geomembrana, cemento o asbesto, tipo invernadero, para controlar la temperatura y el clima de los estanques, o bien bordos naturales que reciben mantenimiento continuo al término del ciclo productivo. Algunas granjas han tenido hasta tres ciclos productivos anuales, sobre todo en camarón. La innovación de los sistemas de comercialización en estas empresas incluye plantas procesadoras para filetear, desviscerar y almacenar el producto para su comercialización en fresco o congelado, así como sistemas de logística y transportación para acercar sus productos a los puntos de venta o mercados del mar. Estas empresas llevan un seguimiento minucioso de la operación del negocio, registros pormenorizados de cultivo, cosecha, venta y almacenaje del producto, lo cual complementan con bitácoras de compra de organismos, uso de insumos biológicos y de producción, venta de producto e ingresos y egresos.

Las empresas en crecimiento normalmente son pequeñas y sobreviven a base de disciplina en sus finanzas, pero con problemas económicos bastante frecuentes, por lo que deben recurrir a préstamos de organismos de gobierno. Sus problemas son variados, tanto de biología de la especie como de virus, aunque suelen estar controlados; en la producción al momento de sembrar, en sistemas de recirculación del agua y oxigenación; su producción es de consumo local o autoconsumo. No existen intercambios de empresas grandes con otras pequeñas para aprovechar el potencial y la experiencia y transferir tecnología.

La naturaleza económica y de cultura empresarial de las granjas de la región, impide un desarrollo armónico, articulado y sustentable, a pesar de la gran cantidad de programas de gobierno para el financiamiento en la creación de proyectos, preparación de plan de negocios, créditos de avío y refaccionarios, el apoyo y asesoría del Comité de Sanidad Acuícola y Sistema Producto para la inocuidad y comercialización del producto

respectivamente, la orientación del sector que debe ser impulsada desde el ámbito gubernamental la realización de proyectos conjuntos en que sus miembros sean en su totalidad beneficiados se tendrá que seguir trabajando de manera cercana y de uno a uno para después generar un efecto multiplicador que vaya articulando poco a poco a los participantes.

Como se comentó anteriormente en las relaciones entre los diferentes organismos y las modalidades de articulación productiva que se presentan en las empresas de las Entidades Federativas de la Región Centro Occidente, no hay diferencias muy claras entre los *cluster* y las redes de acuerdo con la teoría. Son tres tipos de relaciones fundamentalmente que se llevan a cabo, la primera de ellas plantea un conglomerado de empresas cuyas relaciones son muy fuertes; empresas de diferentes tipos participan en forma regular, constante e intensa en diversos intercambios. Por otro lado, en las redes simplemente se plantea un intercambio en el que la relación puede ser temporal o darse por una sola ocasión. Pueden existir redes horizontales entre granjas acuícolas, que en esta investigación no son comunes debido a una cultura organizacional en que muy pocos de los acuicultores sostienen este tipo de relaciones y sus intercambios regularmente son de carácter comercial. También puede haber redes verticales, que son más frecuentes en virtud de los intercambios entre diferentes tipos de organismos. De esta manera, las relaciones más recurrentes son entre aquellos organismos que se pueden considerar de primer nivel, entre las granjas acuícolas y los proveedores que les venden insumos biológicos (laboratorios de larva o centros acuícolas de gobierno), alimentos, equipo, maquinaria, y los prestadores de servicios, luz y gas; su prioridad en esta relación es contar con los elementos mínimos para poder trabajar y atender su producción.

También existen relaciones que se les puede considerar de segundo nivel, en las que las granjas mantienen contacto con instancias de gobierno, que en este caso son fundamentalmente SAGARPA y la SEDER. Su función esencial es regular la integración de asociaciones de productores, el comité de sanidad acuícola o sistemas producto como camarón, bagre, tilapia y trucha. A las reuniones de los productores ocasionalmente asisten proveedores de maquinaria y equipo, pero sólo para ofrecerles productos novedosos. La prioridad en este tipo de relaciones es obtener información del sector sobre



cómo solucionar problemas específicos de enfermedades de sus organismos (sanidad) o su manejo, ya sea para cambios de estanques por aumento de tamaño o venta del animal vivo, u obtener financiamientos para adecuar sus instalaciones, refaccionarlas o desarrollar proyectos para la creación de nuevas granjas.

Las relaciones de tercer nivel, menos frecuentes con respecto a las anteriores, no tienen un carácter formal, ya que en ellas no se da un intercambio de beneficio inmediato para ambas partes como se podría considerar en caso de un intercambio comercial entre acuicultor y proveedor o entre un organismo público y un productor o asociación de productores. Este tipo de relaciones se dan entre granjas o centros acuícolas e instituciones universitarias, centros tecnológicos del mar y centros de investigación, ya sean locales, nacionales o extranjeros; como normalmente no existen convenios firmados, un investigador puede ir a una unidad productiva para llevar a cabo algún proyecto y no regresar para presentar sus resultados o continuar con su trabajo en beneficio de los dos participantes. Al respecto, normalmente las instituciones educativas acuden primordialmente con grupos de estudiantes a conocer el funcionamiento de las granjas pero no se promueve, por ejemplo, su estancia de investigación por semanas o meses, lo que facilitaría el aprendizaje en la práctica y utilizar técnicos o profesionales que pudiesen aportar sus conocimientos sin costo.

### **¿Cuáles son las actividades de innovación y tecnología que realizan las empresas acuícolas?**

Por las características de desarrollo económico de las entidades de la Región Occidente elegidas para la investigación, la Innovación y la Tecnología están reservadas para las empresas en crecimiento la mayoría de las veces propiciada por los comités de sanidad acuícola o los sistemas producto gracias al apoyo que reciben tanto en lo económico como en la asesoría técnica y capacitación; también y en casos más palpables y documentados para las grandes granjas acuícolas, en Colima Acuícola El Bagre, produce y comercializa bagre, camarón y tilapia; en Jalisco el Grupo Aquamol<sup>2</sup>, produce y comercializa peces de ornato beta, gupi y neón; en Michoacán la granja La Alberca, dedicada a la crianza y

---

<sup>2</sup> <http://www.olx.com.mx/q/aquamol/c-312>

comercialización de trucha arcoíris; y en Nayarit Granja Camaglo<sup>3</sup>, cultivo intensivo de camarón; para los laboratorios de larva de camarón y por la promoción de programas del Gobierno los centros acuícolas de gobierno en cada una de las entidades federativas de la región.

En el caso de las granjas acuícolas mencionadas anteriormente por los volúmenes de producción y a que dos de ellas exportan sus productos al extranjero, Aquamol y Camaglo, la Innovación y el uso de la Tecnología, de acuerdo en lo planteado en la propuesta de Sankaran y Suchitra (2006), de considerar tres aspectos en la innovación: orientación de productos, orientación de procesos, y orientación al mercado; en la orientación a los productos, están estudiando constantemente la biología de la especie para hacerlas más resistentes a enfermedades, y para la masculinización y hormonado; así mismo en la orientación a los procesos, los sistemas de circulación y aireación del agua están automatizados con regulación de volumen de agua y temperatura, monitoreados durante el día para evitar pérdida de producto por suspensión de energía eléctrica, son verificados los niveles de ph, y amonio en el agua; y en la orientación al mercado, encontrando nuevas formas para la distribución y comercialización de productos, se trabaja para la creación de centros de acopio y bodegas frías.

La investigación es parte esencial de las granjas para detectar nuevas formas de trabajo por lo que se mantienen relaciones ocasionales con investigadores de Universidades Extranjeras, fundamentalmente de E.U.A., para estudiar a las especies; la Granja La Alberca, ha establecido contacto con productores de Trucha en Nueva York, E.U.A. para mejorar la genética de la especie, así mismo el laboratorio de larva de camarón de Matanchén, Nayarit, recibe la visita de investigadores del CIBNORTE y de la Universidad de Florida para estudiar a las larvas y establecer nuevas formas de mejorar y tratar a la especie.

Los centros acuícolas de Gobierno, atraen la visita de investigadores de otros países, sin embargo sus visitas son esporádicas y no existen proyectos de vinculación continua para establecer mecanismos sistematizados de trabajo conjunto. En el caso del Centro

---

<sup>3</sup><http://www.granjagloria.com.mx/produccion.asp>

Experimental de Mazahuas en Tomatlán, Jalisco, se estudia el botete diana (*Sphoeroidesannulatus*), especie marina emparentada con el pez globo y el camarón, también se realiza transferencia de tecnología con la empresa Acuicultura 2000 de Mazatlán, Sinaloa, e intercambios a través de estancias académicas con la Universidad de San Diego, California.

Como se podrá apreciar la Innovación y Tecnología está relacionada por un lado con las empresas que tienen capacidad económica para realizarla e impulsar intercambios con otras organizaciones nacionales y extranjeras, no existe una articulación con pequeñas empresas y otro tipo de organismos para la transferencia de conocimiento y tecnología que pueda ser compartida como experiencia y posibilidad de ser aplicada en el ámbito de otras organizaciones privadas y públicas, como pueden ser proveedores, prestadores de servicios, responsables de organismos de productores de Gobierno e independiente, universidades y centros tecnológicos y del mar entre otros.

Por otro lado los Centro Acuícolas de Gobierno que dependen de la Secretaría de Desarrollo Rural o Comisiones Estatales de Pesca, no cuentan con el presupuesto para programar con cierta regularidad la visita de investigadores para fines de investigación, asesoría y capacitación a los empresarios del sector acuícola y otros grupos de interés, así como la preparación de reportes técnicos o publicaciones de carácter científico que pudiesen ayudar a los integrantes del sector acuícola a cambiar su cultura organizacional para la articulación productiva y la innovación y por consiguiente mejorar las condiciones de operación de las unidades productivas.

## **COMENTARIOS FINALES**

1. La acuicultura es una actividad presente en las cuatro entidades federativas de la región Occidente, tomadas para esta investigación. Sin embargo, son diferentes las características cada una debido las diversas condiciones geográficas, económicas y políticas. Así, las especies cultivadas en cada una responden a aspectos como el clima, la calidad del agua y la disponibilidad de recursos e insumos para la producción.

2. Existen programas de biología marina en granjas acuícolas que funcionan gracias a los programas oficiales, aunque con bastantes limitaciones y en algunos casos como proyectos aislados en los que prácticamente no se presenta asociatividad o impulso a la articulación productiva.
3. Las micro y pequeñas empresas acuícolas operan en condiciones de sobrevivencia y muy pocas unidades económicas de la región de estudio visualizan su desarrollo a largo plazo. Sólo intercambian experiencias, pero no realizan transferencia tecnológica entre ellas ni con la intervención de otros actores, como centros de investigación, universidades, proveedores, prestadores de servicio e instancias de gobierno.
4. Las condiciones generales de las granjas acuícolas de la región Occidente son muy similares en cuanto a su desarrollo en materia de innovación y tecnología, la mayoría son semi intensivas, tienen sistemas de producción poco tecnificados y poca tecnología, las condiciones generales de las granjas no son las más adecuadas.
5. Sólo cuatro unidades productivas de la región Occidente tienen intercambios con investigadores internacionales o con procesos externos implantados en granjas nacionales. La empresa Aquatic Depot de Jalisco utilizando tecnología en reproducción y cultivo de tilapia con técnicos colombianos e israelíes; la granja La Alberca de Michoacán comprando insumo biológico (trucha) en Washington e intercambiando organismos vivos con España y Noruega; el laboratorio de larva Acuicultura Integral de Nayarit con científicos de San Diego, California, y Arizona para el análisis de nuevas líneas genéticas y reproductores para larva de camarón, y la granja CAMAGLO de Nayarit exportando camarón a Estados Unidos y China.
6. A pesar del trabajo que ha realizado el sector oficial a través del gobierno federal y de los gobiernos estatales para promover *cluster* en diversas regiones del país, la mayoría se han quedado en anteproyectos. Como lo documenta el *Green Book*, sólo han sido exitosos en América del Norte (Estados Unidos y Canadá), América del Sur (Chile), la Unión Europea, Australia y Nueva Zelanda.

7. Los comités integrados por el gobierno —los comités de sanidad acuícola y los sistemas producto— sólo atraen a los productores para labores de sanidad, inocuidad o comercialización. Funcionan como órganos consultivos y de asesoría y apoyo, pero no son suficientes sus esfuerzos para cautivar a los productores acuícolas para que desarrollen proyectos productivos en agrupamientos que les traigan beneficios a corto, mediano y largo plazo.
8. La estadística oficial en materia de acuicultura en México es incompleta y muy diversa, cada instancia de gobierno maneja sus registros y no coordinan el trabajo con sus similares en otras instancias oficiales.
9. Los programas de financiamiento oficiales que brindan apoyo a la actividad acuícola y pesquera son bipartitos: 65% federales y 35% estatales. Pero, aunque suficientes, son tardados y algunas veces los proyectos autorizados y apoyados económicamente no tienen viabilidad ni sustentabilidad al ponerlos en funcionamiento.
10. La participación del sector académico en proyectos de articulación productiva en el área acuícola es muy limitada, por lo que sería conveniente formalizar el trabajo de los actores de la cadena para obtener beneficios mutuos.

Este trabajo de investigación es un eslabón de una larga cadena de proyectos de investigación que surgirán, sin duda, al concluir esta parte del trabajo de campo que permitirá hacerlo extensivo a las demás zonas económicas del país y de otras naciones interesadas en saber la situación de la acuicultura, la articulación productiva y la innovación en sus localidades, a través de redes de conocimiento con otros investigadores interesados en continuar con el presente proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altenburg, T. & Meyer-Stamer J. (1999). "How to Promote Cluster: Policy Experiences from Latin America". *World Development*, 27, pp. 1693-1713.
- Avermaete, T. J., Viaene, E. J., Morgan, and N. Crawford (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms. *European Journal of Innovation Management* 6, 1, pp. 8-17.
- Belton B. and Little D., (2008). The Development of Aquaculture in Central Thailand: Domestic Demand versus Export-Led Production. *Journal of Agrarian Change*, Vol. 8 N° 1, January (pp. 123-143).
- Calpinar H. (2007). A Theoretical Model Proposal in Supply Chain Management for Turkish SME's. *Problems and Perspectives in Management*, 5,2: ABI/INFORM Global p. 90.
- De Bresson, C. and Amesse F. (1991) Network of innovators. A review and introduction to the issue. *Research Policy* 20: 363-379.
- Dini, M. (1997). Enfoques conceptuales para el estudio de pequeñas y medianas empresas. Mimeo, Santiago de Chile: CEPAL.
- Dini, M. y Giovanni S. (2004). Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. *Estudios de caso en América Latina, México, D.F., CEPAL/Siglo XXI editores*, en prensa.
- Giuliani E. & Bell M. (2004). The Microdeterminants of meso level learning and innovation: evidence from Chilean Wine Cluster. *Research Policy, Science@Direct*
- Hong P. and Jung J. (2006). Supply chain management practices of SME's: from a business growth perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, 3.
- Kalafatis, S., Tsogas, M. and Blankson, C. (2000), Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 (6), (pp. 416-437).
- Maggi C.C., (2004), The Salmon Farming and Processing Cluster in Southern Chile. *Inter-American Development Bank*.
- Morgan, R.E. and Katsikeas, C. S. (1997). Obstacles to export initiation and expansion, *Omega, International Journal of Management Science*, Vol. 25. No. 6, pp. 677-90
- North, D. and Smallbone, D. (2000), The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies*, Vol. 34 2, pp. 145-157.

- O´Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small-and medium-sized enterprises, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 7, 2, pp. 60-75.
- Pemsl D. E., Bose M., L. (2008). Recommendation Domains for Pond Aquaculture. Country Case Study: Development and Status of Freshwater Aquaculture in Henan Province, China. *WorldFish Center Studies and Reviews* No. 1873. The WorldFish Center, Penang, Malaysia., p.58.
- Phyne J., Hovgaard G. and Hansen G., (2006). Norwegian salmon goes to market: the case of the Austevoll seafood cluster. *Journal of Rural Studies*, 22 pp. 190-204.
- Rabelloti, R. and Schmitz H. (1999) The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and México. *Regional Studies: Journal of the Regional Studies Association*, 33,2: pp.97-108.
- Sankaran J. and Mouly, S. (2006). Value Chain innovation in aquaculture: insights from a New Zealand case study. *Research & Development Management* 36.
- Westhead P., Ucbasaran D. and Binks M. (2004). Internationalization strategies selected by established rural and urban SME´s”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*;11,1; ABI/INFORM Global p.8.
- Zhu D. and Tann J.. A Regional Innovation System in a Small-sized Region: A Clustering Model in Zhongguancun Science Park Technology. *Analysis & Strategic Management*, vol. 17 no. 3. p 377, September 2005.

## **EL DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE UN CONCEPTO PARA LA PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN MÉXICO.**

**Autor:** Arturo Jesús Herbert Pesquera

**Grado:** Maestría en Política Económica.

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro.

**Dirección:** Fray Luis de León #3000-26 Centro Sur. C.P 76090

**País:** Santiago de Querétaro, Qro. Méx.

**Correo electrónico:** [zorher2002@yahoo.com.mx](mailto:zorher2002@yahoo.com.mx)

**Mesa de trabajo:** 6

**Modalidad:** Protocolo de Investigación

## **EL DESARROLLO HUMANO SUSTENTABLE UN CONCEPTO PARA LA PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL EN MÉXICO.**

### **RESUMEN**

La presente ponencia tiene como propósito mostrar la necesidad, imperiosa, de incluir el concepto de Desarrollo Humano Sustentable (DHS) en el proceso de planeación de las administraciones municipales en México. En muchas ocasiones, los indicadores, debidamente agrupados, dan paso a la elaboración de índices que, al momento, no incluyen un elemento, que alcanza, cada vez mayor relevancia; el desarrollo sustentable. Esta omisión, compromete la utilización de dichas herramientas para la toma de decisiones referentes a estrategias de desarrollo y planes de inversión privada. Así como, implícitamente, le asigna un papel secundario a las distintas partes que forman lo que se conoce como desarrollo sustentable-



Ante este panorama, la ponencia inicia a partir de un breve recuento histórico de algunos de los más importantes índices que se han construido con el afán de que las autoridades, de diferentes niveles, cuenten con una herramienta que facilite la instrumentación de aquellas acciones que mejoren el nivel de bienestar de la ciudadanía.

Seguidamente, se propone un marco teórico que fundamenta la creación del Índice de Desarrollo Humano Sustentable (IDHS). El IDHS se soporta en cuatro conceptos; Desarrollo Humano, Desarrollo Sustentable, Desarrollo Humano Sustentable y al hecho de que es al nivel municipal en donde se debe de aplicar el IDHS.

Posteriormente se muestra una metodología para calcular el IDHS a partir del Índice de Desarrollo Humano que publica la Organización de las Naciones Unidas y la construcción de un Índice de Desarrollo Sustentable y uniéndolos formaran lo que hemos denominado el Índice de Desarrollo Humano Sustentable. Para finalizar, solo se insinuarán algunos resultados esperados, no se ésta en posición de ofrecer conclusiones.

## **INTRODUCCIÓN**

Es un postulado el que si se quiere controlar algo o administrar algo, primero hay que medirlo, de tal manera que el mismo se aplica a la administración de empresas o a la de un país, región, estado, municipio o ciudad. El medir nos permite identificar y dimensionar los problemas, hace evidentes las fortalezas y las debilidades, hace posible las comparaciones, clarifica prioridades y en el caso de Índices de Desarrollo Económico sirven para enfocar posibles agendas de trabajo para los administradores, entre otras ventajas.

De particular preocupación reciente, en términos históricos, es el medir el desempeño de la economía para una determinada área geográfica. El indicador más conocido y empleado, en la actualidad, es el Producto Interno Bruto, que fue antecedido por el Producto Nacional Bruto, ambos junto con una medición del Ingreso Nacional Bruto, fueron creados por el economista Simon Kuznetz en 1934 para el Congreso de los

Estados Unidos de América en lo que se conoce como la creación de las cuentas nacionales.

El cálculo de dichos estimadores es complicado, costoso y limitado en cuanto a su ámbito de aplicación, de ahí el término nacionales. También el propio indicador tiene un alcance limitado, circunscrito básicamente a medir el nivel de actividad económica de un país, el mismo Kuznetz decía “el bienestar de una nación difícilmente puede ser inferido a partir de una medida como el Producto Nacional Bruto o el Ingreso Nacional”. De aquí se deriva el dilema entre crecimiento económico y desarrollo humano.

Crecimiento Económico se debe entender como el incremento sostenido del producto total de bienes y servicios que se producen en una sociedad dada, la mejor expresión de este concepto es el Producto interno Bruto (PIB). Desarrollo Humano significa crecimiento económico acompañado de una variación sustancial en las estructuras o en la organización de la economía, medido por indicadores tales como: ingreso per cápita, índice de analfabetismo, esperanza de vida al nacer, tasa de ahorro por habitante, la estructura de la distribución del ingreso. La discusión sobre la relación entre Crecimiento Económico y Desarrollo Humano a manera de debate, hasta la fecha, no se ha zanjado completamente o a satisfacción de los interesados, pero que ha dado entrada a la creación de otros indicadores más enfocados como al concepto de Desarrollo Humano.

El principal problema del PIB es que existe una inconsistencia básica entre lo que mide y lo que se quiere interpretar a partir del dato obtenido. Se puede ejemplificar con lo sucedido con cada desastre natural de grandes magnitudes, tomemos el caso del terremoto de 1985 en la ciudad de México, es claro que trajo una gran pérdida económica y de bienestar para los pobladores de esa ciudad, sin embargo, debido a que el PIB registra todo lo que se produce en un período dado, registra la construcción de nuevas casas para reponer las anteriores como muestra de gran actividad económica pero es claro que no necesariamente los pobladores están mejor o digámoslo de otra forma, se han desarrollado más.

Esta desventaja, entre otras, hizo necesario que se construyeran otros indicadores que captaran mejor o ampliarán el alcance de nuestro entendimiento de lo que está pasando en términos de desarrollo económico en una zona o sociedad dada. Así se han creado los siguientes índices, entre otros:

- Índice de Desarrollo Humano (HDI) por sus siglas en inglés. Lo calcula y publica la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de su Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (1990).
- Indicador de Auténtico Progreso (GPI) por sus siglas en inglés. Lo desarrolló el economista Clifford Cobb, con la colaboración de Ted Halstead y Jonathan Rowe. (1950).
- El Índice de Felicidad Nacional Bruta (GNH) por sus siglas en inglés GNH. El término fue acuñado por el entonces Rey de Bután; Jigme Dorji Wangchuk en 1972 y ha sido desarrollado por el Centro de estudios de Bután liderado por Karma Ura y posteriormente por el canadiense Micheal Pennock.
- Producto Remanente Privado. Concebido por Murray Newton Rothbard y otros economistas austriacos.
- Cuestionario Europeo sobre la Calidad de Vida. Este cuestionario, publicado por primera vez en 2005, evalúa la calidad de vida a lo largo de todos los países europeos mediante una serie de preguntas sobre su evaluación subjetiva a cerca de satisfacción de vida.
- Índice de Felicidad Planetaria (HPI) por sus siglas en inglés. Es un índice de satisfacción humana y de impacto ambiental, introducido por la New Economics Foundation (NEF) en 2006.
- Índice de Competitividad Global (GCR) por sus siglas en inglés. Es una medida de un concepto denominado competitividad, desarrollado, en su etapa inicial por el economista Micheal Porter en (1979).
- Índice de Competitividad Estatal y Urbano (IMCO). Son Índices creados por el Instituto Mexicano de la Competitividad (2009). Se basan en el mismo concepto inicial del (GCR) con varias modificaciones para su aplicación a nivel estatal y urbano en México.

Como se puede ver existen muchos Índices que miden diferentes conceptos. Sin embargo, no existe en la actualidad uno que incluya al concepto de Desarrollo Sostenible y que al mismo tiempo se aplique a nivel municipal, dado, que es en este espacio geográfico en donde este concepto tiene su mayor impacto y posibilidades de manejo. Sin

la construcción del Índice de Desarrollo Sustentable, cualquier otra observación del fenómeno Desarrollo Humano Sustentable es incompleta. En el sentido de no saber, en donde estamos, hacia donde vamos, que tan rápido vamos hacia donde queremos ir y mucho menos, podemos establecer una agenda operativa a nivel de administración municipal, conducente a lograr, como meta, un Desarrollo Humano Sustentable que beneficie a la población tanto presente como a las generaciones venideras.

## **DESARROLLO SUSTENTABLE Y DESARROLLO ECONÓMICO.**

Está claro que no puede aspirarse a elevados niveles de desarrollo económico sin contar con un mínimo nivel de crecimiento económico. Al mismo tiempo es imposible pensar que los niveles que se podrían alcanzar en el futuro, tanto de crecimiento como de desarrollo económico, no dependan en gran medida de lo que se conoce como Desarrollo Sustentable. Algunas definiciones de Desarrollo Sustentable son:

- Mantener un balance delicado entre la necesidad del ser humano de mejorar sus condiciones de vida y bienestar por un lado y preservar los recursos naturales y los ecosistemas, en los cuales nosotros y las generaciones futuras dependemos.
- Cuando se cumplen las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de cubrir sus necesidades.
- Es un proceso de cambio en el cual la explotación de recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se realicen de manera consistente con las necesidades humanas futuras y presentes.

Figura 1. Equilibrio entre Desarrollo Humano (incluye el Desarrollo Económico) y Desarrollo Sustentable.



Ejemplos de lo que puede ocurrir si el balance se rompe han ocurrido a lo largo de la historia de la humanidad, ya sea que dicha ruptura sea provocada por la presencia del ser humano o por fenómenos naturales, las consecuencias van desde un deterioro en las condiciones de vida, la provocación de migraciones con sus ulteriores impactos, hasta la desaparición de la presencia humana.

Anticipar estos acontecimientos no es fácil, menos aún es el establecer una agenda de acciones por parte de los agentes económicos, autoridades (a todos los niveles), empresarios, sindicatos, etc. que promuevan un proceso de desarrollo sustentable.

## **ACERCAMIENTO TEÓRICO**

### **DESARROLLO HUMANO**

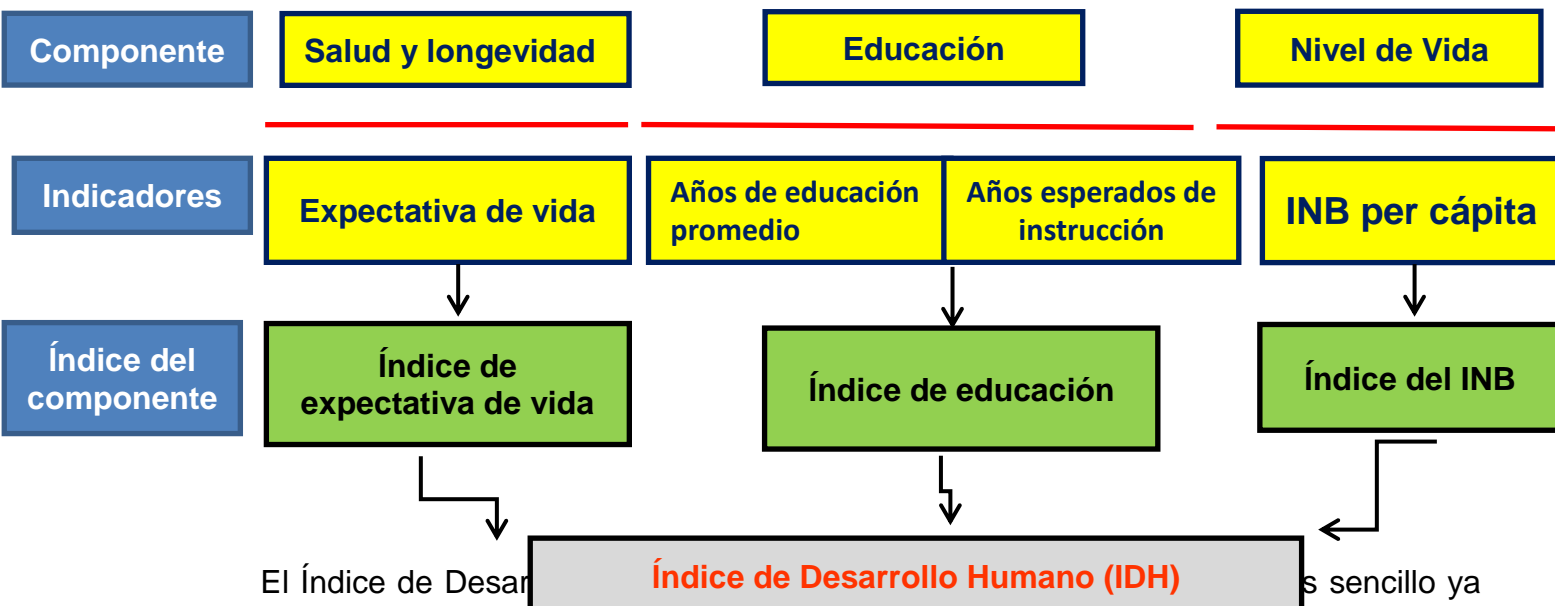
Anteriormente se mencionó que la teoría del Desarrollo Humano fue desarrollada para contrarrestar las deficiencias encontradas en la medición de la actividad económica a través del PIB y al tratar de inferir a partir de este indicador niveles de bienestar de una población.

La primera aparición del concepto fue el Reporte sobre Desarrollo Humano publicado por las Naciones Unidas en 1990, aportó la siguiente definición “el desarrollo humano es un proceso que trata sobre el agrandamiento de las elecciones para la gente”. En el mismo documento plantea que las elecciones en materia de desarrollo humano más críticas son: el vivir una vida más sana y larga, a ser educados y tener acceso a los recursos que propicien un estándar de vida digno.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) mide el estado del Desarrollo Humano a través del Índice del desarrollo humano desarrollado por el economista paquistaní; Mahbub UI Haq y el economista (ganador del premio Nobel) y filósofo Hindú Amartya Sen.

La metodología de estimación del índice de desarrollo humano es la siguiente;

Figura 2. Índice de Desarrollo Humano, ONU (1990).



El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es sencillo ya que tiene solamente tres componentes de carácter general, es lo suficientemente general como para abarcar el concepto que pretende medir, pero al mismo tiempo incluye las tres partes, en la actualidad consideradas, como las más importantes para el bienestar de la población; salud, educación e ingresos.

## DESARROLLO SUSTENTABLE.

La idea de sustentabilidad como se entiende en estos tiempos emergió a partir de una serie de encuentros y reportes durante los 1970's y 1980's. En 1972, las Naciones Unidas en su reunión de Estocolmo sobre el Entorno Humano fue la primera vez que en un encuentro de alcance internacional se discutió sobre cómo las actividades humanas estaban afectando negativamente el medio ambiente y que esto ponía a los humanos en riesgo.

En 1987, la Comisión Brundtland con patrocinio de la ONU publicó la obra *Our Common Future*, un reporte que captura la preocupación, ya para entonces ampliamente extendida, acerca del medio ambiente y pobreza en muchas partes del mundo.

El reporte Brundtland como se le conoce, señaló que el desarrollo económico no se puede detener, pero debe cambiar de curso para que tenga cabida dentro de los límites

posibles de la ecología del planeta. Este reporte es el responsable de la popularización del termino Desarrollo Sustentable, que lo define como “como aquel desarrollo que logra enfrentar los requerimientos del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”.El reporte Brundtland capturó mucho de las preocupaciones cuando dijo: *“Cambios, no intencionados, de gran envergadura, están ocurriendo en la atmosfera, en los suelos, aguas, entre plantas y animales. La Naturaleza es abundante pero también es frágil y sutilmente balanceada. Hay límites que no pueden ser cruzados sin poner en riesgo la integridad básica del sistema. Hoy estamos muy cerca de dichos límites”*.

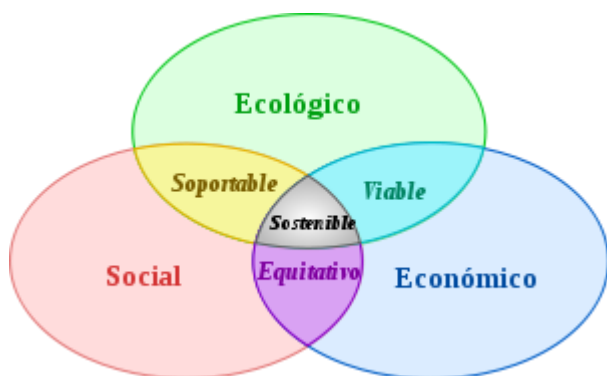
Muchos incidentes, acciones y esfuerzos han ocurrido que ponen en evidencia la importancia de este concepto: desastres como derrames petroleros, químicos, nucleares. El proceso de desertificación, la extinción de especies y pérdida de hábitat natural. La disminución de la capa polar en los polos. Los cambios en los patrones de las lluvias y duración de las temporadas estacionales. Así como, la limpieza de algunos ríos como el Hudson en el estado norteamericano de New York o el Támesis en el Reino Unido y el gran esfuerzo propagandista del ex vicepresidente americano Al Gore (2006) a través de su documental *The inconvenient Truth*.

Sin embargo, estamos lejos, como humanos de plantear en definitiva el cambio de rumbo requerido, tan es así que todavía no hay un consenso sobre los diferente aspectos que se deben incluir dentro del gran concepto Desarrollo Sustentable y mucho menos existe consenso sobre como medirlo. Hay un gran número de propuestas y diferentes versiones pero no una metodología de medición universalmente adoptada. Más aún, existen sectores de la sociedad que se resisten a creer en la necesidad de modificar el rumbo y se oponen decididamente a ello.

## **LA VINCULACIÓN ENTRE DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO SUSTENTABLE.**

La forma esquematizada de la vinculación entre Desarrollo Humano y Desarrollo Sustentable como lo ve la ONU en su Informe del Desarrollo Humano del 2011 sería:

Figura 3. Esquema de los tres pilares del Desarrollo Humano (incluye el económico) y Desarrollo Sustentable.



Adoptando dicho esquema para nuestro propósito se identifican tres grandes áreas: Ecológico, Social y Económico. Las partes referentes a la dimensión Económica y Social están presentes en el Índice de Desarrollo Humano. La parte ecológica es la que no se ha incorporado, es la que nos dará la dimensión de sustentabilidad dentro de nuestro Índice de Desarrollo Humano Sustentable. La intersección entre las dimensiones ecológicas y sociales se refiere a que las acciones o medidas de las organizaciones que se tomen dentro de estos apartados tienen que “soportarse” dentro de un entramado social cohesionado. Es imposible pensar en que el Desarrollo Sustentable se pueda dar en un ámbito de decaimiento o falta de cohesión social y por lo tanto de la habilidad como sociedad para la persecución de objetivos comunes.

Por otra parte, la relación entre Desarrollo Humano y Sustentable lo establece el economista hindú Sarachandra Lélé (1994) quien propone un diagrama como el que abajo se muestra y define los conceptos que ahí se presentan. El diagrama presenta algunas modificaciones propias. Sin embargo muestra un perfil claro de cómo, no solamente debe estimarse por separado, sino que por su propia connotación, Desarrollo Sustentable debe unirse al concepto de Desarrollo Humano para formar un concepto más amplio: El Desarrollo Humano Sustentable.

Figura # 4 Índice de Desarrollo Humano Sustentable.





El termino sustentable se originó en el ámbito del medio ambiente natural, es decir en el contexto de recursos naturales no renovables; como bosques, minería y pesca. Tomado en este contexto se puede interpretar como la existencia de las condiciones ecológicas necesarias para soportar la vida humana a un nivel específico de bienestar hasta para las futuras generaciones, lo que Lélé, S. (1991) llama sustentabilidad ecológica. Por otra parte, aunque es menos recurrente, el concepto de sustentabilidad adquiere connotaciones de carácter social. Definida sustentabilidad social por Barbier (1987) citado por Lélé, “la habilidad de mantener cierto nivel de valores sociales, tradiciones, instituciones, culturas y cualquier otra característica”.

Por el momento, esta conceptualización de Lélé, se queda corta, en su intento de permitir o incluir al gran número de acciones realizadas ó que se dejan de realizar pero que se consideran sustentables ya sea por una visión u otra. Sin embargo, el esquema nos permite visualizar lo que se pretende construir; el Índice de Desarrollo Humano Sustentable.

### **ES EN EL ÁMBITO MUNICIPAL EN DONDE SE LOGRARÁ LA SUSTENTABILIDAD.**

Este último elemento teórico de la investigación es en el que hasta el momento existe menos literatura de carácter académico. Sin embargo, ya existen algunas aportaciones, tal y como: Andrew Ross, autor del libro “Bird on fire; Lessons from the World’s Least Sustainable City” (2011) quien explica que 80% de las emisiones que causan el calentamiento global (una de las variables posibles para incluir en el Índice de Desarrollo Sustentable) provienen de las ciudades.

Otro ejemplo es el de, Wagner. G. (2011) "But will the Planet Notice" hace un argumento similar pero lo aplica a un nivel más amplio que a una sola ciudad. También apoya el hecho de que la sustentabilidad debe imponerse a nivel ciudad mediante impuestos y subsidios. Particularmente el que llama "Cap and Trade" que consiste en cambiar toneladas de contaminación (con un límite) por oxígeno producido en otro lado.

Por último, la revista National Geographic (marzo, 2012) en español, en la portada muestra el artículo "el siglo urbano; por que las ciudades son la mejor opción para el planeta" menciona los esfuerzos que ciudades como Singapur y Seúl hacen por diferentes aspectos comprometidos por el Desarrollo Sustentable. En especial es interesante la cita en el artículo del economista de Harvard Edward Glaeser de una conferencia dictada en la London School of Economics a raíz de su nuevo libro (2011) "El Triunfo de las ciudades" argumentando no existe un país urbanizado pobre; no existe un país rural rico. Argumento estridente pero para reflexionar.

A partir de estos hallazgos es que se propone continuar por este sendero y queda claro que habrá que definir que elementos se tienen que de incluir al concepto genérico de Desarrollo Sustentable y que caben en el espacio de la administración municipal y delimitar aquellos otros elementos que por su naturaleza, básicamente de carácter relacionado con el manejo de recursos naturales, que por su marco institucional escapan a la jurisdicción del municipio

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

1. Identificar y acotar aquellos conceptos de desarrollo sustentable que más impacto tienen sobre el desarrollo humano.
2. Encontrar una correlación entre las acciones de desarrollo sostenible que realizan las administraciones municipales y el bienestar social de la población de dichas ciudades.
3. Crear una serie de indicadores que muestren dicha relación.
4. Con dichos indicadores construir un índice de valoración de Desarrollo Económico Sustentable.
5. Ampliar dicho índice a municipios de tamaño medio en México.

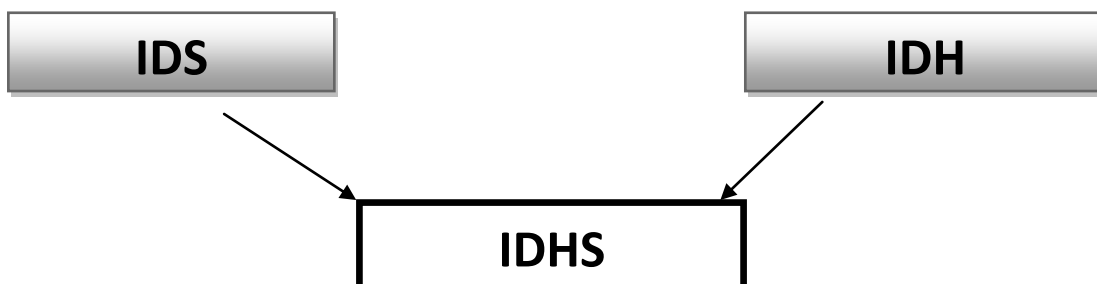
6. Combinar este Índice con el Índice con el de Desarrollo Humano y formar el Índice de Desarrollo Humano Sostenible.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

1. ¿Cuáles son las principales variables, incluyendo aquellas consideradas de sustentabilidad, que afectan el desarrollo económico de un municipio a largo plazo?
2. ¿Existe una correlación significativa entre Desarrollo Sustentable y Desarrollo Económico?
3. ¿Qué peso específico se le debe dar a cada variable, principalmente a su indicador, para la construcción de un Índice?
4. ¿El Índice construido es válido, desde el punto de vista de ofrecer un panorama o tendencia general de un municipio hacia alcanzar sus objetivos de desarrollo y del bienestar de sus pobladores en el largo plazo?

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

El diseño general de la investigación seguirá un patrón muy parecido al del siguiente esquema:



La idea detrás del esquema es el fusionar en un solo índice los conceptos de desarrollo humano (económico incluido) y que ya se explicó la estructura del mismo y de sustentabilidad para formar el Índice de Desarrollo Humano Sustentable. Para este ejercicio y solo con motivos de ejemplificación ya que por el momento no hay un consenso universalmente aceptado sobre que medir y como medir las diferentes actividades que caben dentro del concepto de sustentabilidad. Durante el proceso de investigación se irán desarrollando los conceptos, las variables, las herramientas de medición correspondientes que permitan construir el Índice de Desarrollo Sustentable para municipios.

La metodología de investigación que se seguirá es cuantitativa. El índice de desarrollo humano que publica la ONU esta disponible y aún más, la ONU promueve el uso de dicho índice por parte de investigadores y gobiernos. No se modificará nada, simplemente se tomara este índice y se replicara su metodología a nivel ciudad.

Para la construcción del Índice de Desarrollo Sustentable no se cuenta actualmente con la metodología específica. El primer paso será definir los componentes, una de cuyas características será abarcan en su totalidad al concepto de Desarrollo Sustentable. A partir de dichos componente, encontrar su indicador y proceder a su cálculo. La idea general es investigar, con el propósito de identificar, aquellas variables, de todo el universo de variables posibles, que pueden tener cabida dentro del concepto de Desarrollo Sustentable. Para realizar esta identificación, habrá que crear una metodología. Finalmente, una vez obtenidos dichos indicadores y creados sus respectivos índices. Lo anterior se calculara siguiendo una metodología similar a la que se utiliza en el IDH.

Una vez que se obtienen los Índices respectivos para cada componente, procederemos a calcular el IDS. Con este último dato y con el IDH se utilizará, la media aritmética, para calcular el IDHS. Como se menciona anteriormente, tomaremos la metodología propuesta por el Índice de Desarrollo Humano para la agregación de índices que a continuación mostramos; El IDH es la media geométrica de los índices de las tres dimensiones:(*I*Vida  $1/3$ . *I*Educación  $1/3$ . *I*Ingresos  $1/3$ ). Es decir calcularemos el Índice de Desarrollo Humano Sostenible (IDHS) mediante la media geométrica del IDH y del IDS.

La media geométrica es una construcción geométrica para hallar la media geométrica de dos números *a* y *b*. En matemáticas y estadísticas la media geométrica de una cantidad

arbitraria de números (por decir  $n$  números) es la raíz-  $n$ -ésima del producto de todos los números.

$$\bar{x} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i} = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot \dots \cdot x_n}$$

## RESULTADOS ESPERADOS

El principal resultado que se espera obtener es la incorporación del concepto de Desarrollo Sustentable al proceso de planeación de la administración municipal en México, a través del Índice de Desarrollo Humano Sustentable. De manera, que los programas, acciones, recursos, planes que en la actualidad se llevan a cabo no sean esfuerzos aislados, sino parte de un programa integral para que el municipio logre un nivel más alto de bienestar para sus ciudadanos, tanto para los presentes como para las generaciones que vendrán.

Queda por definir con mayor propiedad el fundamento teórico de esta agrupación entre Desarrollo Sustentable y Desarrollo Humano. En este momento, se insinúa que sin tomar en cuenta algunos aspectos del ámbito de la sustentabilidad (como la falta de agua) es imposible pensar en un mayor o mejor Desarrollo Humano sin incluir el concepto de Sustentabilidad.

Otro resultado que se prevé es que las ciudades en los países en desarrollo al ser todavía más densas y utilizar menos recursos, en términos per cápita, que sus homologas de los países desarrollados, se constituyen en el espacio físico apropiado para la aplicación del concepto. Básicamente se debe a que la gente consume menos dado su menor nivel de ingreso y riqueza. Este planteamiento refuerza la propuesta de que, en México, es a nivel municipal en donde se debe de atender el concepto de sustentabilidad. Esto esta por fundamentarse y comprobarse.

En la parte de la metodología esperamos encontrar los indicadores, claros, suficientes y con datos disponibles para su posterior calculo del concepto de Desarrollo Sustentable, estos indicadores, aunados a su posterior fusión con el Índice de Desarrollo Humano y

formar el índice de Desarrollo Humano Sustentable están por definirse y constituye la parte fundamental de la investigación.

## REFERENCIAS

Anielski, M (1999, octubre/noviembre) The Genuine Progress Indicator-A principal approach to economics. Encompass Magazine.

Baptista, L.P., Fernández, C.C. y Hernández, S.R (2003) *Metodología de la investigación*. MacGraw Hill. México. 3ed

Blanco, H., Wautiez, F., Llaveró, A. y Riveros, C (2001) Indicadores regionales de desarrollo sustentable en Chile: hasta que punto son útiles y necesarios. EURE. Pontificia Universidad Católica de Chile, obtenido desde [http://scielo.ol/scielo.php?pid=50250-7161200010081000005&script=set\\_arttext](http://scielo.ol/scielo.php?pid=50250-7161200010081000005&script=set_arttext). ISSNS 0250-7161.

ESCOBAR DELGADILLO, Jessica Lorena. ***El desarrollo sustentable en México (1980-2007)***. Revista Digital Universitaria [en línea]. 10 de marzo de 2008, Vol. 9, No. 3. [Consultada: 11 de marzo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.revista.unam.mx/vol.9/num3/art14/int14.htm>  
ISSN: 1607-6079.

Hildebrand, D, K. y Ott, L, R. (1997) *“Estadística aplicada a la administración y la economía”*. México: Addison Wesley Iberoamericana, S.A. ISBN 968 443 317 X

[http://epi.yale.edu/life\\_columns/0000/0153/2010ep](http://epi.yale.edu/life_columns/0000/0153/2010ep). Extraído el sábado 3 de septiembre de 2011.

Instituto Mexicano de La Competitividad (2011, marzo). Índice de Competitividad Estatal. Extraído el 11 de marzo de 2011. <http://www.imco.org.mx/es/>

Instituto Mexicano de La Competitividad (2011, marzo). Índice de Competitividad Urbana. Extraído el 11 de marzo de 2011. <http://www.imco.org.mx/es/>

Jigme Singye Wangchuch (1972) Índice Nacional de Felicidad. Centro de Estudios de Bután. Extraído el 12 de marzo de 2011. <http://grossnationalhappiness.com>

Kuznetz, Simons, 1934. "National Income, 1929-1932". 73rd US Congress, 2d session, Senate document no. 124, page 7. <http://library.bea.gov/u/?SOD,888>.

Lele, M, Sharad (1991) "Sustainable development: a critical review" en World Development, vol 19, n 6, pp 607-621.

Levin, R, I. y Rubin, D, S. (1996) "*Estadística para administradores*". México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. ISBN 968 880 675 7

Levine, D. Krehbiel, T. y Berenson, M. (2006) "*Estadística para administración*". México: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. ISBN 968 443 317 X

Naciones Unidas (2010) Informe sobre el desarrollo humano. Obtenido el 25 de noviembre de 2010, disponible en <http://hdr.undp.org/es/estadisticas> .

Naciones Unidas (2010) Report of the World Commission on Environment and Development: our common future. Obtenido el 25 de noviembre de 2010, disponible en <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> .

NBER (1919-1935) National Income and Capital Formation. Extraído el 25 de marzo de 2011 de <http://www.nber.org/books/Kuzn37-1>. ISBN: 0-87014-031-0

Organización de las Naciones Unidas (2011, marzo). Índice de Desarrollo Humano. Extraído el 17 de marzo de 2011. <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?ape=aba02008/>

Porter, Micheal. (1990) La ventaja competitiva de las Naciones. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires, Argentina. ISBN 950-15-1105-7

The Pembina Institute (2011) Índice de Autentico Progreso. Extraído de <http://www.pembina.org/pub/58> el 18 de marzo de 2011.

World Economic Forum (2011) Reporte de la Competitividad Global. Extraído el 11 de marzo de 2011 de <http://www.wreform/issues/global-competitiveness>

Ruiz, B, Joaquín. (2005) "*Geometría analítica*". Grupo Patria Cultural. México. ISBN 970-24-0339-3

Ross, Andrew, (2011) Bird on fire: Lessons from the world's least sustainable city. : Oxford University Press, EUA. **ISBN-10:** 0199828261. **ISBN-13:** 978-0199828265

The Pembina Institute (2011) Índice de Autentico Progreso. Extraído de <http://www.pembina.org/pub/58> el 18 de marzo de 2011.

World Economic Forum (2011) Reporte de la Competitividad Global. Extraído el 11 de marzo de 2011 de <http://www.wreform/issues/global-competitiveness>



**EL PLAN DE NEGOCIOS, Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DEL  
SECTOR ARTESANAL DE LA REGIÓN DE CATEMACO: CASOS, COMUNIDAD  
DE OJOXAPAN Y TEBANCA**

**Autor:** María del Carmen David Miros

**Grado:** Maestra en Ciencias Administrativas

**Institución:** Universidad Veracruzana

**País:** Xalapa-Enríquez Veracruz

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Investigaciones terminadas

## **EL PLAN DE NEGOCIOS, Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DEL SECTOR ARTESANAL DE LA REGIÓN DE CATEMACO: CASOS, COMUNIDAD DE OJOXAPAN Y TEBANCA**

### **RESUMEN**

El lirio acuático y el tule, son un recurso renovable que actúa como filtro biológico, asimilando la contaminación del agua y transformándola por medio de la fotosíntesis en vegetación, los habitantes de la comunidad de Ojoxapan y Tebanca, la cual son zonas marginadas, utilizan estas plantas para la elaboración de productos artesanales, por lo que el planteamiento del problema, está enfocado en conocer si los planes de negocios apoyan el desarrollo del sector artesanal.

Para intentar contestar esta pregunta, se hace necesario realizar una investigación de tipo cualitativa, diagnóstico-descriptiva, conociendo los antecedentes de los grupos a investigar, así como los objetivos que tienen los planes de negocios relacionados con el desarrollo artesanal, el entorno ambiental en el cual se realizaron las visitas y entrevistas a los grupos, es decir, la metodología empleada, así como los supuestos que se creen que se obtendrán con la investigación, también se presentan los resultados obtenidos.

## INTRODUCCIÓN

El origen del problema tiene dos vertientes: una ecológica y otra de carácter social. Por el lado ecológico, la laguna de Catemaco, se ve amenazada por la creciente población de una especie de maleza acuática nociva, llamada lirio acuático, cuya mayor consecuencia es la *eutrofización*<sup>4</sup> de la laguna, lo cual significa que esta maleza que ocupa la superficie, impida la oxigenación que proporciona el viento, además de bloquear el paso de la luz solar al fondo de la laguna, ocasionando que las algas microscópicas lleven a cabo su actividad fotosintética y la producción de oxígeno, es vital para los peces y otros organismos (Catemaco 2010). Por otra parte, el lirio acuático se puede industrializar y convertirlo en papel artesanal que, de acuerdo a sus características, tiene una fibra parecida al papel amate, cuya materia prima es el árbol de amate. La resistencia del papel, permitiría crear hojas para diplomas, tarjetas de presentación y cajas de cartón o embalaje que serían ecológicas.

Las actividades de tratamiento del tule y lirio acuático, orientadas a la elaboración de artesanías, realizadas en la comunidad de Ojoxapan y Tebanca, pertenecientes a la Ciudad de Catemaco, Veracruz, constituyen importante fuente de empleo para esa zona, generando significativos ingresos y beneficios. Por parte de la vertiente social, la falta de fuentes de empleo en esta zona rural, han ocasionado un alto índice de migración principalmente del género masculino, lo cual trae como consecuencia problemas de desintegración familiar, bajo impulso al desarrollo económico de las comunidades en estudio y, en consecuencia, bajos niveles de calidad de vida. Pero, sobre todo, ayuda a conservar la tradición del trabajo artesanal, evitando que se incremente la migración. Para

---

<sup>4</sup> *Eutrofización*. Es el proceso natural de enriquecimiento de nutrientes que se lleva a cabo en un cuerpo de agua. El crecimiento biológico resultante, principalmente de algas, muere en el epilimnio y se sedimenta al pasar al hipolimnio, en donde se descompone y agota el oxígeno del agua. (J. Glynn *et al.*, 1990, p. 326).

lograr estos beneficios, es aconsejable insistir en el cumplimiento de los objetivos que se hayan planteado, por todo lo anterior, es conveniente desarrollar un plan de negocios que les sirva como guía para canalizar o concretizar las ideas de los emprendedores artesanales y, a la vez, tenga por beneficios contribuir con el desarrollo del sector artesanal de la región.

Lo anteriormente expuesto, lleva a la pregunta de investigación siguiente: ¿El plan de negocios sirve para apoyar el desarrollo del sector artesanal en Ojoxapan y Tebanca de la región de los Tuxtlas ubicados en la localidad de Catemaco, Veracruz?.

## **ANTECEDENTES**

Se hizo necesario detectar en qué lugares se hubieran puesto en marcha planes de negocios; para ello, fue necesario trasladarse a la Comunidad de Ojoxapan, y Tebanca. Es así como inició la realización de la investigación, la cual se realizó a través de entrevistas a los integrantes del grupo, conociendo sus impresiones respecto al plan de negocios.

## **OBJETIVO GENERAL**

Comprobar la utilidad de un plan de negocios, para apoyar el desarrollo artesanal de los emprendedores de la comunidad de Ojoxapan y Tebanca, de Catemaco Veracruz.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar grupos de artesanos de la comunidad de interés que han desarrollado el plan de negocios documentalmente.
2. Conocer las experiencias y opiniones de los grupos artesanales que hayan puesto en marcha el plan de negocios.
3. Conocer las experiencias y opiniones de los grupos artesanales que no hayan puesto en marcha el plan de negocios.
4. Conocer el entorno demográfico, económico, social, cultural, de los artesanos de la región en estudio.

## METODOLOGÍA

El enfoque utilizado fue el cualitativo, de tipo exploratorio-descriptivo. Se desarrolló el marco teórico. En la recopilación de los datos, además de la revisión documental, también se obtuvo información mediante la utilización de las técnicas de observación, encuesta y *focus group*<sup>5</sup>. Los instrumentos usados fueron videos y grabaciones propias, fichas de observación y guía de entrevista, los cuáles fueron aplicados a los miembros de cada grupo comunitario, considerados como informantes clave. El análisis se hizo a través de la revisión de las evidencias y el conteo de casos recolectados con los instrumentos. La interpretación de los datos recolectados y los resultados, se presentan por medio de texto descriptivo.

De acuerdo con los objetivos del estudio para realizar este trabajo de investigación, fue necesario detectar en qué lugares se encontraban *focus groups*, y que además hubieran puesto en marcha planes de negocios, para ello, fue necesario investigar en las zona de los Tuxtlas, a través de instituciones como Casa de Cultura en San Andrés Tuxtla y la Casa de las Artesanías en Santiago Tuxtla. Cabe señalar que para la realización del trabajo de investigación se realizaron entrevistas con tres grupos. El primer grupo denominado Flor de Lirio, el segundo grupo denominado Grupo Soxih, y el tercero, Grupo Familiar.

El objetivo de las entrevistas fue conocer el origen al grupo, desde cuándo se integraron como grupo, qué beneficios le dio integrarse como grupo, qué opinan sus familias del grupo, qué problemas tenían antes de integrarse como grupo y en el momento actual, de qué manera generaban sus ingresos antes de integrarse como grupo y cómo los generan en el presente, qué los motivó a llevar a cabo un plan de negocios, si participaron en su elaboración, qué ventajas y desventajas encontraron en el plan de negocios, cuál es la opinión del plan de negocios, qué tanta demanda actualmente tienen sus productos, cómo logran sus ventas y, finalmente, qué consideran le hace falta al grupo; cabe señalar que se utilizaron los mismos instrumentos del grupo anterior, como lo es el audio y el video.

---

<sup>5</sup> *Focus Groups*. Reunión en la que participan de 10 a 12 personas que se encuentran en una sala, y platican sobre cierto tema establecido, el grupo es conducido por una persona a quién se le llama moderador (Namakforoosh, 1999, p. 114).

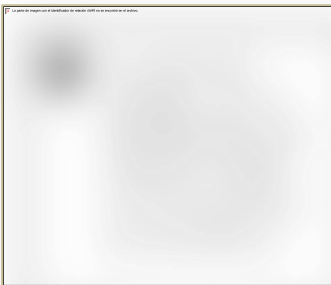
## RESULTADOS

El ánimo de los participantes a pesar del ambiente de confianza que se generó en las entrevistas, fue de evasión principalmente en el tema de ingresos, pues fueron pocas las artesanas las que mencionaron los ingresos que alcanzan. Para los participantes del grupo, el tema de la utilidad de un plan de negocios tiene varios puntos de vista, por un lado, se encuentra el obtener apoyo económico por parte de instituciones gubernamentales en beneficio de proyectos encaminados al aprovechamiento sustentable, así como también pueden valerse por sí mismos, en el desarrollo del atractivo turístico de su comunidad y, finalmente, apoyar al empleo y de esta forma disminuir el índice de desempleo que presentan principalmente las comunidades marginadas del país.

### **Caso de estudio grupo de artesanas Flor de Lirio en la comunidad de Ojoxapan**

Este grupo representado por 9 mujeres, ellas mismas extraen el lirio y el tule, participando activamente en el proceso de producción, como lo es el secado de la materia prima y, a pesar de tener un taller establecido, prefieren realizar sus actividades de manera individual al interior de sus casas, y solamente trabajan haciendo volúmen de sus productos artesanales cuando está próxima la exposición de una feria artesanal. En esta comunidad el problema de migración se hace presente, la mayoría de los habitantes de esta comunidad viven en condiciones precarias, pues no cuentan con servicio de drenaje, y las casas en su mayoría son modestas. Dentro de las actividades comerciales se encuentra la agricultura, ganadería y pesca. Además de la extracción del lirio acuático así como el tule, para la elaboración de artículos artesanales. Como se aprecia en la imagen 1.

Imagen 1 Bolsa de Lirio Acutico del Grupo Flor de Lirio



Fuente: Propia

Desde hace 12 años las mujeres de Ojoxapan, congregación catemaqueña, encontraron en lo que se considera un prejuicio para ecosistemas marinos una alternativa económica de vida para mejorar sus ingresos, pero a la vez, también colaboran con la preservación de uno de los atractivos más importantes para la región del lago, extrayendo de la laguna el lirio acuático y el tule, con un trabajo que incluso pone en riesgo su vida. Los artesanos realizan el corte de la planta en lugares de difícil acceso de la laguna de Catemaco, tomando como referencia para el corte del tule y el lirio acuático, factores como el tamaño de la planta, el color, la consistencia, y la textura, es decir un término medio, entre lo verde y maduro. Debido a que requieren materia prima de buena calidad, para la elaboración de los productos artesanales.

Hasta el año 2008, el grupo Flor de lirio, comercializaba sus productos únicamente por invitaciones a ferias y exposiciones, donde se enteraban únicamente por parte de la reserva de la Biosfera de los Tuxtlas. Para Septiembre del 2008, es cuando reciben la visita del (COVAP), en donde se les brindaría apoyo económico a los grupos formalmente establecidos con proyectos sustentables, como apoyo a microempresas, para ello tendrían que elaborar un plan de negocios, para participar en un financiamiento y de ahí decidir si les otorgan el crédito o no, de acuerdo con la factibilidad del negocio.

Debido a la necesidad de obtener mayores ingresos deciden integrarse formalmente como grupo, no fue fácil integrarse, pues tenían muchas dudas del costo del proyecto y las ventajas y desventajas que tenían. Una asesora del COVAP, tuvo la disponibilidad de aclarar todas las dudas, para ello fue necesario vivir con cada uno de los integrantes, cerca de tres meses vivió así, logrando conocerlas y ganándose la confianza no sólo de las integrantes sino también de sus familias, pues con el apoyo por parte de los esposos de ellas lograron construir un taller donde actualmente trabajan.

Para la realización del plan de negocios, las artesanas disponían de dos horas tres veces a la semana participando activamente en el mismo, donde la asesora únicamente les hacía una serie de preguntas que la ayudarían a la realización del plan de negocios, actividad que les era de su agrado pues se daban cuenta que las orientaba hacia los objetivos que ellas establecían, además de tomar en cuenta su opinión en todo momento.

Dentro de las experiencias del grupo artesanal al estar realizando el plan de negocios, resulta importante señalar que al determinar los costos de cada producto que elaboraban, se dan cuenta que en muchas de las ocasiones están vendiendo por debajo del costo unitario, además de no cotizar con diversos proveedores. También se les generó un catalogo de artesanías donde les permite ofrecerlos y poder vender a través de este medio, en otras ciudades.

Una vez realizado el plan de negocios, el grupo Flor de Lirio participó en la convocatoria de estímulos a proyectos culturales de la región del Sotavento por medio del programa de desarrollo cultural del Sotavento; integrado por el Instituto Estatal de Cultura de Tabasco, el Instituto Veracruzano de la Cultura, la Secretaría de Cultura de Oaxaca y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes; a través de la dirección general de vinculación cultural, otorgándoles un financiamiento para equipar el taller, pues carecen de algunas herramientas necesarias para elaborar sus productos artesanales, como sillones, mesas, bancos.

Los productos artesanales derivados del tule y el lirio acuático, han tenido gran aceptación por todos los segmentos de consumidores, desde aquellos que requieren de estas artesanías para un uso cotidiano y rutinario de bajo costo, hasta los segmentos con necesidades y deseos más sofisticados por su sensibilidad artística y sus gustos refinados que aprecian el trabajo elaborado por manos con habilidades artesanales y que agregan valor mediante un alto contenido artístico, derivado de la cultura mexicana desde los tiempos precoloniales. Una de las expectativas que tiene el grupo es el de exportar sus productos debido al tipo de clientela que les compran sus productos en los encuentros artesanales a los que han asido. A continuación se muestra en la imagen 2 la etiqueta del grupo artesanal Flor de Lirio.

Imagen 2 Etiqueta del grupo artesanal Flor de Lirio





Fuente: Del Plan de negocios del grupo Lirio acuático

### **Caso de estudio grupo SoxihT en la comunidad de Tebanca**

El Grupo SoxihT, desde el año 2008, se inicia como grupo, dando sus orígenes a la invitación por parte de la Reserva de la Biósfera, el cual los invita para capacitarse en la realización de artículos artesanales de lirio acuático y tule, materia prima para elaborar artículos de cestería.

Al principio, este organismo es quién brinda la capacitación, más tarde, los integrantes del Grupo Flor de Lirio de la comunidad de Oxochapan continúan con la capacitación, animando a las compañeras a que continúen con el proyecto y, a la vez, transmitiendo los conocimientos de generación en generación. Así como las experiencias que ellas han tenido. A continuación, se puede apreciar la comunidad de Tebanca, rodeada por el lago de Catemaco.

La comercialización de los artículos la realizaban ofreciéndolos al turismo que visita Tebanca, siendo este mercado quién más compra estos artículos, así como a las personas que les encargaban algunos productos de manera esporádica.

El grupo empezó con 25 personas, de las cuales 12 personas han permanecido desde el momento que se les brindó la capacitación, 6 personas más se integraron recientemente, a la fecha, el grupo actualmente está integrado de 18 personas.

Por lo que se refiere a este grupo, una persona por parte de la Secretaría de Desarrollo Social, (SEDESOL), es quien les realizó el plan de negocios y los dio de alta como sociedad cooperativa, por lo que el grupo consiguió que se le entregaran dos lanchas para la recolección del lirio acuático y el tule, así como también se les proporcionó un 70% de recursos económicos para la construcción de un taller, ellos a la vez darían el 30 %, según la información proporcionada en la entrevista, bajo la condición de que se encargaran de extraer el lirio acuático y el tule de la laguna de Catemaco.

Sin embargo, a pesar de tener elaborado el plan de negocios, no se le dio continuidad, pues la persona que lo elaboró, trabajó de manera aislada, no tomó en cuenta las expectativas del grupo, y no los asesoró, cuando les llegó el recurso económico, Y por

falta de visualización, el grupo empezó a construir en propiedad privada, con autorización del propietario, sin embargo a media construcción el dueño del predio cambio de opinión no permitiendo seguir con la construcción del taller, lo que origino que los artesanos trabajen de manera aislada al interior de sus casas.

A la fecha, el grupo participa en diversas exposiciones y ferias, acudiendo a los diversos lugares que los invitan. Como estrategia de comercialización realizaron 300 artículos artesanales entre bolsos, carpetas, portavasos, sombreros y huaraches, entre otros artículos que les solicitó el Gobierno del estado de Veracruz, para enviarlo como muestra artesanal al estado de Quintana Roo, y de esta manera llegar a otro mercado. Sin embargo, aún no se han visto los resultados.

Por lo que respecta a las familias, el trabajo les agrada, sin embargo deben trabajar más con respecto a la comercialización de sus productos. Algunos de los problemas que más aquejan al grupo es tener con ellos a personas comprometidas con el proyecto, que los capaciten de manera directa y llevar paso a paso el plan de negocios, debido a que se han visto en la necesidad de pedir asesoría para continuar con el proyecto, siendo el asesor de la ciudad de Xalapa quien realiza esta actividad, por lo que se retrasan los procedimientos, y los trámites a seguir, al no tener la información en tiempo y forma.

Se ha considerado que el proyecto es redituable, ya que personas con mayores ingresos económicos, así como con una mayor preparación académica, se acercaron a la zona de Tebanca con la finalidad de comprar pantanos, y la intención es contratar a las artesanas para la elaboración de estos artículos y ellos comercializarlos. Lo que llama la atención, es que quienes quieren comprar los pantanos, son empleados que trabajan para Gobierno del Estado, y han visto un negocio redituable de esto, a lo que las artesanas se oponen, pues consideran un proyecto de vida para ellas debido a las zonas marginadas en la que se encuentran.

### **Caso de estudio grupo Familiar comunidad de Tebanca**

Este caso de estudio se encuentra en la misma comunidad de Tebanca, integrado por un grupo de 6 personas, entre las que se encuentran la mamá, de 45 años, casada, 2 hijos de

25,y 23 años casados, 2 hijas, de 20 años casada y 17años, soltera, las cuales viven con la mamá, y la nuera de 23 años de edad respectivamente, viviendo aparte; pero todos ellos en condiciones muy precarias, cuentan con servicio de energía eléctrica, faltándoles el agua potable, así como servicio de drenaje.

Dos hijos de la madre de familia se han visto en la necesidad de emigrar, una hija ya casada a Ciudad Juárez, Chihuahua, otro hijo a los Estados Unidos, buscando mejores condiciones de vida.

La líder del grupo representada por la ama de casa, asiste a otros grupos, para aprender nuevos diseños de artesanías, quien trasmite esos conocimientos a su familia, los hijos varones son los que realizan el trabajo pesado, como lo es la extracción y secado del lirio y el tule. Todo ello, con la intención de obtener algunos ingresos extra, pues se dedican a la pesca, y los ingresos son insuficientes para los integrantes de este grupo familiar. Cabe señalar que no tienen ningún plan de negocios, sin embargo, toma como experiencia al grupo Flor de Lirio, por lo que le interesa constituirse formalmente como grupo.

La actividad primordial a la que se dedica esta familia es a la de la pesca, siendo ésta no muy buena en los últimos años, por lo que se han visto en la necesidad de buscar otras alternativas. Siendo la madre quién encontró en la elaboración de bolsas, de lirio acuático y tule, otra alternativa para generar ingresos adicionales. Con capacitación del Grupo Flor de lirio que se encuentra ubicado en Ochochapan comunidad de Catemaco Veracruz, es como empezó a realizar esta actividad, a la vez que transmitió sus conocimientos a su familia.

Los dos hijos hombres son los que se dedican a sacar del lago el lirio y el tule, las mujeres son las que se encargan de tejer las artesanías.La forma de comercializar sus artículos es por invitación de la Reserva de la Biósfera, para acudir a exposiciones, ferias.

Sin embargo, el grupo considera que les hace falta constituirse formalmente, así como tener la asesoría necesaria que les indique los pasos a seguir para encontrar nuevos nichos de mercado, como enfrentarse con la competencia, y por ende, cómo ser más competitivo.

## **RESULTADOS**

### **Guía de Observación**

Analizando cada uno de estos tres grupos, se observó que poseen características similares en *modus vivendi*, entre las actividades que realizan se encuentra la pesca, ganadería, agricultura, además de realizar servicio de albañilería. El problema de la emigración en la mayor parte de los varones, principalmente a Ciudad Juárez y Estados Unidos, se hace presente. En relación a la calidad de vida de los integrantes del grupo es baja, debido a la situación de pobreza que tienen, así como de una baja instrucción educativa, por tanto, no tienen oportunidades de niveles superiores de empleo en empresas, lo que origina que las mujeres tiendan a buscar otras alternativas de ingreso, por lo que el COVAP representó una opción de ingresos adicionales, principalmente en las mujeres, además de poder interactuar con los integrantes de la comunidad.

### **Guía de Entrevista**

Los integrantes de los grupos tienen la característica de pertenecer a su comunidad de origen, viven en zonas marginadas por no contar con los servicios públicos, como son: alumbrado público, alcantarillado, pavimentación, servicio de limpieza pública, drenaje y seguridad pública, la mayoría de los habitantes ocupan viviendas propias, las cuales les fueron heredadas, construidas principalmente con cemento, tabique, ladrillo, block, madera, lámina, los cuartos divididos con cortinas. La edad de las personas integrantes, oscilan de los 17 a los 55 años de edad, teniendo en promedio 3 hijos.

### **Origen del grupo**

Estos grupos surgen a partir de la invitación del representante de la Reserva de la Biosfera, el cual tenía como misión principal preservar la laguna, donde se les brindó capacitación para la realización de artesanías. A través de la manipulación del lirio acuático y el tule, cuyo objetivo principal fue crear fuentes permanentes de empleo en esta zona, donde se cuenta con recursos naturales, para que puedan ser explotados de manera sustentable.

### **Motivo por el cual se hizo la elaboración plan de negocios**

El plan de negocios surge como requisito del programa COVAP donde, para otorgarles un apoyo económico, se les pide que elaboren uno, con el fin de evaluar la factibilidad del proyecto.

### **Grado de participaron en la elaboración del plan de negocios.**

El Grupo Flor de Lirio participó activamente en la elaboración del plan de negocios, con ayuda de una asesora del consejo, en donde se plasmaba la misión y visión de la empresa, así como la filosofía corporativa de la misma, diseñando los objetivos a alcanzar, tanto a corto, como a largo plazo, y las estrategias para conseguirlos, así como soluciones para enfrentar cualquier problema que se presente, ya sea por causas internas y externas, finalmente, se realizó el estudio económico, financiero, organizacional y el técnico.

Para el Grupo Soxith, y el grupo Familiar no aplica, pues no participaron en la elaboración del plan de negocios.

### **Sentir de la elaboración del plan de negocios**

Para el grupo Flor de Lirio, satisfechos con la elaboración del plan de negocios, pues contaron con la ayuda de la asesora del COVAP, la cual las guió en la realización del mismo, además de que se tomaron en cuenta, aspectos que no consideraban. Así como de obtener por este medio, el apoyo económico que necesitaban.

En lo que respecta al grupo Soxith, no participó, sin embargo, consideran que es lo más conveniente involucrarse directamente, pues hay ciertos aspectos que no entienden y la razón de de participar en la realización de un plan de negocios.

### **Ventajas que se encuentran en la realización de un plan de negocios**

Para el grupo Flor de Lirio quién participo activamente en la realización del plan de negocios, las ventajas encontradas son las siguientes:

Tener presente el objetivo que persigue el grupo

Oportunidad de obtener un apoyo económico

Cotizar y comprar los insumos a precio de mayoreo.

Ofrecer el producto a la venta más presentable en cuanto a diseños, etiquetas, catálogos.

Apoyo de dependencias gubernamentales para capacitarse en la elaboración de nuevos diseños, acabados, así como en la exposición y venta de los productos.

Búsqueda de clientes, en nuevos nichos de mercados no contemplados, como hoteles o restaurantes para vender los productos.

Venta de los productos artesanales en locales comerciales.

### **Desventajas encontradas en el plan de negocios**

Entre las desventajas encontradas en la elaboración del plan de negocios se encuentran las siguientes:

No se tiene el compromiso de todos los integrantes del grupo, en la elaboración de productos artesanales.

Ha habido la necesidad de enviar muestras a otros lugares fuera de la comunidad, como estrategia para incrementar sus ventas.

No se cuenta con un asesor permanente que los oriente en la ejecución y control del plan de negocios.

Necesidad de mayor capacitación en el uso de las nuevas tecnologías de la información.

### **Opinión del plan de negocios que elaboraron**

Para el Grupo Flor de Lirio la experiencia fue agradable, debido a que se integraron como grupo, se tomaron en cuenta las opiniones de cada una de las integrantes del grupo, quienes participaron en su elaboración, descubriendo aspectos que no se tenían contemplados, como la elaboración de la misión, visión, filosofía del grupo, así como la determinación de los costos unitarios de los productos, y la determinación de las utilidades por cada producto artesanal.

Para el grupo Soxih, no fue así, debido a que no participaron al igual que el Grupo Familiar.

### **Demanda después de integrarse como grupos**

La demanda de los productos se ha incrementado de manera regular, pues como acuden a exponer sus productos en ferias, de distintos lugares de la ciudad, es donde les solicitan sus productos, y a través de estas ferias consiguen más clientes, además de que el grupo tiene una tienda de artesanías en Catemaco, que es donde también comercializan sus productos, cabe señalar que la tienda de artesanías, la pusieron derivado de la necesidad de encontrar nuevos clientes.

### **Ventas logradas actualmente**

Los grupos logran las ventas a través de exposiciones y ferias artesanales, un local comercial, así como a través de la casa de las artesanías ubicada en la ciudad de Catemaco.

### **Integración de los grupos**

La integración de los grupos se dio como resultado de la capacitación brindada por los representantes de la reserva de la biósfera de los Tuxtlas, aunque la falta de resultados inmediatos, aunado a la diversidad de intereses de los individuos, fue la causa principal que los grupos se fueran reduciendo. Debido a que de los veinticinco integrantes del Grupo Flor de Lirio, actualmente lo integran nueve artesanas, y del Grupo Soxith, actualmente son catorce los integrantes.

### **Beneficios por la integración de los grupos**

Entre los beneficios que les ha traído integrarse como grupo, destacan los siguientes:

Tener una gran variedad de productos para ponerlos en venta.

Invitaciones de Gobierno del Estado, para exponer y vender los productos

Tener clientes en otras ciudades de la República Mexicana.

Promoción gratuita por parte de Gobierno del Estado en apoyo a productos sustentables.

Incremento en las ventas

### **Opinión de las familias acerca de la integración de los grupos**

La opinión de las familias es positiva, pues los integrantes del grupo en su mayoría tienen ingresos bajos, y apoyan la economía familiar, teniendo otros ingresos adicionales.

Además de que las familias participan en el proceso de elaboración de productos artesanales.

Problemas reportados antes de la elaboración del plan de negocios

Un mercado muy reducido, pues sólo los vendían a la orilla del lago

Pocos ingresos de venta

No determinaban el costo unitario de cada producto, por lo que no se conocía de manera fehaciente la utilidad a ganar

Los insumos se compraban en pequeñas cantidades, por tanto, no había una reducción en los costos de los materiales, y la materia prima utilizada para la elaboración de los productos artesanales.

El costo de producción era alto

No se conocía de manera exacta el margen de utilidad de cada producto artesanal.

### **Problemas reportados ahora con el plan de negocios**

Necesidad de buscar más clientes para comercializar sus productos.

Necesidad de cursos de capacitación para el uso de la computadora.

Tener accesibilidad a los medios de comunicación como el teléfono y el internet.

Tener un asesor con quien consultar nuevas ideas, que puedan surgir como publicidad y promoción.

Ingresos generados antes y ahora

Los ingresos los generaban antes vendiéndoles a los turistas a la orilla de la laguna.

Los ingresos se generan ahora, a través de exposiciones en ferias artesanales, así como en los locales comerciales, además de lo anterior.

### **Necesidades actuales de los grupos.**

Nuevos mercados para vender los productos, tener acuerdos con hoteles y restaurantes, así como el diseño de nuevas estrategias para atraer a los clientes, apoyo económico para



adquirir más tecnología en el proceso de producción, y un experto que los asesore para crecer como grupo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Debido a la necesidad que se vive en estas zonas marginadas, como lo es tener mejores condiciones de vida, derivado de la falta de empleo, los programas por parte de dependencias gubernamentales, que contribuyen con apoyar a comunidades indígenas, que cuenten con recursos naturales, para que puedan ser explotados de manera sustentable, despiertan el espíritu emprendedor de los integrantes del grupo.

Las mujeres son las que tienen la mayor participación en la toma de decisiones de los casos de emprendimiento.

Se detectó en la mayoría de los casos, que el apoyo gubernamental ofrecido, representó una opción de ingresos adicionales, para las comunidades estudiadas, las obligó a cumplir con el requisito de elaborar un plan de negocios.

Los grupos formalmente constituidos y que presentaron su plan de negocio como requisito, obtuvieron apoyo económico a través de los programas de gobierno.

Algunos de los recursos otorgados por el gobierno, no fueron planeados adecuadamente, por ejemplo, el taller construido para la elaboración de los productos artesanales.

En la etapa de desarrollo del plan de negocios, los grupos mostraron su agrado, pues les fue útil para orientar los objetivos comunes del grupo.

Se lograron determinar los costos de cada producto elaborado, lo que permitió conocer que en muchas de las ocasiones, el precio del producto estaba por debajo del costo unitario.

En cuanto al factor social, el agruparse para elaborar el plan de negocios, representó para el género femenino, la oportunidad de socializar con otros sujetos, de ser escuchadas y ser tomadas en cuenta, esto les significó un gran logro como el aumento del autoestima en la mujer, ya que dentro de las fuerzas culturales que permean esta zona, aun persiste el poder del género masculino, sobre todos los asuntos familiares y de la comunidad.

En el estudio de mercado de los planes de negocios, aunque se creó la imagen corporativa de cada grupo; los aspectos de plan de mercadotecnia, de la oferta y la demanda, no son los adecuados.

Con las exposiciones en ferias de los productos artesanales, a las que el grupo acude, se dieron cuenta que eran competitivos, por lo que les permite hacer contacto con otros compradores, así como también representa el fortalecimiento interno del grupo. Las ferias han sido la puerta de entrada y la vinculación más evidente, entre el área rural y urbana. Sin embargo, no se le ha dado cumplimiento a los planes de negocio, debido a que en algunas ocasiones, existe la falta de compromiso de algunos de los miembros del grupo, porque no se les asignó a un líder del proyecto, que se encargara de la ejecución y el control de dichos planes.

El desarrollo del plan de negocios representó para los integrantes de los grupos, un ejercicio de capacitación, más que un proyecto comercial.

Por todas las evidencias encontradas e inferencias hechas, se puede concluir que los planes de negocios apoyan medianamente el desarrollo artesanal en las comunidades de Ojoxapan y Tebaca ubicadas en el municipio de Catemaco, Veracruz, México.

## **RECOMENDACIONES**

La recomendación es que se revise de forma exhaustiva y con un experto en el área, los planes de negocios de cada grupo para adecuarlos a un proyecto innovador, determinando las actividades correspondientes a realizar, aunado a lo anterior, nombrar formalmente a los líderes de proyecto, y suministrarles capacitación sobre la administración y control de proyectos, y administración en general. A su vez el diseño e implementación de capacitación, así como la asesoría continua en las diferentes temáticas relacionadas con el trabajo a realizar.

De acuerdo a la apreciación del autor la encomienda por parte de las instituciones que otorgan financiamiento es que se sensibilice y capacite a los entrevistadores que participarán; con antelación al trabajo de campo.

También se sugiere, hacer las gestiones correspondientes para que las dependencias gubernamentales les proporcionen asesoría permanente mientras el

proyecto es implantado, una vez que el funcionamiento del mismo sea normal, liberarlo a un sólo administrador general.

Otro factor importante a tomar en cuenta, es la supervisión constante en los planes de negocio de las dependencias que otorgan el apoyo económico, una vez que se le ha proporcionado el recurso financiero, de tal manera, que las actividades se vigilen y guíen para realizarlas adecuadamente.

Promover el desarrollo sustentable a partir de su ámbito de aplicación profesional, laboral y social al comprender la importancia que tiene la interacción hombre-naturaleza y los efectos de esta relación con el medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de su región.

Cada momento que se vive es diferente, y los resultados de este trabajo de investigación no escapan a esa diferencia, puesto que se aplican únicamente al período de tiempo y grupos estudiados, el cual se realizó para fines educativos, por lo que pueden tomarse como referencia con otros grupos a estudiar con características similares, sin ser responsabilidad del autor los resultados obtenidos, pues pueden variar por diversos factores.

Aunque esta investigación tiene los límites impuestos por el tiempo, pueden dar origen a otros temas de investigación entre los que destacan la emigración, marginación social, microempresas en apoyo al desarrollo sustentable.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Catemaco (2010). Recuperado del sitio web Catemaco-Wikipedia, la enciclopedia libre en mayo del 2010 <http://es.wikipedia.org/wiki/Catemaco>

Explorando México (2011). *Creación de Información de México, viajes y turismo*. Recuperado del sitio web. Explorando México, en marzo de 2011 <http://www.explorandomexico.com.mx/default.aspx>

J. Glynn Henry, Gary W. Heinre (1990). *Ingeniería Ambiental*. Editorial Pearson Prentice Hall México. P. 326-327

Mapa de Catemaco (2010). *Pueblos en la Ribera del Lago de Catemaco*. Recuperado del sitio web. Laguna de Catemaco Pueblos y Lugares. En mayo del 2010 <http://catemaco.info/s/catemaco/pueblos/laguna.html>

Namakforoosh Mohammad Naghi (1999). *Metodología de la Investigación*. Editorial Noriega Limusa México D.F.

Parkswatch (2012) *Creación de la Reserva de la biósfera de los Tuxtlas*. Recuperado del sitio web. Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas en junio del 2012 de <http://www.parkswatch.org>

Tebanca (2010). *Creación de Tebanca Directorio-Veracruz de Ignacio de la Llave*. Recuperado del sitio web. Nuestro México en julio del 2010 de <http://www.nuestro-mexico.com>

**INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN UNA  
ORGANIZACIÓN PÚBLICA.**

**Autor:** M. A. Lilia Aceves Gutiérrez

**Grado Académico del autor:** Maestra en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro. Qro.

**País:** México.

**Mesa:** 6

**Modalidad de Ponencia:**

Protocolos de proyectos de investigación

**INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN UNA  
ORGANIZACIÓN PÚBLICA.**

**RESUMEN**

Se pretende estudiar a la organización pública denominada Sedesol, responsable de los programas sociales, investigaremos cómo se realizan los procesos de institucionalización de dicha organización, para lograr la eficiencia y la eficacia, tratando de lograr legitimidad ante la sociedad, compitiendo por recursos para mantenerse y permanecer dentro de los planes y programas de gobierno Federal. Existe desconocimiento de cómo se da la construcción de dichos procesos de institucionalización, si los objetivos planteados no se cumplen, qué sucede dentro de la organización, qué opinan los directivos, qué opinan los consumidores, cómo funciona en la realidad la coordinación en los tres niveles de gobierno para llevar a cabo la gestión, cómo legitiman sus procesos, así como los factores que influyen en la toma de decisiones. Investigaremos cómo se logra el proceso de legitimación a partir de sus aspectos Normativo, Cognitivo y Coercitivo así como la formalización de las rutinas. A través del marco teórico del Nuevo Institucionalismo, se realizará una investigación de tipo Mixto, en el aspecto cuantitativo es un diseño no experimental de tipo exploratorio y longitudinal, en tanto que lo que se refiere al método cualitativo es un diseño etnográfico y estudio de caso: Delegación Sedesol en el año 2013.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA/CONTEXTUALIZACIÓN**

Los seres humanos nos movemos a diario en organizaciones, vivimos en una sociedad organizacional, por ende, nos interesa entender cómo funcionan, los problemas a que se enfrentan cotidianamente, aquellos que se originan por factores internos y los otros, externos, que obedecen, a su vez, a un entorno o ambiente que

sería parte del contexto. La organización es lo material, pero también tiene metas, objetivos, estructura jerárquica y un sistema de membresía, las organizaciones van más allá del individuo.

La organización también es el Estado, la Secretaría, los programas, etc., y todo aquello que posibilite su funcionamiento, es decir, que le sea inherente, intrínseco que forme parte de ella.

Al empezar a estudiar las organizaciones, nos damos cuenta de que es una problemática multifactorial y que esta situación se complica aún más cuando hablamos de una Organización Pública.

### **La Organización Pública.**

Los retos a que se enfrenta la Administración Pública hoy en día son enormes, esta se encuentra en un proceso de cambio constante promovida por los gobiernos con el objetivo de mejorar su eficiencia y eficacia, debido a los cambios económicos a nivel global. Una economía dinámica requiere de un aparato administrativo en el mismo sentido, que responda a los retos y necesidades de su población, en este sentido, podemos decir, que el contexto en que se desarrolla hoy la Organización Pública, es uno que requiere actualización y renovación constante, con cierto grado de creatividad e imaginación, que esté a la altura de las necesidades sociales. Los gobiernos no son un ente monolítico, por el contrario es múltiple, es heterogéneo, es diverso y es complejo. Se dice que en su actuar hay una racionalidad, cuando en la realidad son muchos los factores que se ponen en juego, y los seres humanos no siempre actúan de manera racional, muchas veces actúan movidos por valores, compromisos, fidelidades, etc. A decir de Arellano et. al (2000): Todo esto, no sólo porque el gobierno lo componen individuos y grupos con interés específicos. Ya la ciencia política ha constatado varias veces ese fenómeno. Tampoco, sólo porque exista una relación económica de los aparatos gubernamentales con la sociedad (Downs, 1967, Nishanen, 1971, citados por Arellano et al, 2010) sino también porque los actores gubernamentales actúan dentro y para una arena particular: la arena de las organizaciones. Es en las organizaciones donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido. Donde los recursos se movilizan y se aplican. Donde las políticas se generan y luego se implementan. Donde las reglas, leyes y normas operan en

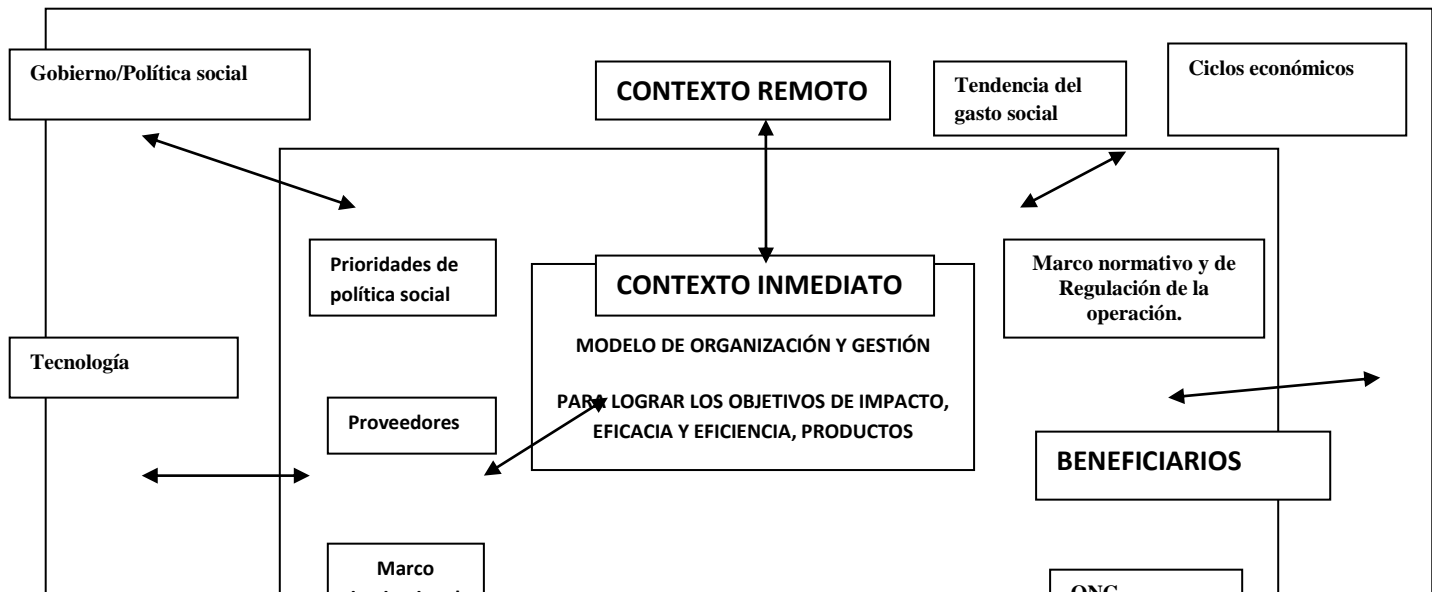


la práctica. Donde los marcos de interacción y de regulación dan sentido y cierto nivel de certidumbre para la interpretación de las personas. Donde la sociedad se relaciona con sus representantes e instituciones.

Dentro de esta Administración Pública, el estado implementa Políticas Públicas, que dan cauce y sentido al actuar cotidiano de las organizaciones públicas, en el caso que nos interesa son las Políticas Sociales que implementan organizaciones llamadas Secretarías, en este proyecto de investigación, nos interesa el estudio de la SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social) que tienen como finalidad atender las desigualdades sociales, orientadas por la ejecución e implementación de programas diseñados ex profeso para atender demandas ciudadanas en aspectos como educación, salud, alimentación, seguridad social e infraestructura básica. A decir de Martínez y Cogno: 2010, actualmente se aplica en un contexto donde impera un proceso de descentralización de funciones administrativas cuyo objetivo es mantener niveles de eficiencia en la distribución y ejecución de gasto y de funciones operativas, que permitan mejorar la implementación de los programas de atención a la pobreza, con la finalidad de que sus resultados se vean reflejados finalmente en las condiciones de vida de las personas con mayor marginación. Debido a dichas condiciones de contexto, el escenario de modernización administrativa que contempla los programas de tipo social deberían encontrar los elementos suficientes y necesarios para su pleno y óptimo desarrollo. Nosotros queremos saber qué sucede en la Sedesol, específicamente en su delegación de Querétaro.

Otro elemento que tiene que ver con el contexto en que se desarrolla la problemática a resolver, es el marco jurídico que a la letra nos remite al artículo 134 Constitucional, según el IJ. Marco Jurídico del Planteamiento del Problema.

### CONTEXTO DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN SEDESOL





## MARCO JURÍDICO DEL PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

### TÍTULO SÉPTIMO F



Esquema 1. Fuente: Cohen y Franco (2005) p. 128.

#### **La organización en estudio: Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol).**

A decir de Sedesol, en su página oficial nos posiciona en los múltiples elementos que tienen que ver con su sistema de organización, la estructura que le permite realizar las funciones para las que fue creada, señalaremos aquellas que consideramos necesarias como premisas básicas para la investigación:

Sus funciones son formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del Gobierno Federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad. La visión del desarrollo social de México en el año 2025 guía los esfuerzos de este gobierno y señala características fundamentales del país que se desea construir; esta guía debe ser la base para establecer un compromiso de largo plazo con la sociedad mexicana. Se ha definido un periodo de 25 años como un lapso en el que este ideal puede ser logrado, para lo cual es necesario articular a toda la sociedad en la búsqueda y logro de un efectivo desarrollo social.

#### Misión

La misión de la Secretaría de Desarrollo Social define los compromisos de la actual administración para avanzar en el logro de un efectivo desarrollo social: Formular y coordinar la política solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad.

Lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar con equidad, mediante las

políticas y acciones de ordenación territorial, desarrollo urbano y vivienda, mejorando las condiciones sociales, económicas y políticas en espacios rurales y urbanos

#### Visión 2030

Hacia el 2030 aspiramos a ver un país donde los ciudadanos puedan ejercer plenamente sus derechos sociales y la pobreza extrema se haya erradicado; donde todos los mexicanos, a través de su propio esfuerzo e iniciativa, hayan logrado alcanzar niveles de vida dignos y sostenibles y un desarrollo humano integral que abarque todas las dimensiones de la persona, tanto culturales como materiales, en plena libertad y responsabilidad y con base en un compromiso solidario y subsidiario hacia el bien común. Donde todos los habitantes, sin excepción, puedan tener acceso equitativo a la prosperidad que dimana del crecimiento sostenido de la economía y de la posición competitiva de México en relación con el contexto global.

**Los Programas Sociales, como el medio de gestión de la Administración Pública para erradicar la pobreza: objetivo principal de la organización en estudio.**

A decir de Cohen y Franco 2005, los programas sociales interactúan de manera continua con su contexto, influyendo y siendo influidos por él según el grado de “permeabilidad” de sus fronteras. Los diversos actores que se vinculan de manera directa e indirecta con el programa pueden ser parte del contexto, en función del papel que desempeñan. De acuerdo al esquema anterior, para los autores citados el contexto puede ser subdividido, según su proximidad e influencia en el programa, en inmediato y remoto. En ambos pueden distinguirse actores y variables. Explican el contexto inmediato que incluye el marco institucional, normativo y regulatorio de la operación. Comprende a las organizaciones proveedoras de insumos y al organismo jerárquicamente superior al que está adscrito el programa (en este nivel las variables son las político-estratégicas, las del aparato institucional del sector, gestión de redes). El contexto remoto está constituido por actores y variables que no pueden ser influidos por los agentes del programa, aunque pueden afectarlo de manera significativa, constituyen parámetros.

Sin embargo la institución se encuentra en constante evaluación para legitimar su existencia, y esta evaluación tiene que ver con la contratación de objetivos

planteados y planeados inicialmente y los resultados. En este sentido, ¿qué podemos decir de los resultados? si el mismo organismo encargado de evaluar la política social (CONEVAL), nos dice que esta no ha disminuido, sino por el contrario ha ido en aumento.

Iniciaremos con una visión desde la Comisión Económica para América Latina (Cepal) de la problemática en la región a la que México pertenece: Si bien es cierto ha habido algunas mejorías en los indicadores de Pobreza para América Latina, la situación de México no va en el mismo sentido, según los resultados de la CEPAL, que documentamos en la siguiente nota periodística de la Jornada: “Baja pobreza en América Latina; excepto en México y Nicaragua. La indigencia cerrará 2011 en un 12.8%, el más bajo nivel en dos décadas, según el organismo de la ONU con sede en la capital chilena. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) informó hoy que la pobreza en la región experimentó este año una reducción de un punto porcentual con respecto a 2010 y se ubicó en su más bajo nivel en dos décadas. Al presentar el Panorama Social de América Latina 2011, la secretaria ejecutiva de la CEPAL, Alicia Bárcena, dijo que este año la tasa de pobreza en la región cerrará en 30.4 por ciento, lo que significa que habrá tres millones menos de pobres que en 2010 (...) El Panorama Social de la CEPAL precisó que Perú, Ecuador, Argentina, Uruguay y Colombia registraron disminuciones significativas en sus tasas de pobreza entre 2009 y 2010. Honduras y México fueron los únicos países con incrementos en sus porcentajes de pobreza (1.7 y 1.5 puntos porcentuales, de manera respectiva), de acuerdo con el documento de la CEPAL. Explicó que en el caso de México, la comparación se realizó con la medición de pobreza de 2008, por lo que la cifra no sólo refleja la expansión de la economía mexicana en 2010, sino también la fuerte contracción del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en 2009. El Panorama Social de América Latina 2011 señaló, por otra parte, que el gasto público, y en especial el gasto social, ha registrado un aumento significativo en las últimas dos décadas en la región. (...)”

## **DELIMITACIÓN.**

Delimitando el problema de investigación, se trata de desarrollar el estudio de tipo Mixto, acerca de los procesos de institucionalización de la gestión en los programas sociales que realiza la organización denominada Sedesol, que dentro de sus funciones y

atribuciones administrativas y legales, le confiere la finalidad de erradicar la pobreza, entre otros de sus objetivos. Tratando de lograr la eficiencia y eficacia a través de indicadores que miden su desempeño organizacional, evaluaciones internas y meta evaluaciones que lo posicionan con su entorno así como la necesidad de lograr legitimidad que le posibilite la sobrevivencia y supervivencia en la red de organizaciones de que forma parte.

Sería un estudio de caso, en la delegación de Sedesol en el Estado de Querétaro, realizando primero una investigación de tipo exploratorio, recabando la información correspondiente a documentos electrónicos que nos hablen del proceso de fundación y los primeros retos de cambio institucionalizado de la organización, para entender algunos de los elementos del contexto. Posteriormente se realizaría el estudio de caso, a través de elaboración de encuestas, entrevistas, descripción de ambientes, recabando todos los elementos que nos permitan observar cómo se dan los procesos de institucionalización dentro de la organización, a través de las normas, el conocimiento, la coerción hasta adquirir legitimidad y posteriormente como se formalizan dichos procesos.

El estudio de caso sería durante el año del 2013, en el Estado de Querétaro, en la delegación correspondiente de la Sedesol.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Para desarrollar este punto, plantearíamos dos preguntas ¿Existe realmente un Problema qué investigar? ¿Cuál es dicho Problema?

Iniciaría diciendo que sí, existe un problema desde el momento en que el cambiante contexto global, obliga a través de los constantes aumentos en la competencia y la productividad a mantener estándares de rendimiento que permitan observar un uso óptimo de los recursos escasos puestos en manos de la administración pública, el problema consiste en esclarecer si estos objetivos se cumplen eficientemente, y si no es así, detectar los elementos que imposibilitan dicho cumplimiento.

## **OBJETIVO.**

1) Objetivo: generar una propuesta de perspectiva diferente acerca del proceso de institucionalización de la gestión de programas sociales, al que ha sido sujeto una organización como la Secretaría de Desarrollo Social, organización pública que tiene como finalidad: “Formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del Gobierno Federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad. Lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar con equidad, mediante las políticas y acciones de ordenación territorial, desarrollo urbano y vivienda, mejorando las condiciones sociales, económicas y políticas en los espacios rurales y urbanos”. Se pretende realizar un estudio sobre los ámbitos: regulativo, normativo y cognitivo, concerniente a la instrumentación de una política de aplicación de recursos para atender demandas sociales. Para corregir y mejorar los aspectos que así lo requieran. Y con esto contribuir a mejorar el servicio de la Administración Pública.

A partir de un enfoque analítico organizacional como es el Nuevo Institucionalismo, en su vertiente sociológica, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, con la finalidad de contribuir a la comprensión y conocimiento de los alcances de este fenómeno organizacional: formas organizativas y prácticas de gestión de la Secretaría de Desarrollo Social constituidas a partir de la institucionalización de la implementación de programas sociales, buscando la eficiencia y eficacia con la finalidad de disminuir la pobreza, entre otros objetivos.

### **Objetivos específicos**

a) Estudiar la construcción de procesos de institucionalización de la gestión de programas sociales, partiendo del supuesto teórico que explica que se produce un arreglo institucional que emerge de las exigencias de los grupos políticos y diferentes grupos de presión (partidos políticos, organizaciones no gubernamentales, entre otros) ante la necesidad de la sociedad por atender el problema de la pobreza, que a la vez que propugnan por un uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, así como una rendición de cuentas de los mismos.

b) SEDESOL, como organización es afectada por su ambiente institucional, en donde opera, en respuesta a exigencias que le plantean dicho ambiente, adoptando el mecanismo de eficiencia y eficacia en la aplicación de los programas sociales, para así poder lograr los objetivos prioritarios de la institución que básicamente consisten en eliminar la pobreza, haciendo uso de estrategias de legitimidad y credibilidad que garanticen el óptimo desempeño en la gestión de sus programas sociales y demás líneas de acción.

c) La necesidad de desarrollar un análisis organizacional que permita discernir parámetros de análisis para el conocimiento y comprensión sobre el tópico de institucionalización de la gestión de eficiencia y eficacia de los programas sociales en una organización pública.

d) Proponer una perspectiva de análisis diferente en el estudio de la organización pública encargada de la gestión de programas sociales.

e) La búsqueda de elementos culturales o desde perspectivas diferentes que enriquezcan la comprensión mecánica de eficiencia y eficacia, como si los factores humanos no tuvieran que ver en su logro o fracaso.

f) La descripción de espacios, contextos, escenografía de la gestión pública, recuperar mediante el estudio de caso, las opiniones de los actores involucrados.

## **PREGUNTA(S) DE INVESTIGACIÓN**

Nuestra pregunta y preguntas de investigación las hemos estructurado de la siguiente manera:

Pregunta de Investigación.

¿Cómo se realizan los procesos de institucionalización de la organización pública Sedesol, en búsqueda de legitimidad, recursos, y permanencia en la red de organizaciones a las que pertenece, a través de los resultados de su gestión medidos por la eficiencia y eficacia?

Preguntas secundarias de Investigación.

a) Si los objetivos planteados a nivel macro no se cumplen, ¿qué

sucede dentro de la organización con estos procesos de institucionalización? Están tan formalizados que el cambio no es opción. A través de esta investigación pretendemos saber cuál es la perspectiva interna de la organización.

b)           Cuál es el papel en este proceso de institucionalización entre el ciudadano (cliente) y el representante de la organización o promotores de programas. ¿Qué papel juega esta relación en el proceso de institucionalización?

c)           ¿Cómo es la coordinación entre autoridades federales, estatales y municipales para llevar a cabo la gestión de la organización y su proceso de institucionalización?

d)           ¿Qué repercusiones tiene este tipo de coordinación en la eficiencia de los programas?

e)           ¿Cuál, cómo es el impacto de la gestión de la Sedesol en la comunidad desde estadísticas oficiales, y el papel que esto juega en el proceso institucional de legitimación?

f)           Entender el papel de la politización de los programas sociales en el proceso de institucionalización

g)           ¿Cuáles son los factores ambientales que incentivan la formalización e institucionalización del mecanismo de transparencia para la gestión de la aplicación de programas sociales en Sedesol? (ámbito exploratorio).

h)           ¿Cómo se integra normativamente la exigencia institucional de transparencia y rendición de cuentas de la aplicación de programas sociales? (ámbito descriptivo).

i)           ¿Cómo se institucionaliza la eficiencia y eficacia en la gestión de los programas sociales de Sedesol intraorganizacionalmente? (ámbito explicativo)

j)           ¿Cuáles son las implicaciones del proceso de institucionalización de la eficacia y la eficiencia para la gestión de la aplicación de programas sociales de Sedesol? (ámbito explicativo).



## **Relevancia, Pertinencia y Factibilidad.**

**Relevancia. Para el campo de estudio, impacto académico, alcances y logros del proyecto.**

En México, los estudios sobre los procesos de Institucionalización de las organizaciones han empezado a cobrar relevancia, ya que este tipo de estudios nos sirven para comprender y responder a las necesidades de las empresas por aprender a mejorar y así poder contar con la legitimidad que demanda para poder funcionar.

Esta investigación pretende contribuir al estudio y análisis del proceso institucional que se da en la Sedesol a partir de la gestión de los programas de combate a la pobreza, donde la eficiencia y la eficacia son percibidas como mecanismos que enfatizan el proceso de legitimidad de la organización y por ende de su permanencia.

En términos académicos se ha realizado investigación al respecto, pero para el caso específico de Querétaro observamos es muy poca la producción, de ahí nuestro interés por contribuir al debate con investigación científica y de calidad, como la que se produce en la Universidad Autónoma de Querétaro.

Por otro lado también sería relevante porque solamente mediante estudios de este tipo, que pretenden entender las múltiples facetas de funcionamiento de la organización se puede contribuir a su mejoría.

Sería relevante porque, aplicando el modelo propuesto por Cantero (2005), podríamos desarrollar uno propio de acuerdo a las características de la organización pública, con el entorno turbulento y las características sui generis de Sedesol. El modelo señalado, considera el estudio de los siguientes aspectos:

<b>Proceso de Institucionalización</b>
--

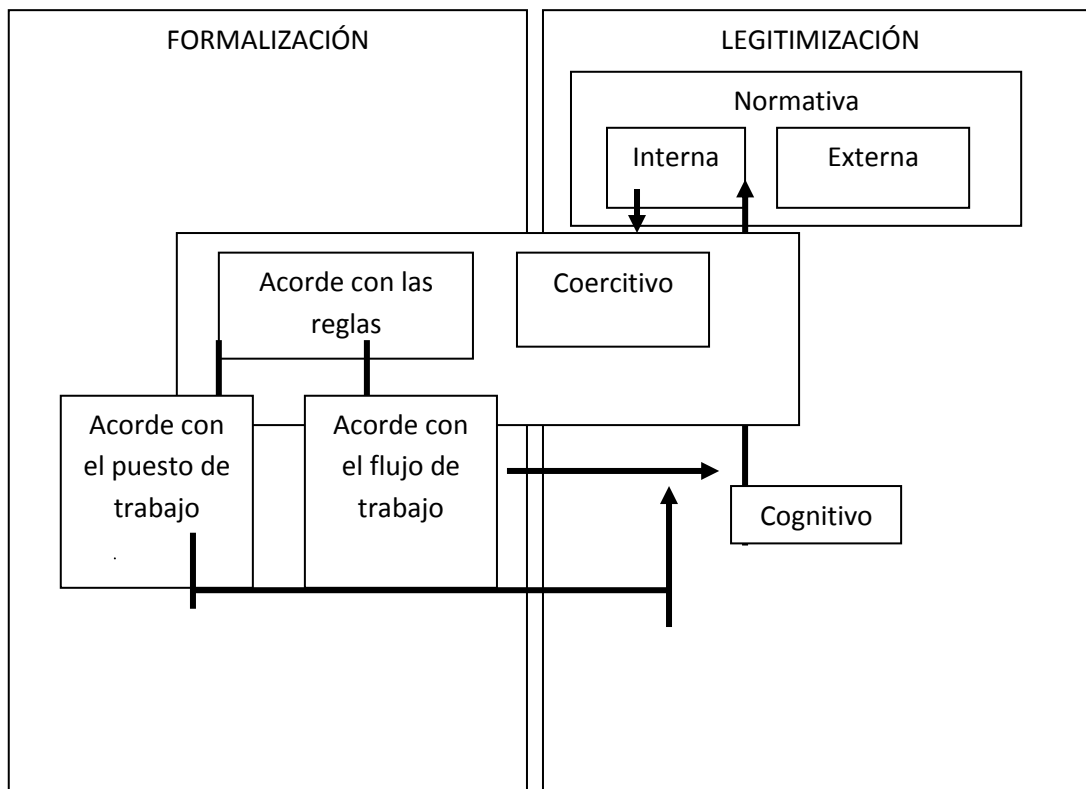
<b>La Legitimación</b>	<b>Normativo</b>	<p>Pertenecer a una Cámara o asociación.</p> <p>Composición sectoria.</p> <p>Influencias del Sector.</p> <p>Asistencia a Congresos.</p> <p>Influencias de la Comunidad.</p> <p>Visión de la organización.</p> <p>Misión de la Organización</p> <p>Objetivos de la Organización.</p> <p>Estándares de calidad (ISO-QS)</p>
	<b>Cognitivo</b>	<p>Conocimiento de las Normas.</p> <p>Conocimiento de las reglas.</p> <p>El conocimiento de las responsabilidades individuales.</p> <p>El conocimiento de las responsabilidades de los demás.</p> <p>El orgullo de pertenecer a la organización.</p> <p>Los valores compartidos.</p> <p>Roles definidos.</p>
	<b>Coercitivo</b>	<p>Leyes y reglamentos.</p> <p>Existencia de manuales.</p>
<b>Formalización</b>	<b>Acorde con las reglas</b>	<p>Existencia de políticas</p> <p>De acuerdo con las normas (regulación).</p>
	<b>Flujo de trabajo.</b>	<p>Procesos definidos.</p> <p>Procedimientos definidos.</p> <p>Los clientes internos definidos.</p> <p>Los clientes externos definidos.</p>

	<p><b>De acuerdo con la posición.</b></p>	<p><b>Los procesos de trabajo definidos.</b></p> <p><b>Organigrama definido.</b></p> <p><b>Los perfiles de las posiciones definidas.</b></p> <p><b>Competencias laborales definidas.</b></p>
--	---	--

Nos Dice Cantero (2005) que una vez que el investigador haya observado una organización con estos puntos, determinar cada una de las etapas del proceso y determinar su secuencia. Una vez que las etapas y su secuencia sean identificadas el investigador puede modificar o ratificar el modelo presentado.

Para Cantero el propósito de este trabajo fue presentar un modelo del proceso seguido por las organizaciones mexicanas en su camino a la institucionalización, se basó en las ideas de Di Maggio y Powell (1983) y el modelo propuesto por Tolbert y Zucker en 1996, para las etapas del proceso se utilizaron las definiciones de legitimación por Scott (1994) y Mintzberg (1999) .No hay un modelo único aceptado por todos los autores y esto puede ser debido al hecho de que no todas las organizaciones siguen el mismo proceso. Es por eso que el modelo presentado en este trabajo incluye una propuesta de fases que pueden o no ser secuencia. Con el fin, de determinar el modelo final fue a través del estudio cualitativo utilizando las variables enumeradas en la Tabla 1. El desafío es encontrar suficientes estudios de caso para determinar si es o no una modelo para un proceso de institucionalización que puede ser generado y transferido a diferentes organizaciones.

Para el caso de la presente investigación el objetivo sería aplicarlo y a partir de esto derivar sus propias especificidades para diseñar uno más completo que vaya de acuerdo a la Administración Pública, que a veces se presenta como una organización más compleja.



En el esquema podríamos ubicar los procesos de institucionalización de Sedesol.

**PERTINENCIA TEÓRICA.**

Son muchas las investigaciones hoy día que nos hablan de una nueva manera de hacer las cosas en el sector público, se esbozan perspectivas como nueva gestión pública, gobernanza y otras serie de cuestiones que nos llevan a la reflexión de que ante un

entorno en constante cambio, evolución, transformación, los métodos y herramientas de cómo hemos de estudiarlos y analizarlos, también tienen que ser novedosos y originales.

El tratamiento del tópico procesos de institucionalización de la eficiencia y la eficacia en la gestión de programas sociales de la organización Sedesol cobra interés en diversas líneas de indagación, en diferentes ámbitos y niveles de análisis, dentro de las disciplinas de las ciencias sociales. Sin embargo, lo que aquí ocupa es el proceso de institucionalización dentro de los modelos de gestión pública, dispositivos que se inscriben dentro de un paradigma organizacional denominado eficiencia y eficacia, mecanismos encaminados a la modernización y fortalecimiento de la administración pública. Pretendiendo, contribuir desde la mirada de los estudios organizacionales a la comprensión y conocimiento de fenómenos implicados en procesos de institucionalización al incorporar dispositivos de innovación en los modelos organizacionales en organizaciones de carácter público social como es la Sedesol, en el marco de prácticas y discursos que emergen de un ámbito tanto de carácter internacional como nacional.

Por tanto, esta investigación tiene el interés científico de contribuir al conocimiento de una organización relevante como es la Secretaria de Desarrollo Social y por otro enfatizar la importancia de los procesos de institucionalización, al establecer una relación de ambiente-organización-estructura-comportamiento. Esto es la relación que establece la organización con su ambiente, efectos sobre su estructura organizacional y sus lógicas o dinámicas internas.

El ámbito regulativo en el que opera Sedesol es altamente institucionalizado, dando lugar a un sistema de macro instituciones formalizadas que restringen y regulan su comportamiento y prácticas organizacionales, esto es un esquema racionalizado. Es así como los arreglos institucionales influyen o inciden en la vida organizacional de la Secretaria de Desarrollo Social al estar en constante interacción o interrelación con su campo organizacional. Esto implica ceñirse a estándares internacionales que vienen a limitar su libertad de acción o bien modelos gerenciales que se encuentre de moda como la Nueva Gestión Pública.

Las instituciones como la Sedesol no pueden aislarse de los efectos que el ambiente institucional produce sobre sus prácticas organizacionales.

Analizar a una organización pública como Sedesol destaca la complejidad y dinámica de los actores que requiere de una nueva institucionalidad para la gestión de los programas públicos y del desarrollo social. También nos interesa contribuir de alguna manera a que la organización preste un mejor servicio a la sociedad, partiendo de un mayor conocimiento de sus fortalezas y debilidades.

### **Factibilidad para la realización del estudio, tomando en cuenta acceso a la organización, información y los tiempos establecidos**

Es factible la realización del estudio, existe el tiempo suficiente para realizar la investigación, sería año y medio de trabajo continuo para dedicarlo de tiempo completo, en lo que se refiere a cuestiones personales; en lo que se refiere a las fuentes de información, en su mayoría son oficiales, por lo que considero que no existiría problema al respecto. Además de contar con la Ley de Acceso a la Información que sería un apoyo legal para solicitar los documentos necesarios para la realización del proyecto

### **MARCO TEÓRICO**

El fenómeno organizativo se presenta como un constructo político, económico y cultural, entrelazando en estas múltiples dimensiones y aspectos, lo que nos habla del grado de complejidad para acceder a su conocimiento.

Hemos seleccionado el Neoinstitucionalismo como corriente teórica dentro de la administración, como marco teórico de referencia ya que en dicha corriente de pensamiento, se observa un resurgimiento de la preocupación por las instituciones, analizándolas en sus diferentes vertientes: ciencia política, sociología, los estudios organizacionales, la historia y la economía, se enfoca fundamentalmente en la incidencia que éstas tienen sobre los resultados sociales y políticos.

Algunos puntos importantes de esta perspectiva son:

1. Los agentes individuales y los grupos persiguen sus proyectos en un contexto constreñido colectivamente.

2. Esos constreñimientos toman la forma de instituciones, patrones organizados

De normas y roles socialmente contruidos, y conducta socialmente prescritas, los cuales son creados y recreados continuamente.

3. Dichos constreñimientos son en algunos aspectos ventajosos para los individuos y grupos en la persecución de sus proyectos particulares.

4- Los mismos factores contextuales que constriñen las acciones de los individuos y los grupos también moldean sus deseos, preferencias y motivos.

5- Esos constreñimientos, normalmente tienen raíces históricas, residuos de acciones y decisiones pasadas.

6- Los constreñimientos preservan, representan, e imparten diferentes recursos de poder a diferentes individuos y grupos.

En el viejo institucionalismo se ponía la mira en las instituciones olvidando a los actores, en la relación entre agencia y estructura da cuenta de estructuras sin actores. El neoinstitucionalismo se constituye en una unidad de análisis multidisciplinario que ubicada en el intento de combinar acción y estructura en el análisis de los resultados sociales, presenta diferencias significativas en su aplicación, diferencias relacionadas estrechamente con los recorridos de las disciplinas que la aplican.

Así, el entorno institucional de las organizaciones debe ser conceptualizado no sólo como una “bodega” de recursos sino como una fuente de significado para los miembros de la organización.

El enfoque del neoinstitucionalismo sociológico constituye un subcampo de la teoría de la organización y surge en la década del 70 cuando algunos sociólogos embisten contra la tradicional división entre organización racional del trabajo y cultura. Sostienen, en este sentido, que muchos de los procedimientos implementados en las organizaciones no se adoptan por ser más eficientes, sino que están relacionados con prácticas culturales específicas, como mitos, ceremonias, etc. Al respecto sostienen que aún la más perfecta organización tiene que explicarse en términos culturales, reproduce a su interior prácticas culturales propias del contexto en que se desarrolla.

DiMaggio, et. al (1983) desarrollaron la perspectiva macro contextual. Detallaron importantes mecanismos coercitivos y normativos por los cuales las instituciones tienen efectos y se difunden a través de la organización, enfatizando así el isomorfismo estructural como una consecuencia importante de los procesos institucional y competitivo.

DiMaggio y Powell (1999) afirman que la burocratización y otras formas de cambio organizacional ocurren como resultado de hacer a las organizaciones más similares, aunque no necesariamente más eficientes.

Retomando a DiMaggio y Powell en el análisis que realizan, El concepto que mejor contiene el proceso de homogeneización es isomorfismo. Según Hawley (1968) el isomorfismo es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a aparecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales.

Hannan y Freeman (1977) tratan al isomorfismo competitivo, suponiendo una racionalidad de sistemas que hace hincapié en la competencia de mercado, el cambio en los nichos y las medidas de ajuste, y debe de complementarse de la clase de isomorfismo que introdujo Kanter (1972) en su discusión de las fuerzas que presionan a las comunidades para adaptarse al mundo exterior. Como ha argumentado Aldrich (1979) los principales factores que las organizaciones deben tener en cuenta son las otras organizaciones. Las organizaciones no solo compiten por recursos y clientes, sino también por poder político y legitimidad institucional, por una buena condición social y económica.

## **METODOLOGÍA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

### **MÉTODOS MIXTOS.**

Las preguntas de investigación están determinadas por el propósito de un estudio, que a su vez forman los métodos y el diseño de la investigación.

El por qué utilizar los métodos mixtos de investigación a decir de Journal of Mixed Methods (2007), obedece básicamente a la necesidad de responder a las preguntas de investigación que incluyan de manera claramente interconectados, los componentes cualitativos y cuantitativos, presentar los datos cualitativos y cuantitativos claramente identificables (o uno transformado al otro) se analizan y se presentan por separado, hacer inferencias o conclusiones identificables sobre la base de los resultados de los análisis cualitativos y datos cuantitativos, e integrar claramente los resultados de las cadenas de dos o más aspectos (cualitativo y cuantitativo) del estudio en conclusiones coherente o

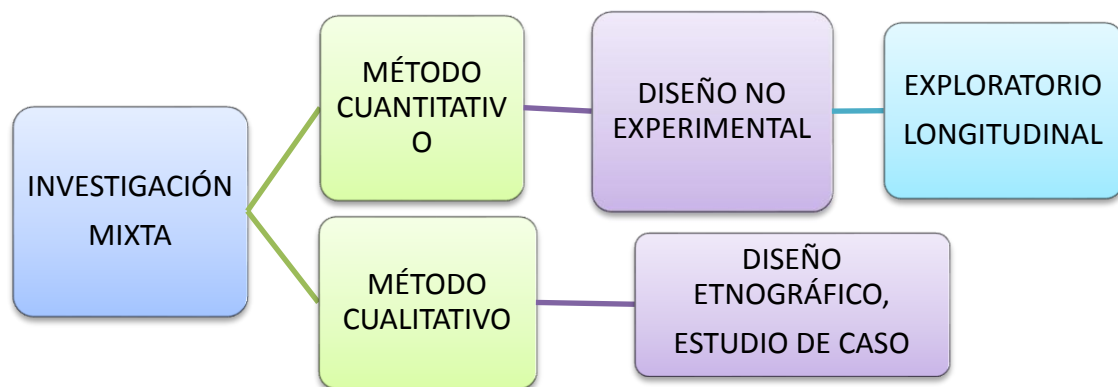


inferencias, que son más completos y significativos que los de las cadenas cualitativas o cuantitativas por sí solas, es decir, permiten un mayor grado de precisión y enriquecen el estudio, a decir de Tashakkori (2010). Sostenemos que los métodos mixtos hacen hincapié en esta conceptualización humanista del proceso de investigación más que los otros dos movimientos de enfoques monolíticos metodológicos. En ese marco humanista, cuestiones incompatibles son irrelevantes.

Para solucionar un problema, primero se debe decidir sobre qué cuestiones está interesado resolver, para nuestro caso particular, sería el problema de ¿Cómo se realizan los procesos de institucionalización de la organización pública Sedesol, en búsqueda de legitimidad, recursos, y permanencia en la red de organizaciones a las que pertenece, a través de los resultados de su gestión medidos por la eficiencia y eficacia?

Para ello, primero se debe analizar el entorno contextual y determinar los factores más importantes que podrían estar afectando negativamente el desempeño de la organización. Para lo que se realizaría un estudio exploratorio dentro de la metodología cuantitativa. Y por lo que se refiere a proceso de institucionalización como tal, se trataría de entrar a profundidad con los sujetos que conforman la organización, a través de la encuesta, entrevista, descripción de ambientes y documentos.

De acuerdo al problema a investigar, la metodología a utilizar, quedaría esquematizada de la siguiente manera:



Ubicación de nuestro problema de investigación en este contexto de técnicas investigación.

Es una investigación de tipo Mixto, complementando los elementos que nos proporcione el análisis cuantitativo y el método cualitativo, es un diseño no experimental experimental exploratorio, longitudinal, etnográfico y estudio de caso.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aguilar, L.F. (2007). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. D. F., México. Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar, P. A. L. (2011). *Formalización del proceso de gestión de la información para la transparencia desde una perspectiva institucional en el Banco de México*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F.

Akoojee, S. y Nkomo, M. (2011). Widening equity and retaining efficiency: Considerations from the IBSA southern coalface. En *International Journal of Educational Development*, vol. 31 no. 2 pp. 118-125.

Arellano, D. Cabrero, E. y Del Castillo A. (2000). *Reformando al Gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*. México, D.F. Miguel Ángel Porrúa-CIDE.

Cantero, M. (2005) Processes of Institutionalization. *The International Journal of knowledge, cultura & change management in organisations*.5. Extraído el 27 de mayo del 2012 desde

<http://portal.ievem.com/recursos/Processes%20of%20Institutionalization%20IJKCCM.pdf>

Cohen, E. y Franco, R. (2005). *Gestión Social, cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. D.F. México. Siglo XXI y CEPAL.

Cohen, E. y Franco, R. (2009). *Evaluación de Proyectos Sociales*. D.F., México. Siglo XXI.

Cohen, M. D., J.G. March y J. P. Olsen (1972). A garbage can model of organizational choice. *En Administrative Science Quarterly*, 1(17), pp. 1-25.

Coggo, A. R., y Martínez, O.A. (2008). La operación de la eficiencia del programa oportunidades en el área metropolitana de Monterrey, México: un estudio de caso. *Ciencia y Sociedad*, 33(3), 405-441.

Curry, L.A., O’Cathain, A., Plano, V. L., et.al. (2012). The Role of Group Dynamics in Mixed Methods Health Sciences Research Teams. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(1).

Delacote, P. y Mountagné-Huck, C. (2012). Political consumerism and public policy: Good complements against market failures? *En Ecological Economics*, vol. 73, pp. 188-193.

Del Castillo, A. (2001) Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas, en *Documentos de Trabajo*, núm. 36, CIDE.

DiMaggio, P. J. y Powell, W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *En American Sociological Review*. 48(2), pp. 147-160

Flores, V. M.; Espejel, M. J. (2009) La Administración pública en México desde el enfoque del nuevo institucionalismo. *Espacios Públicos*. Universidad Autónoma del Estado de México. 12(24). Extraído el 27 de mayo del 2012 desde

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67611167004>

Gains, F. (2011). Elite ethnographies potential, pitfalls and prospects for getting close and personal 'up'. *Public Administration*. Vol. 89. No. 2 pp. 156-166.

Garber, A. M. y Sculpher, M. J. (2011). Chapter Eight-Cost Effectiveness and Payment Policy. *En Handbook of Health Economics*, vol. 2 pp. 471-497

Gentilini, U. y Omamo, S.W. (2011). Social protection 2.0: Exploring issues, evidence and debates in a globalizing world. *En Food Policy*, vol. 36 no.3 pp. 329-340

Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública, en *Revista Digital Universitaria*. 2(3) Obtenido el 28 de mayo del 2012 desde <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>

Habibov, N. y Fan, L. (2010) Comparing and contrasting poverty reduction performance of social welfare programs across jurisdictions in Canada using Data Envelopment Analysis (DEA): An exploratory study of the era of devolution Original. *En Evaluation and Program Planning*, vol. 33, no. 4 pp. 457-467.

Ibarra, E., Montaña, L. (1992). Teoría de la organización y administración pública. Insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha relación. *Gestión y política pública*, vol. 1. Núm. 1.

Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/135.htm?s>

Jehn, K. A., y Jonsen, K. (2010), A Multimethod Approach to the Study of Sensitive *Organizational Issues*, en *Journal of Mixed Methods Research*, 4 (313).

Jepperson, R. L. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo en Powell y Di Maggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 193-215.

Journal of Mixed Methods Research, Edit. (2007) Exploring the Nature of Research Questions in Mixed Methods Research, vol. 1 (3). En *Journal of Mixed Methods Research*.

Keene, M. y Pullin, A. (2011). Realizing and effectiveness revolution in environmental management. *En Journal of Environmental Management*, vol. 92 no. 9 pp. 2130-2135.

Kliksberg, B. (1992). Cómo reformar el Estado para la lucha contra la pobreza. *Gestión y política pública*, vol. 1, no. 1.

March, G. J., y Olsen, P. J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Sinaloa, México. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa, pp. 67-109 y 251-268.

Martínez, O. A., y Coggo, A. R., (2010). Un acercamiento cualitativo a la operación y eficiencia de un programa de transferencias condicionadas. El caso del Programa Oportunidades en una colonia del área metropolitana de Monterrey. *Convergencia*, 17(52), 37-62.

Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony, en *The American Journal of Sociology*. 83(2), pp. 340-363.

Sampieri , R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: ed. Mc Graw Hill.

Sanderson, I., (2002). Evaluation, Learning and policy evidence-based policy-making. *Public Administration*. Vol. 80. No.1.

Stoker, G. (2011). Was local governance such a good idea? A global comparative perspective. En *Public Administration*. Vol. 89 (1), pp. 15-31.

Tashakkori, A., y Teddlie, C. (2010) "Putting the Human Back in "Human Research Methodology": The Researcher in Mixed Methods Research", en *Journal of Mixed Methods Research*, 4: 271.

Tolbert, S. P. y. Zucker, G. L. (1996). The institutionalization of institutional theory, en Clegg, S. R., Hardy, C., y Nord, R. W. *En Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 175-190.

Zey-Ferrell, M. (1981). Criticisms of the dominant Perspective on Organizations", en *The Sociological Quarterly*, 22 (spring), pp. 181-205.

# **LA COMPETITIVIDAD EN SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS HOTELERAS**

**Autor:** Ricardo Sonda de la Rosa

**Grado:** Maestro en Turismo y Dirección Hotelera

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Centro Universitario, Cerro de las Campanas s/n C.P. 76010, Santiago de Querétaro, Querétaro. México

Correo electrónico: [ricardo\\_sonda@hotmail.com](mailto:ricardo_sonda@hotmail.com)

**Mesa: 6**

## **LA COMPETITIVIDAD EN SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS HOTELERAS**

### **RESUMEN**

Las organizaciones hoteleras se forman mediante los recursos materiales, financieros, informáticos y humanos, quienes en conjunto deben alinearse de manera dinámica, propositiva e integral para ser una empresa competitiva, llevando implícitas estructuras tangibles e intangibles resultado de un fenómeno social-empresarial denominado Cultura organizacional, que a su vez, es clave de competitividad en un sector turístico dentro de un mundo globalizado. El uso de estrategias en la gestión de la Cultura organizacional impactan de manera directa al nuevo cliente hotelero, cliente más informado, mas exigente pero también más deseoso de la recepción de un servicio de calidad. La investigación está basada en un estudio de caso bajo la metodología cualitativa, teniendo como sujeto de

estudio la industria hotelera de Cancún, Quintana Roo que contestará el ¿Cómo?, ¿Quién? y en consecuencia el ¿Por qué? a la relación de la productividad y la cultura organizacional.

## **I.- INTRODUCCIÓN**

Administrativamente hablando las organizaciones turísticas se forman a través de sus recursos materiales, financieros, informáticos y humanos, quienes en su conjunto permean a la organización de una identidad organizacional dinámica en sus estructuras tangibles e intangibles como un fenómeno social. Dentro de la identidad organizacional, se han creado criterios de común acuerdo denominados “cultura organizacional”, que es el



resultado de diversas variables que modelan el estilo de la identidad empresarial (Smircich, 1983).

La presente investigación se centra en poder determinar la relación de la cultura organizacional en empresas hoteleras, misión, visión, valores, creencias, entre otras variables, con la competitividad dentro del sector turístico. Hoy en día se cuenta con un nuevo cliente, clientes más informados, más exigentes con mayores demandas que han obligado a la industria de la hospitalidad a especializarse y crear servicios y productos que satisfagan sus necesidades creando nuevos nichos de mercado.

Las organizaciones hoteleras realizan estrategias al exterior como herramientas de competitividad y pocas consideran las acciones al interior que pueden ser capitalizadas como su mejor estrategia para incrementar la competitividad empresarial. Con lo anteriormente descrito la investigación se desglosa en cuatro grandes apartados, la problemática de investigación, el marco teórico, la metodología y estrategias de investigación y el estudio del caso dentro de la hotelería, apartados que se describen a continuación.

## **II.- APROXIMACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.1 Bases filosófico – epistemológicas**

Se define la epistemología como la rama de la filosofía que se refiere a cómo podemos conocer el mundo en la relación sujeto – objeto (Creswell, 1998 p.253), por medio de ella podemos definir la postura del investigador con lo que va a estudiar. Según Creswell existen las posturas objetivistas y subjetivistas, la primera en la que el investigador no se relaciona con el “objeto” de estudio, este se encuentra independiente y en la segunda de carácter inductivo donde el investigador es parte de lo que experimenta.

La posición objetivista de una investigación deberá analizarse desde la periferia mientras que los subjetivistas aceptan una realidad donde los individuos crean su propia realidad.

El paradigma teórico proporciona bases para la formulación de los problemas de investigación mientras que el paradigma epistemológico constituye la base filosófica relacionándose directamente con la parte explicativa de los fenómenos sociales. Se propone una metodología al objeto de estudio basada en estudio de caso que permite entender lo que los colaboradores de la industria de la hospitalidad perciben como elementos de una cultura organizacional para identificar cuáles son esos elementos que dan identidad y puedan ser optimizados para crear una mayor productividad empresarial.

## **2.2 Categorías conceptuales**

La presente investigación tiene como centro de estudio el análisis de los elementos de la cultura organizacional para incremento de la competitividad hotelera, por lo que se consideran tres variables causales de la competitividad, que son la “cultura organizacional”, la “identidad” y el “capital humano”.

### **2.2.1 Competitividad**

Los orígenes del concepto competitividad nacen de manera paralela en la perspectiva de la macroeconomía y la microeconomía, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo ejercer los instrumentos de política económica y por otra parte en donde las empresas se imponen a incrementar su eficiencia

productividad, calidad, con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores.

Según Mintzbert, la competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera (Mintzbert, 1991).

Desde el punto de vista económico, la competitividad se define como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

### **2.2.2 Cultura organizacional**

La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social. Por lo tanto, los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común “las organizaciones” poseen cultura. Se entiende cultura organizacional como las políticas procedimentales, normas, valores, creencias, convicciones o costumbres que asumen una empresa como micro sociedad. Las empresas hoteleras aseguran que sus nuevos colaboradores pasen por un proceso de inducción que les permitirá acelerar el proceso de adaptación a esta cultura organizacional. El termino “Cultura” ha sido analizado desde diferentes tipos de autores, tal es el caso de las investigaciones de Wilkins y Ouchi que afirman que la cultura organizacional se considera una variable administrable que explica el comportamiento social de la organización, (Wilkins y Ouchi, 1983).

Por su parte Schein, afirma que la cultura son las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas en que se debe percibir, se piensa y se relaciona ante los diferentes contextos, (Schein, 1982); de acuerdo a lo anterior, la cultura es un sistema de significados compartidos para las actividades de un grupo de personas. Tenemos que considerar en todo momento que el elemento principal de la cultura organizacional es el ser humano en sí, por lo que algunas de sus características son: Flexibles, cambiantes, dinámica, adaptable y sobre todo susceptible a reestructurar dependiendo del ambiente en el que se encuentre. Según Trice y Beyer deducen que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, valores actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que están en constante evolución que determinan situaciones y solución a las mismas (Trice y Beyer,1993).

En este sentido podemos afirmar que cada organización establece sus reglas escritas o no del comportamiento, (Gibson, 2001) describe que las organizaciones tienen como alternativa aprender a vivir en un mundo de cambios constantes o encerrarse en sus límites y quedarse fuera de un mundo competitivo y funcional, (Hatch, 1997) por su parte sustenta la cultura en cuatro elementos: Artefactos, Valores, Supuestos y Símbolos, entendiendo los artefactos como lo visible, lo tangible del comportamiento basado en las normas culturales, valores, creencias. Los valores son los principios sociales, objetivos, estándares que están dentro de una cultura que definen intrínsecamente los juicios de lo que es correcto o incorrecto. Los supuestos representan lo que los miembros creen como realidad, es como ellos perciben y sienten la realidad de las cosas y los símbolos son las asociaciones que se realizan a conceptos dando un significado más amplio con lo que es asociado.

Al descubrir la cultura de las organizaciones en su forma más pura, (Montaño, 1992) podremos también describir su influencia en los procesos organizacionales, porque son esos procesos lo que los miembros de las organizaciones viven diariamente y los que,

además proyectan al exterior por lo que la cultura como variable administrable explica el comportamiento social de la organización como también lo es la identidad. (Wilkins y Ouchi, 1983).

### **2.2.3 Identidad**

El análisis de la identidad ha sido de igual manera investigado de diferentes perspectivas dentro de la psicología (Ishtiaq, 1998). Las identidades se forman a través de la interacción social, se habla de identidad cuando se hace referencia a la suma de elementos como cultura, normas, valores y los territorios dentro de un grupo social y donde mediante esta combinación se crean identidades organizacionales, que forman un modelo de ser propio configurando un tipo de valor, creencia, ritos que se manifiestan en las actitudes de las personas que forman una organización con pertenencia, compromiso y participación de los miembros que la formen, (Barba, 2000).

Según Giménez, existen identidades individuales e identidades colectivas, las identidades colectivas se diferencian de las individuales en que las primeras carecen de rasgos propios como la autoconciencia, la voluntad, el carácter, no son homogéneas y por que las entidades colectivas constituyen un acontecimiento a través de lo social, (Giménez 1993). Es importante dejar en claro que si una organización tiene una identidad solida, los colaboradores se sentirán orgullosos de trabajar en ella, manifestaran un sentido de pertenencia que se traducirá en mejoras de la productividad empresarial. Las empresas que han trabajado en ello han establecido metas más altas en rentabilidad de los trabajadores y estos mismos han trabajado en conjunto para sus logros profesionales y personales.

Deal y Kennedy mencionan que la identidad organizacional como la mezcla de valores, creencias que se comparten en una organización y se asumen como convicciones compartidas aceptadas de lo que es importante a los valores y estándares establecidos para una entidad social para reaccionar ante lo imprevisto, la llamada competitividad, (Deal y Kennedy, 1999)

#### **2.2.4 Recursos Humanos**

En la gestión de organizaciones, se denomina recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto, los profesionales en recursos humanos junto con los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear las políticas de recursos humanos con las estrategias de la organización a través de las personas. A veces las empresas olvidan el desarrollo individual de cada uno de sus elementos y la necesidad de vivir dentro de un sistema de cooperación. Hoy en día existe la tendencia de denominar a los recursos humanos como capital humano por la acepción humanística de capital como algo que es más valioso de que un recurso.

La estrategia de la organización hotelera, está alineada a la administración de los recursos humanos, por lo que se deben considerar conceptos como la comunicación organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, negociación, cultura y habilidades gerenciales que tendrán que ser ejecutadas de la mejor manera para hacer productiva la empresa.

No obstante, es un hecho que no en todas las empresas la gerencia de recursos humanos posee la importancia que merece, aún suele vérselo como un proceso obligatorio en el cual se delega el cumplimiento de la normativa legal y el pago puntual de las obligaciones salariales, inclusive llegando al grado de verse como un departamento de la gerencia administrativa o contraloría.

En la actualidad existen compañías especializadas en medir el valor agregado de las organizaciones que cuentan con una gerencia de recursos humanos y otras que no la tienen, dando a conocer en todos estos casos las bondades de tener una gerencia de recursos humanos que retribuye en fidelidad, costos, y productividad dentro de las organizaciones que incrementan la competitividad en la administración del capital humano más allá de los elementos que las leyes imponen.

Actualmente las empresas deben de ver a la gerencia de recursos humanos como una unidad estratégica de capital humano orientada a la obtención de los objetivos de la organización. La inversión que se realiza en la selección de los recursos humanos idóneos con talento para la compañía no son comparables con los costos de una mala contratación, el ofrecer un servicio interno de calidad para los trabajadores de las organizaciones repercute directamente en los ahorros que produciría por la calidad de su operación los mismos trabajadores, la estabilidad laboral y la productividad del factor humano se evidencia en la competitividad de las empresas, (Meyer, 2004).

Con lo anterior no se pretende que las actividades administrativas de la gerencia de recursos humanos se dejen de hacer, por el contrario se deberá de encontrar la forma de que esas actividades administrativas se conviertan en procesos cualitativos de insumo para la satisfacción del capital humano, se trata, entonces, de poner en práctica lo que se predica, haciendo coincidir la teoría con la realidad organizacional, valorando la forma humana activa de los procesos de la gerencia de recursos humanos

### **III.- METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Justificación de la investigación**

Cancún nace hace más de 35 años como destino turístico y cuenta con una mezcla de culturas nacionales e internacionales (empresa – colaboradores) que hacen interesante desarrollar un estudio sobre el impacto de la cultura corporativa utilizando como caso de estudio la hotelería de nuestro destino turístico. Dentro de la industria hotelera existen los departamentos de recursos humanos encargados de hacer entre otras actividades el

reclutamiento, la selección y la contratación de los colaboradores. En este sentido las organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en adquirir las mejores herramientas para encontrar a sus futuros profesionales turísticos.

En este mismo orden de ideas existirán colaboradores contratados que serán influidos en un alto porcentaje por la cultura corporativa, cambiarán sus hábitos y costumbres al ingresar a este tipo de instituciones debido a la capacitación que reciban, el trato, las actividades y vivencias propias de una cultura corporativa con valores, misión, visión, creencias. Por lo anterior los instrumentos teóricos de análisis de datos determinarán cuáles variables (edad, grado académico, experiencia previa) y en qué medida influirán en el desempeño de los colaboradores para que la cultura corporativa sea una herramienta de competitividad y comercialización de la industria hotelera. La racionalidad de las culturas corporativas se basa en traducir a valores los modelos de comportamiento humano interpretando las políticas organizacionales de su entorno demostrando solo de ese modo lo trascendente de los valores del ser humano (Davis 2003).

El estudio de la cultura organizacional no es algo nuevo en el ámbito de la literatura sobre teoría de la organización (Perrow, 1986). Considerando los estudios de Elton Mayo en “Hawthorne” en relación a las lógicas del sentimiento, del costo y las condiciones para tener una mayor productividad dentro de las organizaciones se justifica teóricamente el poder realizar un proyecto de investigación en una empresa no manufacturera de producción lineal sino una investigación en una empresa de servicios como lo es la industria de la hospitalidad.

En resumen, el proyecto se considera “Factible” por la facilidad del acceso a la información en el estudio de caso que se tiene en los hoteles de Cancún por las relaciones del investigador en las áreas de recursos humanos de manera directa e indirecta como miembro de asociaciones de hoteles locales para valorar su gestión administrativa. Se



considera “Pertinente” debido a las líneas de investigación del doctorado en administración en la nueva administración de hoteles basada en gestión más que en infraestructura las aportaciones que logre la investigación repercutirán directamente en la productividad empresarial logrando entre otros objetivos una identidad laboral que se reflejara en una mejor calidad de vida para los trabajadores hoteleros con una correcta administración de personal. Se considera “Relevante” ya que la búsqueda de tesis doctorales de universidades nacionales en el ámbito de la administración no han abordado el tema desde una perspectiva hotelera por ello, la importancia de poder descubrir un modelo de aplicación de la cultura corporativa en la industria de la hospitalidad.

### **3.2 Planteamiento del problema**

#### **3.2.1 El marco de análisis desde la perspectiva cualitativa**

Dentro de las investigaciones científicas la estructura metodológica, es sin duda uno de los aspectos más importantes a considerar, el poder explicar y justificar las bases metodológicas que serán desarrolladas a lo largo de trabajo de investigación que dan certeza, certidumbre y claridad a la investigación misma.

Dentro de las ciencias sociales existen dos grandes perspectivas teóricas

**LOS FENOMENOLÓGICOS.-** Autores filosóficos y sociológicos quienes pretenden entender bajo una perspectiva del actor, los fenómenos sociales enfocándose en la realidad de lo que ellos perciben como importante como Berger, Luckmann, Bruyn, Husserl y Schutz, entre otros. Los fenomenológicos buscan la comprensión por medio de observación participante, entrevistas profundas y demás herramientas que generen datos descriptivos por medio de métodos cualitativos.

Con lo anterior podemos asegurar que la metodología cualitativa tiene su sustento en la fenomenología y se centra en el entendimiento de la experiencia del individuo analizando su propia perspectiva del mundo social así como el entendimiento de los significados compartidos. Dentro de esta metodología existen aspectos muy importantes a considerar como la confiabilidad de la información que se obtenga, ya que en los análisis cualitativos suele atribuirse a cierta subjetividad por el carácter interpretativo que tiene por lo que se debe de tomar precauciones necesarias para no caer en errores de esta naturaleza. La Metodología de investigación seleccionada “Cualitativa”

Es importante aclarar que la metodología cualitativa es “inductiva”, los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, no se recogen datos para evaluar modelos o teorías, el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística, no se reducen a una variable sino a un todo. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son su objeto de estudio y aun que sea difícil eliminar estos efectos, se deben de controlar o reducirlos al mínimo o identificarlos al momento de la interpretación.

Los investigadores cualitativos también tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, es decir, identificarse con ellas para comprender como ellas ven las cosas; el debe de hacer a un lado sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones haciendo que nada quede sobreentendido, puesto que todas las perspectivas son valiosas, no busca la verdad o la moralidad, sino la comprensión de las perspectivas de otras personas.

Durante las investigaciones cualitativas se crean enfoques investigativos intangibles como la belleza, dolor, fe, sufrimiento, amor, mismos que sirven para dar énfasis a la vida social siendo dignos de estudio todos los escenarios posibles considerando esta metodología como un arte en la investigación por lo humanístico que representa.

El presente trabajo de investigación “La competitividad en su relación con la cultura organización en empresas hoteleras”, tiene como objetivo explicar la relación entre los elementos de la cultura organizacional hotelera, Misión, Visión, Valores, Políticas, Creencias, Decálogos, etc., y las estrategias de competitividad en los recursos que maneja dentro de un sector hotelero inmerso en un mundo globalizado con huéspedes más exigentes e informados hoy en día. En busca de las características de estrategias de competitividad adecuadas que las empresas hoteleras deben de llevar a cabo se realizara una cronología de los principales autores que abordan estos temas de competitividad y organización como Juran, Feigenbaum, Crosby, Deming, Ishikawa, Imain, Mizuno, Chandler, Ouchi, Mintzberg, Barba, entre otros.

### **3.2.1.1 Marco referencial interpretativo**

El marco de referencia de la tesis está inspirado en la fenomenología, método por el cual se da a conocer cómo perciben los individuos o actores el mundo social de su experiencia. La fenomenología tiene diferentes características que se describen a continuación: Es un estudio que se basa en la experiencia de lo cotidiano, es la explicación de los fenómenos dados a la conciencia, es decir en un estado consciente del individuo, estudia la esencia de las estructuras de una sociedad significativa explicando y describiendo hechos existenciales de fenómenos explícitos del ser humano.

### **3.2.1.2 Herramientas metodológicas**

Las técnicas por medio de las cuales nos acercamos al objeto de estudio se denominan “Instrumentos metodológicos”, estos se seleccionan buscando el mayor aprovechamiento. Según Silverman, existen cuatro instrumentos metodológicos que de mayor medida son los utilizados en las investigaciones de tipo cualitativo: la observación,

el análisis textual, las entrevistas y las transcripciones, ya sea que se utilicen de manera individual o en combinaciones son tan eficientes como eficaces (Silverman 1993).

La observación será fundamental en la investigación puesto que a través de ella se podrá entender a los sujetos de investigación; el análisis textual será utilizado para analizar materiales escritos y producir evidencia confiable y ordenar información por categorías; mientras que las entrevistas abiertas, estructuradas o semi estructuradas, serán la parte total de la investigación por medio de cuestionarios que serán analizados para entender las experiencias de la gente y las transcripciones que son las que se dan por medio auditivo muy propias de la metodología cualitativa.

### **3.3 Diseño metodológico**

En la obra de Cresswell, se describe que la selección del método de investigación debe sustentarse como una combinación de sus bondades junto con las habilidades del investigador para un mejor resultado, definiendo cinco estudios Cualitativos.

En esta investigación doctoral se ha seleccionado el “Estudio de Caso”, se establecerán las consideraciones básicas de lugar, límites y tiempos dentro de los parámetros de la flexibilidad de la metodología para llevarse a cabo. Respecto a los tipos de Investigación, existen diversos autores que determinan que una investigación puede tener objetivos, Explorativos, Explicativos, Descriptivos y Predictivos.

El objetivo “Explorativo” se pregunta ¿Cómo? Y ¿Por qué? Y se encuentra dentro de la metodología cualitativa de experimentación, estudio de caso y observación participante. El

objetivo “Explicativo” se pregunta ¿Cómo? Y ¿Quién? En las metodologías cualitativas de experimentación, estudio de caso, observación participante etnografía, y teoría aplicada. El objetivo “Descriptivo” se pregunta ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde? En las metodologías de muestreo, cualitativas de estudios de caso, experimentación, teoría aplicada, observación participante y etnología. El objetivo “Predictivo” se pregunta ¿Quién?, ¿Qué? Y ¿Dónde? En las metodologías de estudio de caso, experimentación, teoría aplicada, observación participante, etnografía y revisión general de casos. En el marco de clarificación de la metodología utilizada en esta investigación se considera que tendrá como objetivo el “Explicativo” ya que se tratara en esta tesis ordenar los fenómenos en términos de conceptos para dar sentido a las explicaciones contestando el ¿Cómo?, ¿Quién? y en consecuencia ¿Por qué?

### **3.3.1 Angulo de investigación y dimensiones de análisis**

El investigador necesita adentrarse en los rincones de la conciencia de los actores, estudiar cómo suceden los procesos, seguir a los actores y a los procesos hasta que pueda lograr una comprensión profunda de su forma y esencia.

Por lo anterior la metodología que se propone realizar en esta investigación es de perspectiva “Fenomenológica” aplicando la metodología “Cualitativa” por medio de un método de investigación basado en “Estudio de Caso” con un tipo de investigación de manera “Explicativa” utilizando instrumentos metodológicos de “Observación”, “Análisis Textual y “Entrevistas” todo esto con la finalidad de no generar de nuevas teorías sino la utilización de los conocimientos existentes, aplicados a una situación dada y poder explicar la percepción e interpretación de la experiencia de los individuos sobre una realidad organizacional hotelera.

Los elementos de estudio en la presente investigación son las empresas hoteleras de Cancún, así como los colaboradores que trabajan en ellas para determinar sus fortalezas y oportunidades en la competitividad de destinos turísticos. Para el desarrollo de este trabajo, la información será obtenida de la siguiente manera: En cuanto al marco teórico, se realizara por medio de la técnica documental, recurriendo a la obtención de información mediante libros, revistas, consulta de material electrónico, revistas especializadas, publicaciones, entre otros.

En la fase práctica, será necesaria la utilización de la técnica de análisis de casos, aplicación de encuestas y entrevistas consistentes en el estudio de un conjunto previamente seleccionado de empresas de nuestro universo, encaminado a conocer los niveles de productividad y la implementación de su cultura corporativa dentro de su administración. Para este punto se requería de encuestadores y entrevistadores para aplicar las herramientas de medición que se desarrollen. El análisis de los datos recolectados y los reportes se harán siempre bajo los aspectos tanto cualitativos como cuantitativos y se incluirán distintos anexos a la investigación para conseguir presentar la información suficiente sin que el cuerpo de la investigación pierda identidad y congruencia.

### **3.3.2 Preguntas de investigación**

Después de los análisis teóricos la presente investigación contestara la pregunta central en relación a la cultura organización, identidad, competitividad y recursos humanos bajo la siguiente pregunta central de investigación.

#### **3.3.1.1 Pregunta central de investigación**

La investigación esta denominada “La competitividad en su relación con la cultura organizacional en empresas hoteleras” y la pregunta que responde a esta investigación es: ¿Cuál es la relación entre los elementos de una cultura organizacional hotelera y las estrategias de competitividad del hotel?

### **3.3.1.2 Preguntas por dimensión de análisis**

Basado en la pregunta de investigación y objetivos específicos se generan las siguientes preguntas secundarias de investigación.

¿Cuál es el concepto de competitividad en base a la concepción y entendimiento de los trabajadores hoteleros inmersos en una cultura organizacional? ¿Cuáles son los elementos esenciales de una cultura organizacional que favorecen o no el logro de la competitividad hotelera? ¿Cuál es el grado de apropiación deseable que se requiere para implementar estrategias de competitividad en las organizaciones hoteleras? ¿Cómo aporta el nivel de compromiso de los integrantes de la organización hotelera a la competitividad de la empresa? ¿La articulación de qué elementos de una cultura organizacional promueve un sentido de identidad de los recursos humanos hoteleros? ¿Qué elementos de la gestión del capital humano deben ser considerados de manera competitiva en el reclutamiento, selección, contratación y formación del capital humano?

## **3.4 Objetivos**

### **3.4.1 Objetivo General**

Explicar la relación entre los elementos de una cultura organizacional hotelera y las estrategias de competitividad del hotel.

### **3.4.1 Objetivos Específicos**

1. Explicar el concepto de competitividad en las organizaciones hoteleras
2. Analizar los elementos esenciales de una cultura organizacional que favorecen o no en el logro de la competitividad hotelera.
3. Identificar el compromiso de los integrantes de la organización en las estrategias de competitividad hotelera.
4. Explicar la articulación de los elementos que promueven la identidad en los trabajadores hoteleros.
5. Analizar el modelo de reclutamiento, selección, contratación y formación del capital humano prevaleciente en la organización.

Con base a la definición del problema de investigación los objetivos y la discusión teórica realizada podemos definir las siguientes preguntas y objetivos de investigación.

### **3.5 Proposiciones**

Supuesto con variable “Cultura Organizacional”: A partir de las prácticas de los elementos de la cultura organizacional se pueden establecer niveles mayores de competitividad hotelera.

Supuesto con la Variable “Identidad”: Las practicas de trabajo en equipo y las reuniones cotidianas favorecen el proceso de identidad organizacional reflejándose en una mayor competitividad.

Supuesto con la Variable “Capital Humano”: Los correctos procesos de la gestión del Capital Humano hotelero contribuyen al desarrollo del capital humano dentro de la organización haciéndola más competitiva.

### **3.6 Variables independientes y variables dependientes**



Con base a las proposiciones anteriores alineadas a las preguntas secundarias de investigación y estas a la pregunta de investigación que da respuesta a la investigación misma, se consideran las siguientes variables:

#### Variable Dependiente

- Competitividad

#### Variables Independientes

- Cultura Organizacional
- Identidad
- Capital humano

### **3.7 Conceptos medulares de la investigación**

Conceptos medulares de “COMPETITIVIDAD”: Efectividad, eficiencia, eficacia, rentabilidad. Conceptos medulares de “CULTURA ORGANIZACIONAL”: Misión, Visión, Valores Filosofía, Credo, Decálogo. Conceptos medulares de “IDENTIDAD”: Adaptación, legitimidad, arraigo empresarial, satisfacción de colaboradores. Conceptos medulares de “CAPITAL HUMANO”: Proceso de selección, plan de vida y carrera, desarrollo, motivación.

### **3.8 Indicadores empíricos de las variables**

Indicadores empíricos de “COMPETITIVIDAD”: Crecimiento de la industria hotelera, porcentajes de ocupación promedio, satisfacción de clientes, llegada de visitantes a destinos turísticos, empleos directos. Indicadores empíricos de “CULTURA ORGANIZACIONAL”: Indicadores de satisfacción de huéspedes, colaboradores y accionistas. Indicadores empíricos de “IDENTIDAD”: Compromiso, lealtad, clima laboral, índice de rotación, sistemas de monitoreo de calidad, plan de reconocimiento. Indicadores empíricos de “CAPITAL HUMANO”: Plan de vida y carrera, promociones internas, desarrollo de personal.

### **3.10 Instrumentos y técnicas de investigación**

Estos serán los procedimientos y recursos de donde se conseguirá la información de acuerdo al tiempo y el propósito de las preguntas de investigación. En este caso se utilizarán la revisión documental, las entrevistas semi estructuradas y la observación no participante.

## **IV Y V RESULTADOS ESPERADOS Y CONCLUSIONES**

La investigación propone encontrar un modelo de gestión de la Cultura organizacional con las variables directas o indirectas que influyan en la productividad de la organización hotelera. Con la presente investigación se realizarán los análisis correspondientes para determinar estas variables y la manera de poder optimizarlas y gestionarlas con miras a un éxito empresarial del sector hotelero de la cultura organizacional como fuente de competitividad.

El aportar un estudio de este tipo a la comunidad académica que se encarga de formar a los futuros prestadores de servicios turísticos, acercará más a la pertinencia de sus planes de estudios donde puedan alinear sus competencias a las requeridas por el sector para generar profesionistas más capaces y comprometidos con esta maravillosa profesión.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Barba Antonio. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. México.

- Blanchard Kenneth. E. (2004). Administración por valores. España: Norma.
- Casares Siliceo. E (2005). Planeación de vida y carrera. México: Limusa.
- Davis Keith, E. (2003). Comportamiento humano en el trabajo, México: Mc Graw Hill.
- Deal, T y Kennedy, A. (1999). The new corporate cultures. Massachusetts: Perseus books reading.
- Duplan, Sergio, E. (2006). Factibilidad Hotelera, Análisis y Evaluación. México: Trillas.
- Fernández Javier. E. (2005). Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Gestión por competencias. Madrid: Printece Hall
- Gibson, L. (2001) Las organizaciones, McGraw Hill, México.
- Giménez, G. (1993) Cambios de identidad y cambios de profesión religiosa. Guillermo Bonfil Batalla, coord.. Nuevas identidades culturales en México. México: Consejo Nacional para la cultura y las artes.
- Getino Octavio. E. (2002). Turismo y desarrollo en América Latina. México: Limusa.
- Hatch, M. (1997). Organization theory, modern, symbolic and prostmodern perspectives. Oxford: University press.
- Ishtiaq, Jamil. (1998). La cultura administrativa: Una forma de comprender la administración pública en distintas culturas. México: Gestión y política pública.
- Juliá Marco. E. (2002). Gestión de calidad aplicada a la hostelería y restauración. España: Pearson Prentice Hall.
- Meyer Krumholz Daniel. E (2004). Economía hotelera en América Latina y el Caribe. México: Trillas.
- Mintzbert Henry y Quinn, James Brian (1991). El proceso estratégico. Editorial Prentice Hall.
- Montaño Hirose, Luis (1992), Modernidad, cultura y organizaciones. Mexico: UAM-Iztapalapa.
- Perrow, Charle. (1970). Organizational analysis. Wadsworth publishing Co. Belmont, CA.
- Ramírez Cavassa C, E (2003), Gestión administrativa para empresas hoteleras. España: Pearson Prentice Hall.

- Ramírez Cavassa Cesar. E. (2003). La modernización y administración de empresas hoteleras. España: Pearson Prentice Hall.
- Shein, E. (1982). Psicología de la organización. Colombia; Pearson Educación.
- Silverman, David (1993), Interpreting Qualitative Data, Sage Publications.
- Smircich Linda. (1983). Concepts of culture and a organizational analysis. EUA: Cornell University.
- Trice, H. y Beyer, J. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Vizcaíno Eduardo. E. (2004). Expertos en personas. Madrid: Pearson Educación.
- Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983) Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative science quarterly, Northwestern University.

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y ORGANIZATIVO COMO FUENTE DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN. ESTUDIO DE CASO.**

**Autor:** David Israel Contreras Medina

**Grado:** Maestro en D. O.

**Institución:** Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato

**Dirección:** Carr. Valle – Huanimaro Km. 1.2 Valle de Santiago, Gto. CP 38400

**Correo electrónico:** [dicmjr@hotmail.com](mailto:dicmjr@hotmail.com)

**Autor:** Elia Socorro Díaz Nieto

**Grado:** Doctora en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Río Moctezuma 249, San Cayetano 76 807, San Juan del Río, Querétaro.

**Correo electrónico:** [eldiaz90@hotmail.com](mailto:eldiaz90@hotmail.com)

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Proyecto de Investigación en proceso

# **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y ORGANIZATIVO COMO FUENTE DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN. ESTUDIO DE CASO.**

## **RESUMEN**

Las organizaciones son parte de un constructo social en la cual se encuentran inmersos conceptos como la globalización, productividad o la competitividad, obligando a las organizaciones considerar su capacidad de innovación para la adopción de una ventaja competitiva. El proceso de innovación de una organización es un trayecto que implica varios puntos de estudio, desde su origen en el individuo (gestión del conocimiento) hasta la consecución del nuevo producto o servicio (productividad y competitividad).

La gestión del conocimiento constituye el tema central de este trabajo, considerando la relación entre las personas y la organización tratando de establecer una combinación que conlleve a un aprendizaje organizacional.

Las teorías que soportan el presente trabajo son las de gestión del conocimiento, aprendizaje individual y organizacional, así como diversas metodologías cualitativas que han apoyado varias investigaciones a nivel internacional<sup>6</sup>.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, aprendizaje, competitividad y productividad.

---

<sup>6</sup> Las teorías que se consideran con la espiral del conocimiento incluida en el aprendizaje y el modelo Valhondo para la gestión del conocimiento.

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. El conocimiento en la organización.**

El conocimiento es un elemento que se encuentra inmerso en cualquier ser vivo. Las investigaciones sobre conocimiento, buscan relacionar la teoría con la práctica desde muy diversas corrientes, coincidiendo en que el conocimiento tiene su origen en la mente de los individuos, como síntesis de diversas características personales, generado a través de la interacción de persona a persona mediante conversaciones y aprendizaje (Valhondo, 2003). Dentro de los diversos tiempos y espacios la investigación, el conocimiento ha ido evolucionando. Hoy el estudio del conocimiento en las organizaciones está siendo ampliamente utilizado para lograr suavizar el embate de un entorno globalizado, adoptando el término como la principal fuente de ventaja competitiva en la nueva economía (Cabrera & Rincón, 2011), denominada economía del conocimiento.

Los enfoques del conocimiento que una organización tiene puede ser de muy variados tipos (Alvaro y Leidner, 2001), hoy ya no se trata de que el grande le gane al pequeño, sino de que el rápido le gane al lento (Larry Carter, CFO de Cisco Systems).

### **1.2. Teorías de la gestión del conocimiento.**

Diferentes formas de gestión están inundando el ambiente organizacional resultando en alianzas estratégicas, innovaciones, o la investigación de nuevas formas de organización. Diversas teorías como Polanyi (1891), o Inamori (1985) o Nonaka y Takeuchi (2001) consideran a las personas como la medula del conocimiento.

Dentro de las diferentes concepciones las corporaciones comienzan a ver a la gestión del conocimiento como la más importante disciplina para obtener ventajas competitivas en

la satisfacción de los clientes (Practicing, Knowledge Management, Microsoft), sin embargo, la gestión del conocimiento, representa una de las variables más críticas para lograr el éxito sostenible en cualquier organización (Argyris y Schon, 1978; Nonaka, 1991; Kogut y Zander, 1992; et al).

### **1.3. La gestión del conocimiento y el aprendizaje individual.**

La creación del conocimiento comulga con factores internos y externos para su gestión en donde los competidores, clientes o proveedores juegan un papel medular en este proceso. Muchos autores consideran que su gestión debe de provenir del interior de la organización la comunicación interna, el lenguaje, los procesos o el nivel de preparación de los trabajadores que en este caso tienen un rol prioritario en la creación del conocimiento. Es difícil discernir entre los factores internos o externos, en su influencia en el proceso de creación de conocimiento, sin embargo, lo que es un hecho es que el conocimiento se obtiene de los individuos (Valhondo, 2003, p. 51).

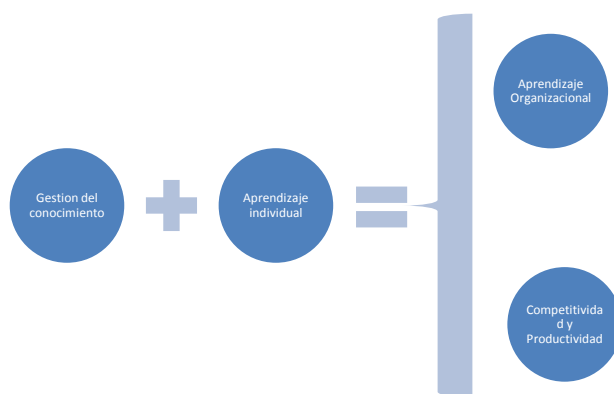
Asumimos entonces que las organizaciones toman el conocimiento de las personas, estando sujetas a una serie de influencias externas e internas que repercuten en el comportamiento de los individuos y el actuar de la organización. Esta intersección de factores hace posible la gestión del conocimiento, afectando positivamente o negativamente la credibilidad, productividad o competitividad del individuo y la organización. Por ello, en el marco de la organización, el éxito de la gestión del conocimiento depende del proceso de combinar la habilidad individual con la organizacional, las motivaciones y oportunidades de aprender o la forma de configurarlo de manera que se obtengan resultados positivos (Laal, 2011).

Por otro lado, el concepto de aprendizaje, en la creación de conocimiento, se ha de convertir en un proceso que comprenda desde el desarrollo hasta la aplicación y explotación del conocimiento para lograr un objetivo concreto (Valhondo 2003, pág. 133). El individuo aprende a través de rutinas, sistemas y conceptos ya establecidos por la organización, reflejando el sentido racionalista de los procesos, sin embargo, si a esto le incluimos la formación de la persona, sus hábitos y costumbres, tendremos muy probablemente un aprendizaje individual, en su mas amplio sentido. El aprendizaje



individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 1977, p 179).

Figura 1. Proceso de aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia con base en Valhondo 2003.

Con el paso de los años, la gestión del conocimiento en la mente de las personas ha dado lugar a clasificaciones mundialmente aceptadas. Niveles de gestión como tácito y explícito o la socialización e internalización han tomado parte integral entre la intersección del conocimiento y el individuo.

#### **1.4. La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.**

Considerando como punto de partida la gestión del conocimiento y como terminó el aprendizaje organizacional, se incluyen un conjunto de conceptos e ideas que pocas veces son investigadas por su alto nivel de dificultad. El aprendizaje organizacional, visto como parte del proceso de gestión de conocimiento, envuelve componentes clave que soportan el conocimiento de los procesos, el cual incluyen la búsqueda de información, asimilación, desarrollo y creación de nuevo conocimiento en productos, procesos y servicios. (Verdonschot, 2005). Desde el punto de vista de la organización, el aprendizaje debe de obtenerse primeramente como parte de un proceso formal implicando la

presencia del individuo y su nivel de racionalidad, el cual se ve fortalecido con la obtención de una mayor competitividad, por lo que el aprendizaje organizacional es dependiente de perfeccionar los modelos mentales de los individuos (Romero, 2009, p. 45). Bontis, Crossan y Hulland (2002) han reconocido que la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento ha sido referida conceptualmente en la literatura, pero la naturaleza del fenómeno no ha sido totalmente explicada empíricamente.

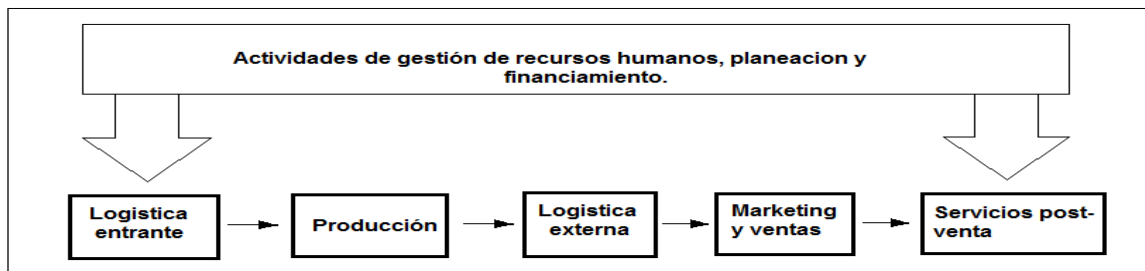
Jones (2000) destacó la importancia del aprendizaje organizacional para el desarrollo de la misma, considerando al individuo como pieza clave, por lo que se debe de indagar la conexión entre la gestión del conocimiento a través del aprendizaje individual pudiendo generar un aprendizaje organizacional.

### **1.5. El papel de la gestión del conocimiento en la productividad y competitividad.**

Hasta hace algunos años conceptos como la productividad y la competitividad no eran considerados como factores principales del crecimiento económico. Con el paso del tiempo su importancia se ha insertado en el medio como una transformación que conduzca hacia un bienestar organizacional.

La competitividad y la productividad se ubican en diferentes escenarios de la organización, agrupándose dentro de un proceso que refiera la interdependencia en el flujo de producción y la información para ser competitivos. La construcción de un modelo competitivo generalmente se basa en la disponibilidad de recursos, su cantidad y calidad además de sus posibilidades de combinación, transformación y valorización, considerando las sensibilidades y capacidades de los agentes locales, referido a los recursos intangibles como el talento humano y el conocimiento tácito (Berumen 2006).

Figura 2. Cuadro de organizaciones en búsqueda de la competitividad.



Fuente: Elaboración propia con base en Berumen 2006.

Las actividades hacia el logro de la productividad y la competitividad son asumidas como creación de conocimiento y que le antecede un proceso de gestión capaz de generarlo. Una de las formas de gestionar el conocimiento es caracterizada a través de una perspectiva taxonómica donde los investigadores desarrollan clasificaciones de conocimiento y las utilizan para examinar varias estrategias, rutinas y técnicas (Orikowski, 2002). Una segunda perspectiva de la gestión del conocimiento en la organización propone que este es inseparable del ‘Saber como’. Esta perspectiva trata de examinar la practica en las actividades diarias de las personas en el trabajo.

Desde diferentes visiones el papel de la gestión del conocimiento se convierte, en la piedra angular que permite generar las condiciones necesarias de acuerdo a las necesidades del entorno y los recursos de la organización, aplicando diversas perspectivas identificando las fuentes del conocimiento y generando una mayor competitividad.

### **1.6. El aprendizaje individual y organizacional.**

La mayoría de las ocasiones el aprendizaje individual es legitimado a través de instituciones sociales que convierten a las personas en seres importantes, y en una parte medular en el funcionamiento de la organización y clave en su adaptación con el ambiente. El aprendizaje individual es un prerrequisito para el aprendizaje organizacional y las personas son los agentes para el aprendizaje organizacional y la acción (Andrews y Delahaye, 2000; Argyris y Schon, 1978; Crosan et al., 1999; Dixon, 1999; Kim, 1993; Probst y Buchel, 1997; Senge, 1990), por ello, la interpretación organizacional es análoga al aprendizaje individual.

Diversas investigaciones tratan de marcar los límites entre un tipo de aprendizaje y otro, el hecho es, que para que este ocurra, la información necesita ser adquirida, entendida y transformada en acción (Garvin, 1993; Huber, 1991) al interior de la organización por lo que se convierte en una misión compleja de realizar.

Aun y cuando varias investigaciones concluyen que el aprendizaje puede ser reflejado de manera individual, no podemos negar que aún y cuando se genere un conocimiento singular este debe de ser precedido de un factor que genere la necesidad de crear nuevo conocimiento. Nuestro estudio es enfatizado procurando la interrelación de los individuos como parte de un proceso necesario para la creación de conocimiento.

La evolución del aprendizaje, a través del proceso de diálogo, historias y conversaciones entre la gente que participa e interactúa en la práctica, puede ser referido en términos prácticos como aprendizaje en el trabajo (Senge, 2009). Bajo esta situación el aprendizaje se convierte en la combinación de conocimientos individuales, en el cual se incluyen el contexto social y necesidades de la organización. Esta característica de la participación e interrelación de los individuos se afirma con lo mencionado por Nonaka Takeuchi (1995) acerca de que la clave de la creación del conocimiento se encuentra en los equipos y que las personas juegan un papel central del proceso de creación de conocimiento (Senge, 2009)<sup>7</sup>. Ambos aprendizajes deben de actuar como complementos y tomar su tiempo dentro de la organización. El uso de ambos requiere una ritualización capaz de llevar a niveles superiores de rendimiento a sus empleados y a la sobrevivencia de la organización.

Las investigaciones han sugerido que, el como los individuos interpreten el ambiente externo tendrá influencia en el aprendizaje organizacional (Daft & Weik, 1984; Gnyawali & Stewart, 2003; García-Morales, Llorens-Montes, & Verdí-Jover, 2006), por ello las formas de aprendizaje en las organizaciones resultan por de mas interesantes dentro de la consideración de los factores influyentes y en donde la teoría de la espiral del conocimiento se considera como la mas optima.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

---

<sup>7</sup> La participación de la sociedad es asumida como el grupo de personas que ayudan a gestionar y asimilar el conocimiento.

Ante el surgimiento de la globalización y la competitividad, se ha puesto a prueba la valía de la organización, tratando de adoptar paradigmas que apoyen en su adaptación al medio ambiente.

La globalización se ve reforzada con el surgimiento de instituciones como el Banco Mundial en los años 40s o la Organización Mundial de Comercio (OMC) en los 80s, los cuales promueven la necesidad de asegurar una mayor competitividad mediante la fácil circulación de corrientes comerciales y financieras con la mayor libertad posible (OMC, 2012), de esta forma la globalización y la abolición de fronteras se hacia patente. De acuerdo con el World competitiveness Yearbook, 2011, México en cuestión a la competitividad se ubica en la posición 32 de un total de 48 economías, estadística que hace a México un país pobremente competitivo en todos los sectores.

De acuerdo al Banco mundial la competitividad es uno de los aspectos que deben de tener las regiones y ciudades para promover el bienestar en sus residentes. Un indicador que es reflejo de la competitividad es el Producto Interno Bruto (PIB) del país. El PIB ayuda al medir el aumento o disminución de la producción de bienes y servicios de las empresas de los países. En el caso de México es medido localmente de acuerdo a la actividad de los sus tres sectores: el primario, secundario y terciario. En 2010 el PIB en México había crecido casi 15% con relación al 2009 (Banco Mundial 2011), para el tercer trimestre del 2011 se incremento 4.5% comparado con el trimestre inmediato anterior, siendo el sector secundario el que menos se acrecentó con 3.4%, mientras que el primario y el terciario se incrementaron 8.3% y 4.8% respectivamente (Inegi, 2011).

Dentro de las aportaciones del sector secundario se encuentran las industrias manufactureras las cuales contribuyen con poco más del 35% del PIBN, y contribuyó con más del 50% dentro de este sector, además de que emplea a poco mas de 11 millones de personas (Inegi, 2011). En el Estado de Guanajuato, el sector industrial manufacturero se ubica en el séptimo lugar a nivel nacional en términos de unidades económicas, ocupando a mas de 223 000 personas representando el 5.3% de personas ocupadas a nivel nacional (Inegi, 2006), lo que hace, por su magnitud, imposible no pensar en este tipo de organizaciones y en donde de acuerdo a la Secretaria de Desarrollo Económico, la industria del calzado el estado de Guanajuato se ubica en el primer lugar a nivel nacional.

Un término que se ubica a la par de la competitividad es la productividad. De acuerdo al Instituto Mexicano para la Competitividad el incremento de la productividad se da a partir del talento de donde surgen las innovaciones y de la incorporación del capital humano con mayor capacitación en los procesos de producción, ya que la nueva economía mundial se encuentra centrada en el conocimiento. En este sentido, mientras que las organizaciones del siglo XX basaron su ventaja competitiva en los recursos de propiedad, las organizaciones del siglo XXI, basan su ventaja competitiva en el talento humano y el conocimiento (IMCO, 2009). Hoy, existe un esfuerzo de las organizaciones por adoptar al conocimiento como una parte inherente a sus actividades diarias.

En México el Índice de la Economía del Conocimiento se mide con base a cinco dimensiones y en donde la calificación de México en este rubro es de 3.644 puntos<sup>8</sup>, ya que el conocimiento local es muy bajo.

El conocimiento de acuerdo con Valhondo (2003) tiene su origen en la mente de los individuos, mediante sus creencias, experiencias, inteligencias, intuiciones, juicios y valores. Este conocimiento puede ser transmitido mediante el lenguaje, la observación y diversos medios para transcribir determinados componentes de codificación formal: bases de datos, documentos, esquemas o manuales en las organizaciones.

La problemática de las organizaciones es multifacética, sin embargo, bajo el contexto de los estudios organizacionales y la teoría de la organización, se pueden encontrar respuestas para acercarse al fenómeno que viven las organizaciones manufactureras en el aspecto interno e inter organizacional.

Reconocer al individuo como unidad de gestión del conocimiento y asumir la existencia de significados, puede apoyarnos a comprender por qué algunas organizaciones son competitivas y otras no. Además permite identificar las relaciones de interacción y la socialización de los grupos y como estos pueden ser una fortaleza para una organización que gestiona y aprende conocimiento.

El trabajo pretende abordar el estudio de la gestión del conocimiento y los procesos de aprendizaje en el dinamismo diario de la organización que proyecta ser la fuente de una mejora en la productividad y la competitividad.

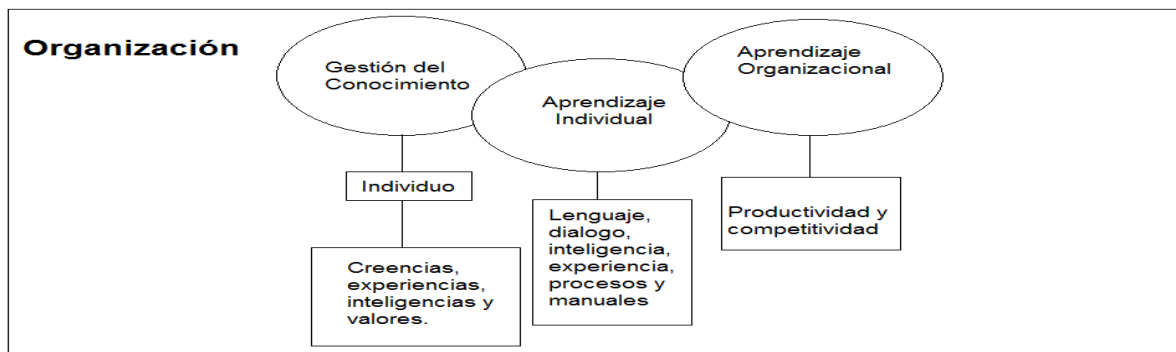
---

<sup>8</sup> La escala de valor en el Índice de Economía del Conocimiento va de 0 a 10, donde 0 es el valor mas bajo (indica menor presencia de atributos característicos de economías del conocimiento y 10 es el mas alto, indica mayor presencia de atributos característicos de economías del conocimiento.

A partir de la combinación entre gestión del conocimiento y aprendizaje, las organizaciones del siglo XXI pretenden generar un esquema de adaptación al medio ambiente. Se busca explicar las formas de manifestación de una conformación de conocimientos entre la gestión y el aprendizaje que permitan definir la dinámica interior. La investigación tiene como objetivo conocer el papel que juega la gestión del conocimiento en el aprendizaje individual y organizativo y su relación con la productividad y competitividad.

Las dimensiones de estudio se presentan a continuación.

Figura 3. Dimensiones de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

### 1.7. Cuadro de congruencia de la Investigación.

La generación de diferentes teorías organizacionales han tenido la consigna de proveer de las herramientas necesarias para conjuntar aspectos entre la organización-comunidad-individuo. Dentro de esta conjunción el medio ambiente se han creado diversos conceptos como la globalización y la competitividad y que hoy podemos encontrar a una microempresa enfrentarse con una empresa multinacional, resultando, en la mayoría de las ocasiones, en el deceso de una de ellas ya que no puede competir en ninguno de los aspectos en el mercado local.

En México, de las nuevas organizaciones el 65% desaparece antes de cumplir sus dos primeros años, esto se traduce a que de cada 100 empresas solo 10 logran consolidarse en el mercado formal al decimo año de su operación (UNAM, 2011).

De las 130 mil empresas que fallan en los dos primeros años, 66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, 34% restante no se especifican las causas. Indudablemente, dentro de 66% están implícitos factores relacionados con el

desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, de habilidades para vender, de su inserción en la cadena productiva, es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador (IMCO, 2011).

Aunque quizás los verdaderos objetivos que las empresas persiguen suelen ser más prosaicos de los que oficialmente declaran, hay algo que se ha convertido en el auténtico factor diferenciador: la innovación (Valhondo 2003, pág. 24).

Ante la necesidad de innovar, los factores endógenos de las organizaciones se llegan a convertir en muros de contención que difícilmente permiten una adopción de un nuevo proceso. Actualmente está surgiendo un concepto que tiene como resultado final la innovación llamado gestión del conocimiento.

La importancia de la gestión del conocimiento en la organización es de tal magnitud que afecta profundamente a su competitividad y supervivencia. La gestión del conocimiento se trata de hacer inmerso en la racionalidad de las organizaciones, indagando las formas de aprendizaje de las personas.

Este nuevo enfoque se está convirtiendo en lo que la organización necesita para sobrevivir en un entorno globalizado y crecientemente competitivo (Valhondo. 2003).

La practica de gestionar conocimiento, trata de ser un concepto inicial de adaptación, en donde los elementos organizacionales como las personas y su aprendizaje, generan un conocimiento superior, convirtiéndola en una organización competitiva y productiva. A inicios del siglo XXI la gestión del conocimiento se esta convirtiendo como la visión mas frecuentada

La presente investigación tratar de ejemplificar la fuente de esta gestión del conocimiento y su relación con el aprendizaje, la productividad y competitividad a partir de un estudio de caso que ejemplifique los factores internos que se incluyen en el trayecto hacia la productividad y competitividad.

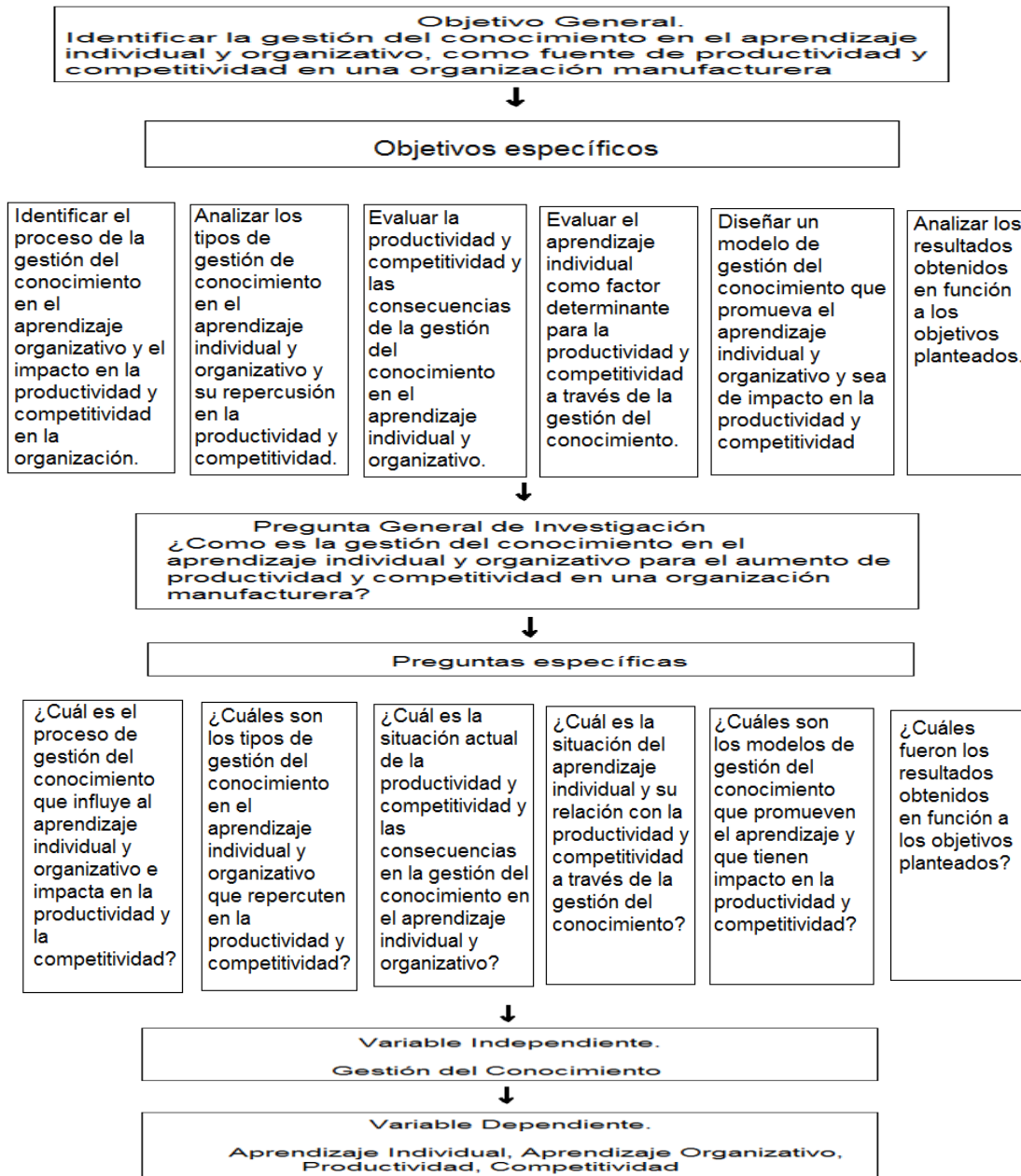
El cuadro de investigación se registra de la siguiente manera:

Figura 4. Cuadro de congruencia en la investigación.

**La gestión del conocimiento en el aprendizaje individual y organizativo como fuente de productividad y competitividad en la organización**







Fuente: Elaboración propia con base en Díaz 2011.

## ENFOQUE TEÓRICO.

El trabajo doctoral se tendrá el marco de la gestión del conocimiento en el que encuentran contribuciones de diferentes autores, uno de ellos es Michael Polanyi (1891-1976), el cual basó su trabajo en tres tesis clave: 1. Un descubrimiento autentico no se puede explicar a partir de reglas articuladas o de algoritmos; 2. El conocimiento es público, pero en gran medida es personal; 3. Bajo el conocimiento explicito se encuentra el más fundamental, el

tácito (Valhondo, 2003, p 29). Su principal aportación fue las dimensiones del conocimiento, especificado como conocimiento focal y conocimiento tácito. Dentro de estas aportaciones identifica tres mecanismos sociales para la transferencia del proceso de conocer: imitación, identificación y el aprendizaje por la práctica. Además, identifica uno de los procesos centrales de esta teoría y es la tradición como un sistema de valores fuera del individuo. Menciona que el lenguaje y tradición son sistemas sociales que almacenan y transmiten el conocimiento de la sociedad y afirma que el conocimiento se transmite mediante la relación maestro-aprendiz.

Asumiendo lo anterior se obtiene un primer modelo de gestión del conocimiento que muchas organizaciones lo llevan a cabo bajo el termino tutor y tutorado, a esto Valhondo (2003) menciona que la Gestión del conocimiento son las diligencias relacionadas con el conocimiento, conducentes al logro de un negocio. Considera que la gestión del conocimiento debe de provenir del individuo y de sus experiencias, inteligencias, creencias y valores, por lo que de esta forma existe una interrelación entre ambos autores al señalar que el conocimiento es individual y una vez creado es posible transmitirlo.

Actualmente la mayoría de la literatura tiende a equiparar el aprendizaje organizacional con la transferencia de conocimiento (Lane, Salk & Lyles, 2001; Macharzina, Oesterle & Brodel, 2001; Uhlenbruck, Meyer & Hitt, 2003), por lo que abordaremos la transferencia a través del aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional en el contexto internacional es conceptualizado en dos aspectos (1) La adquisición de conocimiento relacionado con aspectos cognitivos y (2) el impacto que adquiere el conocimiento en las rutinas en un contexto particular.

Dixon, (1992) & Huber (1991) definen al aprendizaje organizacional como el proceso de adquirir, distribuir, integrar y crear información y conocimiento entre los miembros de la organización En otras palabras el proceso de aprendizaje organizacional envuelve componentes clave que soportan el conocimiento del proceso productivo e incluye la búsqueda de información, asimilación, desarrollo y creación de nuevo conocimiento en productos, procesos y servicios. (Verdonschot, 2005).

Aunque los paradigmas predominantes han incluido al aprendizaje y el rendimiento, los académicos recientemente han reconocido que ambos paradigmas no son excluyentes y necesitan ser integrados positivamente en el impacto de los sistemas organizacionales, por ello el desempeño del individuo sumado a las actividades organizacionales requieren de una óptima comunicación para llevar a cabo los objetivos y lidiar con los cambios externos.

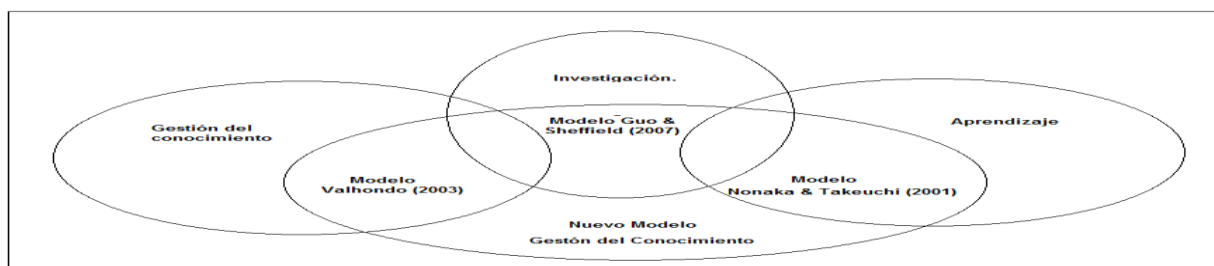
El desarrollo y promoción del aprendizaje organizacional es un enfoque que permite a la organización continuar pacíficamente con el cambio en el ambiente (Swanson & Holton III, 2001). Saru (2005) señaló que los niveles del aprendizaje organizacional y su desarrollo pueden ser facilitados enlazando la estrategia corporativa y las prácticas de recursos humanos, sin embargo, ¿las organizaciones llevarán a cabo este enlace?, hoy la estrategia del desarrollo de los recursos humanos se enfoca en el aprendizaje y creación de conocimiento para mejorar las competencias de los individuos y la colaboración con las organizaciones (Harrison & Kessels, 2003).

El aprendizaje organizacional ha reconocido conceptual y teóricamente al aprendizaje individual debiendo ser integrado y transferido dentro del aprendizaje organizacional, pero la pregunta fundamental la conexión entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional carece de investigación empírica en este campo (Antonacopoulou, 2006; Ron, Lipshitz, & Popper, 2006; Sary, 2007).

Existen varias opiniones para realizar investigación dentro del campo de aprendizaje organizacional; Dodgson (1993) ha enfatizado que es importante el uso de un enfoque multidisciplinario para entender completamente la complejidad y variedad de la literatura del aprendizaje organizacional. Easterby-Sith (1997) ha identificado varias disciplinas que contribuyen al aprendizaje organizacional incluyendo la psicología y desarrollo organizacional, ciencia de la administración, sociología y teoría organizacional, estrategia, administración de procesos, y cultura antropológica. Lipshitz, Popper y Friedman (2002) han subrayado que el aprendizaje organizacional debería ser explicado más que una perspectiva cognitiva, la cual ha sido dominante en la literatura; de igual forma ha integrado cinco facetas: estructural, cultural, psicología, política y contextual para construir su marco conceptual de aprendizaje organizacional.

En cuestión a la gestión del conocimiento Holsapple y Joshi (2004) proponen la perspectiva taxonómica en el desarrollo de una propuesta ontológica de generación de conocimiento. Guo y Sheffield (2007) por otro lado, proponen que la investigación debe realizarse con el concepto de conocimiento organizacional a partir de tres perspectivas, siendo una de ellas la interrelación existente entre conocimiento y el saber como obtener las cosas, dentro del complejo trabajo organizacional. Otra forma de abordar el conocimiento es de acuerdo a lo propuesto por Filippini et al (2011) en donde realiza una propuesta a partir de la exploración y la explotación, en donde la exploración es referida a la experimentación de nuevas alternativas mientras que la explotación al mejoramiento y extensión de las competencias existentes, y tecnologías (March, 1991:85).

Figura 7. Interrelación de teorías para un nuevo modelo de conocimiento mediante el modelo Guo.



Fuente: Elaboración propia con base en Valhondo, Guo & Sheffield, y Nonaka et al.

## DISEÑO METODOLÓGICO.

El diseño metodológico versará a partir de los conceptos de Friedrichs (1973), Taylor y Bogdan (1987), Burrell y Morgan (1989), Denzin (1989), Adler y Adler et al (1998), Cerda (1998), Creswell (1998), Ruiz (2003) y Bernal (2010) en donde se trata de construir la opción metodológica más óptima de acuerdo a nuestro estudio.

El presente trabajo doctoral se sitúa inicialmente bajo de 4 supuestos: La ontología, epistemología, naturaleza humana y metodología. Estos supuestos ejemplifican dos dimensiones dentro de la ciencia social los cuales pertenecen a lo subjetivo y lo objetivo y que incluyen debates que apoyan en la adopción del camino mas optimo para la realización del estudio.

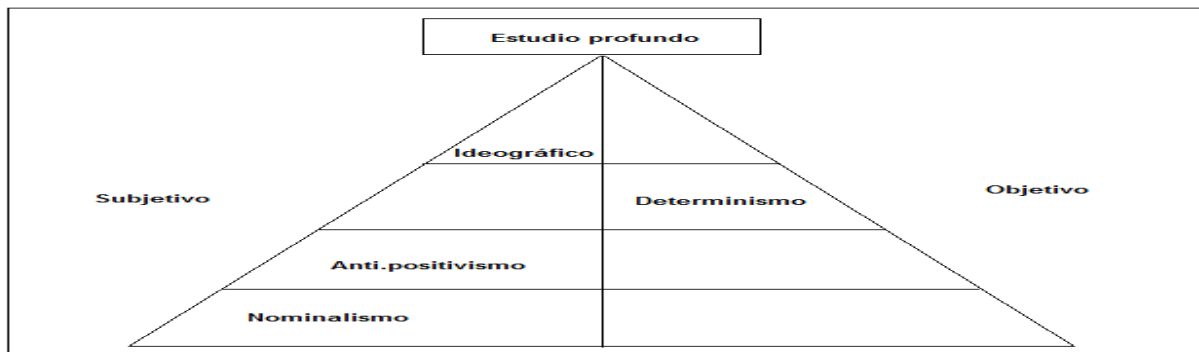
Dentro del debate ontológico, (Nominalismo-realismo) en la investigación del individuo, se tomará la posición Ontológica nominalista, basados en lo mencionado por Nonaka y Takeuchi (2007)<sup>9</sup> en donde señalan que para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización. En el debate epistemológico, (Anti positivismo-Positivismo) se adoptará la posición epistemológica Anti positivista y en donde el mundo social solo es entendido desde los individuos como lo mencionó Peter Drucker (1959) en concepción de los knowledge workers y en el cual maneja que estos son individuos que dan más valor a los productos y servicios de una organización, este se aplica a través de los mismos individuos que aportan su propio conocimiento personal, previamente adquirido a su trabajo. Lo que corresponde al debate de la naturaleza humana, (Voluntarismo-Determinismo) se acogerá en enfoque de Naturaleza Humana Determinista en donde el entorno toma un papel fundamental como lo mencionaron Galvin, (2002); Grant, (1996); Nonaka & Takeuchi, (1995); Smith, Collins, & Clark, (2005) las organizaciones se están enfrentando a cambios complejos de operación, incluyendo nuevas tecnologías, las cuales presionan para una reforma institucional y la urgencia de una nueva estructura jerárquica y creación de conocimiento. En el debate metodológico, (Ideográfico- nomotético) la metodología se tomará el enfoque Ideográfico basado en la idea de Bernal (2010) en donde se menciona que un buen estudio cualitativo combina una comprensión en profundidad del escenario en particular estudiado con intelecciones teóricas generales que trascienden ese tipo particular de escenario.

Nuestro mapa metodológico se registra inicialmente en el nominalismo para ir al anti-positivismo y poder llegar al determinismo y poder aplicar una metodología ideográfica.

Figura 5. Mapa metodológico.

---

<sup>9</sup> Esta adopción se sitúa bajo el paradigma a utilizar siendo este la espiral del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia con base en Burrell y Morgan (1989)

Para la aplicación del método se adoptará la teoría de Creswell (1998) en donde parte de las 5 tradiciones para la realización de la investigación. A la luz del autor se tendrá al Estudio de caso como el ideal para la investigación, soportando la idea de que un estudio de caso, es el que se realiza en un tiempo y espacio determinados dentro de una organización, a partir de la interacción individual y grupal identificando patrones comunes dentro de un fenómeno social (fenomenología) como lo es la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la productividad, tomando las diferentes teorías para la creación de nuevos constructos trasladándonos a un espacio y tiempo determinados del individuo a partir de su realidad, analizando su trayectoria a través de su comportamiento implicando el estudio de su cultura, valores, reglas y lenguaje para la creación de un nuevo concepto teórico; esto a partir de lo que denominaremos el triángulo de las cinco tradiciones y poder medir estadísticamente la productividad en función a la gestión del conocimiento.

Combinando los dos conceptos de Burrell y Morgan, y pasando de lo subjetivo a través de los cuatro enfoques y equilibrándolo en base a las cinco tradiciones usando el triángulo de Creswell tendremos un soporte cualitativo muy interesante, ya que nos proporcionará información clave para la realización de la tesis doctoral.

Dentro del Estudio de caso como herramienta metodológica se utilizará como referencia básica la metodología propuesta por Yin (1994) dado que presenta un cuadro metodológico integral, no determinante.

La matriz metodológica de nuestro estudio es la siguiente:

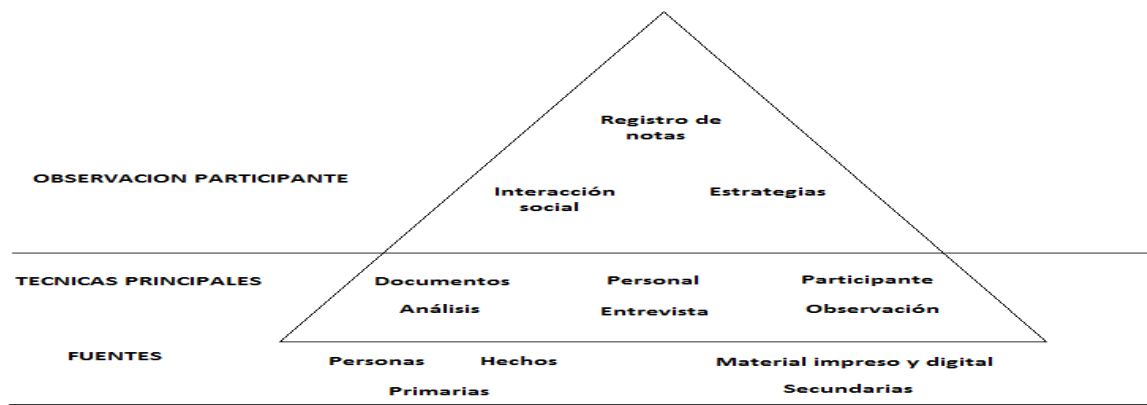
Objeto de estudio	Unidad de análisis	Sujeto de estudio.	Elementos analíticos.	Método	Instrumentos
Organización manufacturera (Prime)	Directivos y subordinados.	Proceso de la gestión del conocimiento, aprendizaje, productividad y competitividad.	<b>Teóricos:</b> Modelos de gestión del conocimiento, y aprendizaje. <b>Empíricos:</b> Normatividad, estructura, procesos.	Cualitativo.	Reglamentos, manuales, entrevista no estructurada, observación directa, estadísticas de producción.

### 1.8. Recolección de datos

El método adecuado para recoger datos visuales se debe de seleccionar a partir de la investigación propia, su pregunta de investigación, el campo que debe de observarse y las personas que son más cruciales en él.

Basados en lo mencionado por Friedrichs (1973) en donde los procedimientos de observación se pueden clasificar en general a lo largo de cinco dimensiones. La investigación se tratará de llevar bajo la observación participante mediante el análisis de documentos, realización de entrevistas y la participación directa, considerando la fuente de información y sus técnicas.

Figura 6. Secuencia de construcción para la recolección de datos.



Fuente: Elaboración propia con base Friedrichs (1973); Adler y Adler (1998), Denzin (1989) y Spradley (1980); Cerda (1998).

## **RESULTADOS ESPERADOS.**

Dentro de los resultados esperados y acorde con los objetivos de investigación se proyecta la creación de modelo de gestión de conocimiento de acuerdo a las necesidades internas, tomando en consideración los modelos ya creados hasta el momento y realizando la combinación de asimilación del aprendizaje.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Colombia. 3ra Edición. Ed. Pearson.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1989). Assumptions about the nature of social science. En Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Ed. Hennemann. pp. 1-37
- Creswell W. J. (1998). Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions. Thousand oaks. SAGE Publications
- Hall, Richard (1993). Organizaciones. Estructura y proceso. México. Prentice Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge –creating company. How Japanese companies create the dynamics innovation. New York. Oxford University.
- Romero, G. R. M. (2009) Gestión del conocimiento en la red unioorp Américas. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Ruiz, J. I. (2003). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao. Universidad de Deusto. pp. 1-118
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Editorial Paidós.
- Valhondo, Domingo (2003). Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. España. Diaz de Santos.
- Guo. Z. & Sheffield, J. (2007). A paradigmatic and methodological examination of knowledge management research: 2000 to 2004. Decision Support Systems, 44(2008) 673-688. Recuperado de [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Por cuestiones de espacio no se registran varios autores, sin embargo, se les proporciona reconocimiento a: Marjaan Laal (2011), Zheng et al (2010), Helmhout (2010), Skerlavaj et al (2007).

**LA REAPROPIACIÓN DE MODELOS ORGANIZACIONALES Y EL SISTEMA FLOJAMENTE ACOPLADO COMO PARTE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. EL CASO DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE ALIMENTOS**

**Autor:** Francisco Jaime Arroyo Rodríguez

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Centro Universitario, Cerro de las campanas s/n col. Las campanas  
Querétaro, Qro.

**País:** México

**Correo electrónico:** [jaime.arroyo2011@hotmail.com](mailto:jaime.arroyo2011@hotmail.com)

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Protocolo de proyecto de investigación aprobado

# **LA REAPROPIACIÓN DE MODELOS ORGANIZACIONALES Y EL SISTEMA FLOJAMENTE ACOPLADO COMO PARTE DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. EL CASO DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL DE ALIMENTOS**

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación se sustenta en la teoría clásica y moderna y cabe la posibilidad de realizar un estudio global que considere los aspectos cualitativos y cuantitativos con la aplicación de técnicas de investigación basado en el estudio de caso, con el propósito de analizar las implicaciones del cambio organizacional y comprender la forma organizacional a través de las categorías de sistema flojamente acoplado en el centro de servicios financieros denominado KLS del grupo KECERMEX ubicado en la ciudad de Querétaro. El periodo que se pretende analizar abarca de 1997 a 2012. En la etapa de investigación el sistema flojamente acoplado se define como la forma organizacional flexible conformada por elementos independientes que permiten conocer cada vez más el entorno, lo cual contribuye a la adaptación soportando las rupturas y las cadenas de resistencia; mientras que el cambio organizacional se analizará desde la óptica de un proceso formal de

concepción, donde permean el posicionamiento competitivo, la contingencia, el nuevo institucionalismo y la complejidad.

## **INTRODUCCIÓN**

Las formas de organización que concentraron las miradas de los estudiosos de las organizaciones en el siglo XX, han adoptado en los inicios del siglo XXI una nueva

configuración teórica y fáctica en donde se encuentran formas diferentes de gestionar la empresa, con tendencia a ir disminuyendo los niveles jerárquicos y buscando que los equipos den respuesta a los nuevos retos y ambientes en los que se encuentra inmersa la organización.

Algunos de los desafíos que deben enfrentar las organizaciones en el ámbito mundial en el cual Latinoamérica está incluida, en la parte exógena del entorno actual son la globalización de los mercados, el aumento de la competencia, clientes exigentes con expectativas y necesidades cambiantes; aceleración del proceso tecnológico, que implica ciclos de vida del producto cada vez más corto y gestión de la calidad. Mientras que en la parte endógena tienen la necesidad de reformular y considerar las normas, las creencias, la legitimidad del poder, la burocracia, los procesos de cambio, ambigüedad y de anarquía, así como los medios decisorios, la institucionalidad, el isomorfismo y calidad total que se viven dentro de la organización. Lo cual, proporcionará la pauta para adaptarse y sobrevivir a las exigencias del cambio organizacional a través de las formas de organización.

En este trabajo de investigación se presentan los antecedentes históricos, soportados con el pensamiento de autores clásicos e incorporando las teorías y tendencias contemporáneas para desembrollar cómo han contribuido a la organización las formas de las organizaciones y el cambio organizacional.

## **1. Problema de investigación**

### **1.1. Descripción del hecho social**

En un mundo globalizado en los umbrales del siglo XXI, las empresas a nivel mundial incluyendo Latinoamérica tienen grandes retos y oportunidades para lograr el cumplimiento de sus objetivos tanto financieros como para optimizar sus procesos productivos, mejorar la administración de recursos humanos, manejo apropiado de la tecnología, regenerar la administración del negocio, incrementar la calidad de los bienes y

servicios que ofrecen, renovar la atención y satisfacción de los clientes y consumidores, así como una preocupación por el cuidado del medio ambiente. Al igual que en otras latitudes, en el ámbito mexicano las organizaciones ejercen una gran influencia en la sociedad, a su vez la transferencia y desarrollo de conocimiento acerca de dichas organizaciones proviene principalmente de modelos estadounidenses que de acuerdo a Ríos (2003) son difundidos, transferidos y convertidos en “modas” por consultores organizacionales también conocidos como “gurús” del Management y que de acuerdo a los resultados de una encuesta realizada en 15 países de tres continentes (Rigby, 2001, citado por Ríos 2003:74) existe un grado de insatisfacción de 1 a 5, lo cual es consecuencia de que las herramientas pueden hacer mucho menos de lo que prometen.

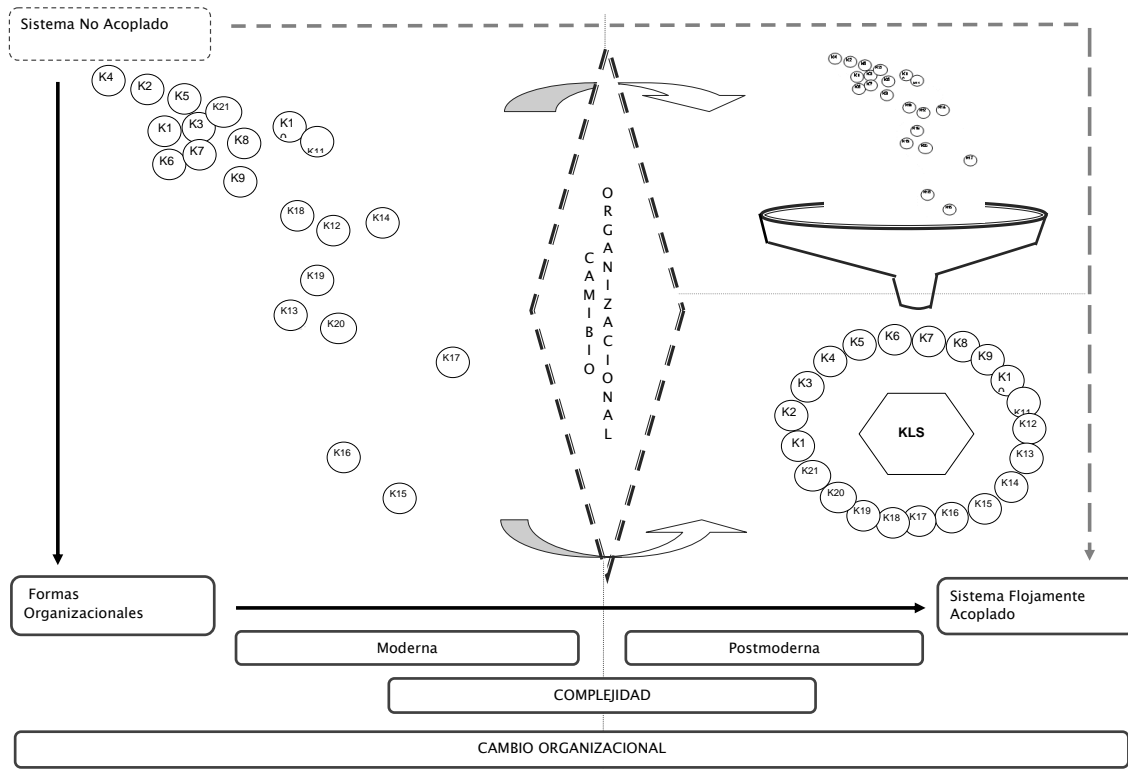
Considerando que actualmente las organizaciones existen bajo una forma flexible que teóricamente se puede identificar como sistemas flojamente acoplados (Weick, 1976) y que viven momentos de anarquía organizada, además de que se desenvuelven en ambientes exigentes ante los cuales es necesario ajustarse, se indagará el sistema flojamente acoplado como un complejo proceso de homogeneización que surge como necesidad ante un contexto de pluralidad y de distintas contrariedades administrativas que se analizarán en el estudio de caso realizado en una empresa transnacional de alimentos denominada Grupo KECERMEX de origen estadounidense, conformada por 21 filiales establecidas en 13 países de Latinoamérica incluyendo México, en el cual se gestó el cambio organizacional a partir de una nueva forma de organización que se origina con la implementación de un centro de servicios compartidos denominado KLS, el cual se adopta como respuesta y como estrategia para hacer frente a la dinámica global en la cual se encuentra inmersa el Grupo KECERMEX, así como la presión por parte de los competidores para posesionarse del mercado que atiende la empresa, de esta manera cambia la forma de la empresa y surge un cambio organizacional que implica la división de las funciones tradicionales, como son las de comprar, transformar, producir y vender, así como el cumplimiento de las actividades impositivas y administrativas en cada uno de los países donde se encuentran ubicadas las filiales. Para lo cual, en el centro de servicios compartidos KLS se concentran las actividades de contabilidad general, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, registro y control de activos fijos, cálculo de la nómina, etc. de las empresas del grupo KECERMEX: las cuales se encuentran ubicadas en México,

Guatemala, El Salvador, Caribe, Colombia, Ecuador, Venezuela, Argentina, Chile, Brasil, Costa Rica y Panamá. Este cambio organizacional que se realiza en el grupo KECERMEX conlleva a la neoinstitucionalización a través de reglas, restricciones e imposiciones, ya que introducen un nuevo sistema al campo organizacional (DiMaggio y Powell: 1983) donde varias organizaciones están involucradas, de forma que ésta se convierte en el filtro para el isomorfismo coercitivo, mimético y normativo.

El esquema siguiente muestra de manera gráfica la problematización del proceso de cambio de KLS y el grupo KECERMEX que después de vivir un proceso no acoplado y transitar por las formas de organización moderna y postmoderna alcanzó la forma de sistema flojamente acoplado y posteriormente el sistema estrechamente acoplado, lo cual lleva implícito la complejidad de formas organizacionales observadas en el ambiente extranjero.

Esquema 1.

## Interrelación entre las empresas del grupo KECERMEX y el centro de servicios compartidos denominado KLS



Fuente: Elaboración propia

### 1.2. Formulación del problema teórico de investigación

En la actualidad la mayoría de las empresas en México operan con estructuras organizacionales que limitan su productividad, eficiencia y desarrollo, ya que se basan en procesos independientes que forman parte de la empresa, siguiendo modelos verticales con líneas de autoridad que enlazan los departamentos que las conforman, y a su vez, reapropian modelos extranjeros con la intención de homologar, estandarizar y economizar las estructuras que permitan lograr el beneficio de los dueños y accionistas de las organizaciones. La integración de servicios compartidos se ha utilizado en los últimos años



como un modelo de gestión para disminuir costos, simplificar procesos, centralizar controles, tomar decisiones estratégicas y generar valor, entre otros aspectos. Para lo cual, surgen interrogantes sobre la forma en la que se adoptan este tipo de formas organizacionales y da pie al estudio de las formas y cambio organizacional, lo cual se encuentra conformada por superestructuras, dominación, relaciones de poder, orden social, eficiencia, eficacia, supuestos y significados, actores y sistemas; como lo menciona Burrell y Morgan en los denominados paradigmas funcionalista, interpretativo, humanismo radical y estructural funcionalista.

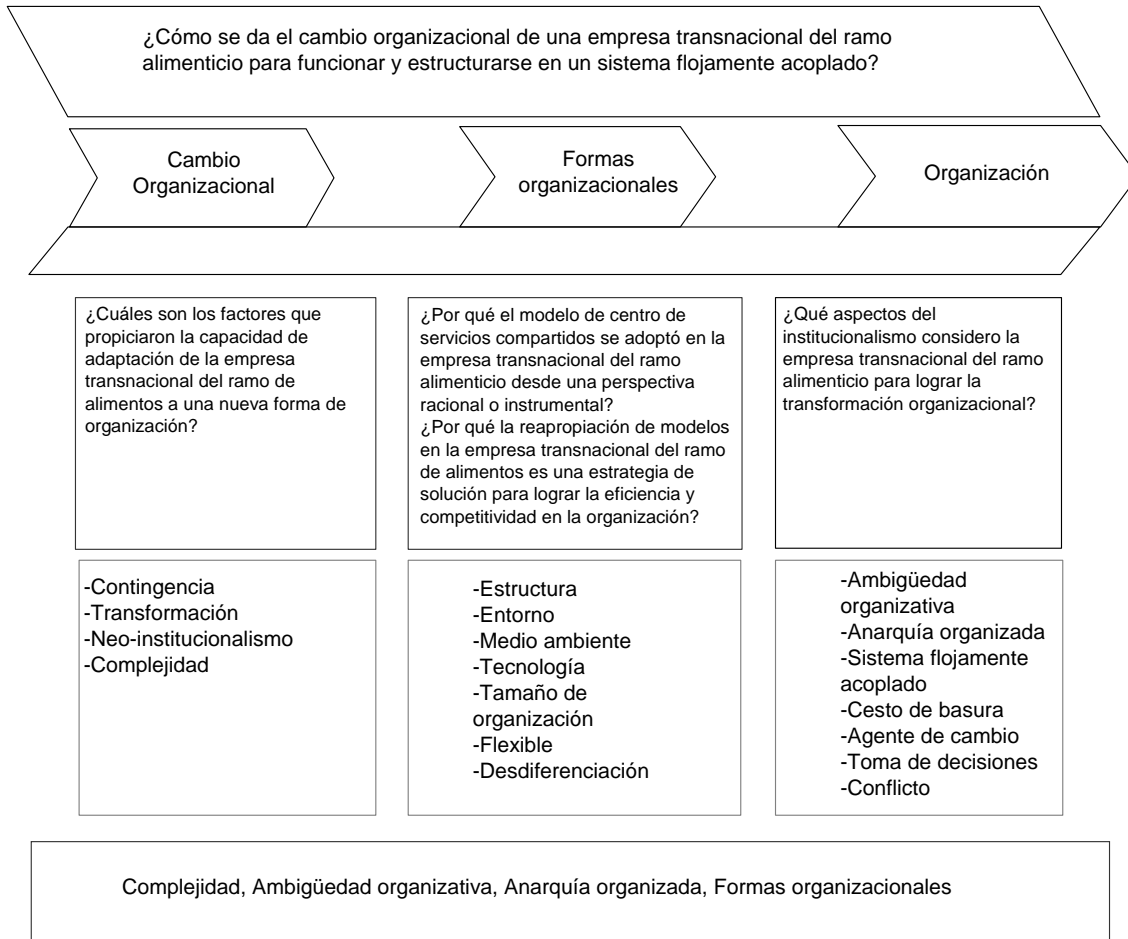
El planteamiento del problema considera el análisis de las formas y el cambio organizacional que conforman la dinámica organizacional para lograr identificar las variables que son utilizadas por las organizaciones para reapropiarse de los modelos y adaptarse a los cambios del entorno donde se encuentran. El campo de estudio corresponde a la industria de manufactura en el sector de alimentos, la organización objeto de estudio se encuentran inmersa en un mundo globalizado donde surgen necesidades de índole competitivo, lo que conlleva a redefinir las estructura interna de la organización para enfrentar los factores endógenos y exógenos en los que se desenvuelve la organización.

### 1.3. Pregunta de investigación

La pregunta central que se pretende responder en esta investigación y de la cual se desprenden diversas categorías, preguntas, conceptos y ejes de análisis se muestran en el esquema siguiente:

Esquema 2.

*Problema, preguntas, conceptos de investigación y ejes de análisis*



Fuente: Elaboración propia

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Teorías fundamentales

Asumir la actualidad bajo la categoría de sistema-mundo (Wallerstein, 1985 en Chanlat, 1994) implica concebir tensiones relacionales que son cada vez más fuertes ocasionando el conflicto pero también se logra observar un mayor grado de similitud entre las diversas organizaciones que lo conforman. Entender la organización como un sistema implica “asumir que son constructos, que poseen reglas empíricas y que los actores

ignoran los mecanismos y son incapaces de controlarlos o influir en ellos” (Crozier y Friedberg, 1990: 188). KECERMEX, la organización en la que se centra este trabajo, no ha quedado exenta de este proceso, por lo que se indagará los aspectos requeridos para iniciar un desglose teórico que soporte la aparición de una forma de organización que pueda explicar la estructura de esta organización.

Para el propósito de este trabajo se retoma la definición de organización de De la Rosa (2012), quien considera que las organizaciones pueden ser reconocidas como aquellos espacios estructurados donde los individuos realizan diversos procesos (productivos, comunicativos, decisorios) y con los cuales buscan alcanzar ciertos objetivos (personales y organizacionales) por medio de la acción organizacional.

Siguiendo a Heydebran, las nuevas formas organizacionales sí tendrían un perfil en una era que este mismo autor identifica como postindustrial, sus características serían: a) Tenderían a ser pequeñas o estarían localizadas en pequeñas subunidades de organizaciones más grandes; b) Su objeto es generalmente los servicios o la información; c) Su tecnología está computarizada; y d) Su división del trabajo es informal y flexible, además de que su estructura administrativa está descentralizada, es ecléctica y participativa (Heydebrand, 1983: 8). Este autor también menciona que las organizaciones se enfrentan a un cambio del capitalismo industrial al postindustrial y Clegg (1990) termina de dibujar este panorama de las organizaciones postmodernas haciendo una serie de diferencias con la organización moderna que contribuyen a reforzar la caracterización previamente presentada y propone que en vez de rigidez, que caracterizaba la organización moderna, la organización postmoderna es flexible; con la sustitución de formas masivas, la concepción postmodernista acude a nichos; se ha cambiado el determinismo tecnológico por opciones técnicas, de los trabajos altamente diferenciados se ha pasado a los trabajos desdiferenciados y la alta formalización ha recaído en redes y subcontrataciones. Como se puede notar, para efectos de este trabajo se acepta la noción de organizaciones postmodernas o post-industriales pero también la idea de Clegg (1990) de que la postmodernidad existe ajena a la modernidad.

Estas nuevas formas organizacionales proveen de un panorama donde los sistemas se muestran flojamente acoplados (Weick, 1976). Este flojo acoplamiento

proporciona la flexibilidad para que un elemento o sistema se separe del otro, pues en la medida en la que los dos sistemas tienen pocas variables en común, son independientes uno del otro (Glassman, 1973 en Weick, 1976). Así se ofrece la posibilidad de la creación o inserción de una nueva unidad o subunidad sin dar una ruptura con el sistema-mundo, ya que estos bloques sistémicos pueden ser insertados o cortados provocando poca o nula perturbación, lo cual brinda una amplia movilidad y estrategia en un entorno de complejidad. La complejidad se entiende a partir de la idea que Clegg (1990: 16, 17) expone a través de una revisión del trabajo de Bauman (1988b en Clegg 1990) y donde resalta la cuestión de la reaparición o reconsideración del pluralismo de culturas que convergen en el mundo y que serían lo constitutivo de la postmodernidad, ya que las diversas tradiciones de las diversas comunidades dan como resultado también un pluralismo de racionalidades. En una noción más cercana al institucionalismo, la complejidad también implica el tamaño de la organización y el tipo de tecnología que utiliza (Meyer y Rowan, 1977: 80).

Es importante dilucidar cómo el neoinstitucionalismo aparece como una alternativa a la “paranoia postmoderna” como lo explica Lyon’s (1994 en Reed, 1996), pues si bien en esta teoría se acepta que la organización postmoderna existe bajo la dispersión y la descentralización, también hace énfasis en que se pueden observar mecanismos segregados de control sociocultural, que son casi imperceptibles, facilitándose la implementación de formas institucionales ante este conjunto de conflicto, contradicción y ambigüedad, de manera que el poder resulta una capacidad de transformación (Giddens en Reed, 1996).

Para este momento se puede observar cómo las nuevas formas de organización, bajo la noción de sistemas flojamente acoplados, poseen características que posicionan a los miembros de la organización en una posición más flexible que les brinda ese espacio para la movilidad y la toma de decisiones y que en un momento posterior pueden atravesar un proceso de institucionalización (Jepperson, 2001). Para poder comprender cuál es el contexto donde se da la toma de decisiones, es necesario asumir la noción de ambigüedad y de anarquías organizadas. En la construcción del modelo del bote de basura, Cohen, March y Olsen (1972) detallan que una situación organizacional que se

puede describir como una anarquía organizada cumple básicamente tres aspectos: 1. Las preferencias son problemáticas, es decir que las ideas son dispersas en vez de que haya una estructura coherente; 2. La tecnología suele ser poco clara por lo que las organizaciones siguen una lógica constante de prueba-error, proceso que se convierte en un aprendizaje de experiencias pasadas y en la invención de necesidades; 3. La participación es fluida y los límites de la organización son difíciles de establecer, pues la audiencia y las decisiones cambian constantemente.

La toma de decisiones aparece entonces como una expresión de poder en el sentido de Giddens (en Reed, 1996), es decir el de la transformación y la decisión misma como la interpretación de varias posturas (Cohen, March y Olsen, 1972), si bien el momento del bote de basura se da como el punto de partida para la toma de decisión ésta sólo es posible por los problemas, que son aquellas preocupaciones de las personas tanto dentro como fuera de las organizaciones (estilos de vida, frustración en el trabajo, relación de grupos, distribución de estatus, trabajo, dinero, ideología o de la crisis actual de la humanidad) y de las soluciones que son ese resultado producido por alguien.

Por su parte Crozier (1974) comenta que no es común iniciar la distribución del poder y de la estrategia utilizada por los individuos para comprender el funcionamiento de una organización, ya que existen organizaciones caracterizadas de poder dinámicas y abarca complicadas relaciones entre individuos y organizaciones. Asimismo, que la literatura de Weber y postweberiana representa una ambigüedad, ya que creen que la burocracia es superior a las demás formas de organización por el hecho de contribuir a la racionalidad burocrática, pero también consideran que las organizaciones contribuyen a la dominación del género humano. El sujeto aparece entonces como un agente que recrea y transforma. En las organizaciones existen esas conversaciones que Clegg y Hardy describen como el conjunto de vocabularios emergentes y gramáticas con varios grados de discontinuidad (1996:3). Las conversaciones constitutivas de las organizaciones posibilitan que éstas sean observadas y descritas como objetos empíricos, que la organización sea interpretada a través de un discurso teórico y que eso que Clegg y Hardy (1996) llaman organizarse sea visto y trasladado hasta un proceso social. Las conversaciones son tan representativas de la organización porque son un fenómeno

público, algo que sucede entre sujetos y compartido que incluye el organizarse como el proceso social mismo. En este sentido, la acción social es posible, también así las prácticas sociales porque siempre hay un sujeto detrás de una conversación, lo cual humaniza la organización y la aleja de enfoques que la asumían como un ente con vida propia donde el sujeto sólo fungía como obediente de la estructura y de las necesidades organizacionales.

La organización en proceso de cambio o reestructura es un universo de conflictos y su funcionamiento es el resultado de los enfrentamientos entre sus miembros que utilizan el poder del que disponen. El proceso de reforma se desarrolla al mismo tiempo que la dinámica administrativa, lo cual representa un constante flujo de procesos y de relaciones que se dan en la organización. A su vez los procesos contienen conductas individuales entrelazadas entre dos o más individuos, generando de esta manera interacciones de carácter instrumental, relaciones no transitivas y recíprocas pero desequilibradas, las cuales, no se dan en término homogéneos sino en un cúmulo de relaciones de todo tipo, lo cual, origina márgenes de libertad que los individuos utilizan para obtener un beneficio personal o grupal (Crozier y Friedberg, 1977: 74-75). Para proceder a concretizar los elementos para el cambio organizacional es necesario precisar lo que en este trabajo se comprende por sistema no acoplado de lo que Weick llama sistema flojamente acoplado. Esta diferenciación de conceptos surge de las necesidades explicativas para el fenómeno que se estudia en esta investigación y el cual pretende dar cuenta del paso de un estado a otro en una organización. Por medio del estudio del arte se ha logrado ver que el contexto de KECERMEX como organización no necesariamente cumple con las características del sistema flojamente acoplado, de tal manera que se propone un grado más a la noción de Weick, donde ya se diferencia el sistema flojamente acoplado del estrechamente acoplado. Si en el sistema flojamente que propone Weick (1976) los sistemas presentan muchos elementos independientes, en la propuesta de este trabajo los elementos funcionarían como autorreferenciales (Luhmann 1984 en Japp, 2008) y sólo por la imposición de objetivos operativos en el sentido de Mintzberg (1983), es decir, que esas unidades sólo existen en el sistema pero no pertenecen al sistema; más que adaptación localizada, lo que ofrecen estos elementos son medios para alcanzar la productividad que requiere el sistema; los sistemas no acoplados mantienen sí identidad

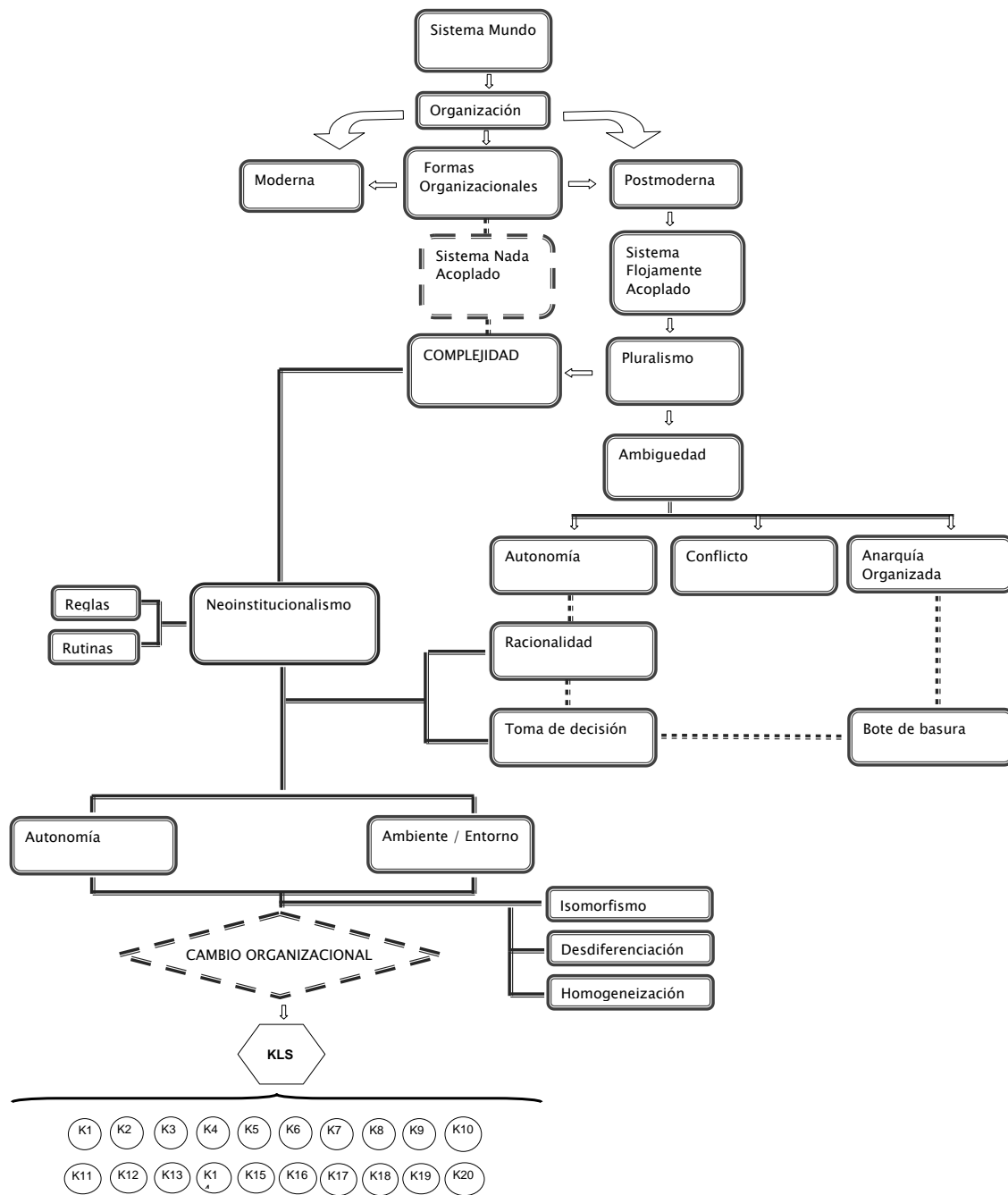
pero ligada sólo al sistema en forma de diferenciación; en caso de crisis en algún lado del sistema las afectaciones son interpretadas más bien como toma decisiones o cambio; los individuos actúan de forma autónoma solamente regidos por la misión que es la función básica de la organización en término de bienes y servicios que se ofrece a los clientes (Minzberg, 1983); si los sistemas flojamente acoplados son baratos, los sistemas no acoplados son caros ya que sus unidades no poseen procesos estandarizados; por último, como lo explica Millán (2010), un conjunto de unidades inermes frente al centro del sistema se vuelve sólo contenedora de estrategias dominantes, donde no hay cabida para considerar lo que hacen los demás. En cuanto al sistema estrechamente acoplado, este respondería a una forma de organización moderna, burocrática, donde la jerarquía y la división del trabajo está perfectamente definido y por lo tanto cualquier tipo de cambio provoca gran inestabilidad, además de que la noción de unidades que son visibles en el sistema no acoplado y en el flojamente acoplado acá no son perceptibles pues la interrelación llega a borrar los límites entre uno y otro.

Esta es la propuesta teórica que se construye en este trabajo para abordar la estructura que poseía KECERMEX antes del proceso de reforma por el que pasó hasta llegar a la implementación del centro de servicios compartidos.

En el siguiente esquema se muestra la interrelación de los conceptos mencionados en las teorías fundamentales:

Esquema 8.

*Mapa de interrelación de conceptos de teorías fundamentales*



Fuente: Elaboración propia

### 3. OBJETIVO



Analizar las implicaciones del cambio organizacional y comprender el funcionamiento y la estructura de la organización a través del sistema flojamente acoplado.

### 3.1. Objetivos específicos

- Estudiar los factores que propiciaron la capacidad de la empresa transnacional del ramo alimenticio para adaptarse a una nueva forma de organización.
- Comprender el modelo del centro de servicios compartidos y la forma en que se adopto en la empresa transnacional de alimentos.
- Identificar las características de la reapropiación de modelos utilizadas por la empresa transnacional de alimentos como estrategia de solución para lograr la eficiencia y competitividad en al organización.
- Indagar los aspectos del institucionalismo que considero la empresa transnacional del ramo alimenticio para lograr la transformación organizacional.

## 4. METODOLOGÍA

El enfoque a utilizar y la selección de la metodología de estudio, ya sea cuantitativa o cualitativa, se selecciona considerando los aspectos y la línea de investigación que se pretende analizar, buscando el entendimiento de un fenómeno social como lo menciona Flick (2004) a través del interaccionismo simbólico, que se preocupa por estudiar los significados subjetivos y las atribuciones individuales de sentido (experiencias); de la etnomenología, interesada en las rutinas de la vida cotidiana y su producción o por las posiciones estructuralistas o psicoanalíticas, que parten de procesos de inconsciente psicológico o social, asimismo, considera múltiples técnicas, como son: la biografía, fenomenología, teoría fundamentada, etnografía y los estudios de caso; o de medición de variables con el uso de fórmulas estadísticas y matemáticas que ayudan a explicar la realidad social. Con lo cual cabe la posibilidad de realizar un estudio global que considere los aspectos cualitativos y cuantitativos. El reto para el investigador es

conjuntar datos duros, interpretarlos y darles sentido, de ser necesario, se debe auxiliar en gran medida en los dos métodos.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Descripción**

Considerando la dinámica global en la cual se encuentra inmersa la compañía KECERMEX, así como las presión por parte de los competidores para posesionarse del mercado que atiende la empresa, cumplimiento de modificaciones impositivas, entre otras. Los funcionarios de la empresa buscan nuevas estrategias para hacer frente a estas situaciones y la idea principal es cambiar la forma de hacer negocios donde el escenario que se vislumbra es la división de funciones en la empresa tradicional que son las de comprar, transformar, producir y vender, así como cumplir con las actividades impositivas y administrativas en cada uno de los países donde se encuentran ubicadas las filiales. De esta manera surge la necesidad de crear una nueva organización que se dedique al cumplimiento de actividades tanto para organizaciones establecidas en territorio mexicano como en el extranjero; dichas actividades son: contabilidad general, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, registro y control de activos fijos, cálculo de la nómina, etc. Para lo cual, surge el llamado KLS que es un Centro de Servicios Compartidos, organización de tipo plana, establecido el 18 de noviembre de 1997 y que actualmente proporciona las actividades mencionadas para las compañías filiales del grupo Grupo KECERMEX de origen estadounidense, conformada por 21 filiales establecidas en 13 países, las cuales se encuentran ubicadas en México, Guatemala, El Salvador, Caribe, Colombia, Ecuador, Venezuela, Argentina, Chile, Brasil, Costa Rica y Panamá. De esta forma KLS se adopta como respuesta y como estrategia para hacer a la dinámica global en la cual se encuentra inmersa el Grupo KECERMEX, así como las presión por parte de los competidores para posesionarse del mercado que atiende la empresa, de esta manera cambia la forma de la

empresa y surge un cambio organizacional que implica la división de las funciones tradicionales de la empresa.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, Omar (1998), "La administración: Entre tradición y renovación", Gaëtan Morin, Colombia, pp 219-250.
- Anderson, D.R., Sweeney, D. J., Williams, T. A. (2008). *Estadística para Administración y Economía*, Décima Edición, Cengage Learning Editores, México. Pp. 6 – 74. Obtenido el 15 de agosto de 2011, desde: [http://books.google.com.mx/books?id=ehmBzUUZdzUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=ehmBzUUZdzUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez, (1997), *Cultura Organizacional. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*, Vertiente Editorial, México. pp. 159-207.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (2001). La construcción social de la realidad. Amorrortu editores. En Jepperson, Ronlad L. (2001) Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comp.) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 193-215.
- Blau, Peter y Richard Scott (1962), *The Concept of formal organization*, en Shafritz, Jay y J. Steven Ott (cords), "Classics of Organization Theory", Harcourt Brace College Publishers, (1996), USA, pp. 219-219.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1989). Assumptions about the nature of social science. En Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Hennemann (Ed.) pp. 1-37

- Calderón, Gilberto, Teresa Magallón y Héctor Nuñez (2010), "A cien años de la Administración Científica. Análisis de las aportaciones de Taylor", En Revista Gestión y Estrategia, UAM-Azcapotzalco.
- Carey, Alex (1967). *The Hawthorne Studies. A radical criticism*, en *Organizational Studies. Critical Perspectives on Business and Management*, (2000), Routledge, Londres. pp. 1798-1818.
- Clegg, Stewart (1990) *Modern Organizations. Organization studies in the Postmodern world*, Sage, London, págs. 1-24 y 176-207 (Capítulos 1 y 7).
- Chanlat, Jean François (1994) *Hacia una antropología de la organización*, en Gestión y Política Pública, vol. III, núm. 2, segundo semestre, págs. 317-364, México.
- Chanlat, Jean François (1998) *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de una antropología general*, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín.
- Crozier, Michel (1974). *El fenómeno burocrático (2)*. Amorrortu, Buenos Aires, pp. 55-101.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México, pp. 109-133.
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972) *A garbage can model of organizational choice*, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 17, págs. 1-25.
- Del Castillo, Arturo (1995), *Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, Documento de trabajo no. 26, Centro de investigación y Docencia Económicas, México. Pp. 16-36.
- DiMaggio, Paul J. y Powell, Walter W (1999), "Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", En Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps.), *el nuevo insitucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Edicación Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México. pp. 104-125.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid. Ediciones Morata, S.L. Fundación Paideia Galiza. pp. 31-42
- Giddens, Anthony (1995) *Politics, Sociology and Social Theory: Encounters with Classical and Contemporary Social Thought*. Cambridge : Polity. En Reed, Michael, (1996) *Organizational Theorizing: a historically contested terrain*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 31-56.
- Giménez, Gilberto. *Paradigmas de la identidad*. En Chihu Amparán, Aquiles. (2002). "Sociología de la identidad". Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F. Pp. 35-62.
- Hawley, (1966) *Amos: Ecología Humana*, Madrid, Ed. Tecnos en DiMaggio, Paul J. y Powell, Walter W (1999), "Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", En Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps.), *el nuevo insitucionalismo en el análisis*

- organizacional. Fondo de Cultura Económica, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Educación Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México. pp. 104-125.
- Heydebrand, Wolf (1989). *New Organizational Forms*, en *Work and occupations*, Vol. 16, núm. 3, Agosto, Sage Publications, pp. 323-357
- Iribarne, Philippe d' (2003), *Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones*. Iztapalapa, núm. 55, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, pp. 53-68.
- Japp, Klaus Peter (2008), *Actores Políticos*, en *Estudios Sociológicos*, Vol. 26 No. 1, enero-abril 2008, pp 3-31 consultado en Redalyc
- Jepperson, Ronlad L. (2001) *Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo* en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 193-215.
- Magallón Diez, Teresa (2004), *La figura del cambio organizacional en la construcción de la Teoría de la Organización. Evolución y nuevas perspectivas*, en Montaño, Luis (coord.), *Los Estudios Organizacionales en México*, UAM-Miguel Ángel Porrúa, México.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1977) *Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony*, en *The American Journal of Sociology*, vol. 83, Núm. 2, págs. 340-363.
- Millán, Henio (2010), *Elección racional, instituciones y cambio político*, en Henio Millán y Martha Gloria Morales (2010), *Cambio político y democracia. Teoría, nación y región*, El Colegio Méxicuense y Universidad Autónoma de Querétaro, (en prensa)
- Montaño, Luis e Ibarra, Eduardo (1987), *El mito y Poder en las Organizaciones*. México, Trillas. pp. 29-49.
- Montaño, Luis (2000), *La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina*, en De la Garza, Enrique (coord.), *Tratado Latinoamericano de sociología del Trabajo*, UAM-FCE-CM. México, pp. 285-311.
- Mouzelis, Nicos (1975). *Organización y burocracia*. Ediciones Península, Barcelona, pp. 54-84.
- Peppard, J. & Rowland, P. (1996). *La Esencia de la Reingeniería en los procesos de los Negocios*. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, D.F.
- Reed, Michael, (1996) *Organizational Theorizing: a historically contested terrain*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, págs. 31-56.
- Ríos, Ramón (2003). *Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional*. Iztapalapa, núm. 55, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, pp. 60-100.
- Sewell, Graham (1998), *“¿Cómo obtuvo su cuello la jirafa? Un cuento organizacional al estilo érase una vez, o del mejoramiento continuo y los límites de la ortodoxia gerencia”*, en Clegg, Stewart y Eduardo Ibarra (coords.), *Administración Global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, UAM-Iztapalapa, México

- Simon, Herbert (1975) *El comportamiento Administrativo*. Aguilar, Madrid, pp. 3-20, 44-75, 105-117 y 209-234.
- Wallerstein, IM, (1980) *Le system du monde XV*, París, Flammarion en Chanlat, Jean François (1994) "Hacia una antropología de la organización", en *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, págs. 317-364, México.
- Weber, Max (1946). *La Burocracia*. En Shafritz y Albert C. Hyde, *Clásicos de la Administración Pública*, México, FCE, pp. 117-125.
- Weick, Karl E. (1976) *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 21, págs. 1-19.
- Zygmunt, Bauman (1999) *Modernidad líquida*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica en Clegg, Stewart (1990) *Modern Organizations. Organization studies in the Postmodern world*, Sage, London, págs. 1-24 y 176-207 (Capítulos 1 y 7).

## LA VOLUNTAD DE EMPRENDER: UNA APROXIMACIÓN FENOMENOLÓGICA

**Autor:** Clara Inés Orrego Correa

**Grado:** Dra. en Administración

**Institución:** Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia, Antioquia, Medellín

**Dirección:** Calle 7 No 83-31

**País:** Colombia

**Correo electrónico:** [clara.orrego@upb.edu.co](mailto:clara.orrego@upb.edu.co) [corregoc@eafit.edu.co](mailto:corregoc@eafit.edu.co)

**Mesa de trabajo:** 6

**Modalidad:** Resultados de tesis doctoral terminada

## **LA VOLUNTAD DE EMPRENDER: UNA APROXIMACIÓN FENOMENOLÓGICA**

### **RESUMEN**

Esta tesis<sup>11</sup> sostiene que es posible formar en emprendimiento, desde el punto de vista teórico y práctico, en la medida en que se articule *la autodeterminación o*

---

<sup>11</sup> La tesis doctoral se titula *Descripción fenomenológica del emprendimiento: formación de la voluntad* y fue presentada a la Universidad Eafit, de Medellín, para optar por el título de Doctor en Administración. La tesis

*voluntad del emprendedor* a un modelo de formación, lo que implica hacer un acercamiento a la subjetividad en la experiencia de interdependencia con los otros.

Para ello, se toma una muestra intencional de emprendimientos apoyados por Instituciones de Educación Superior de la ciudad de Medellín, y se recurre a la dimensión empírica para el establecimiento de categorías y subcategorías a partir de la entrevista semiestructurada y el grupo focal, todo lo cual sirve de pivote para el desarrollo del estudio fenomenológico.

Con ello, se recupera la condición humana en el análisis de la administración, toda vez que se asume la subjetividad, y, particularmente, la voluntad del sujeto en el desarrollo de la acción de emprender, expresada en los actos de *autodeterminación*, *autoconocimiento* y *autovaloración*. De esta manera, la comprensión del emprendimiento desborda el reduccionismo a la utilidad monetaria y se convierte en posibilidad de realización humana como proyecto de vida. En consecuencia, formar en emprendimiento sobrepasa la formulación de planes de negocio, lo que implica la formación de la voluntad del sujeto.

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

El final del siglo pasado y el inicio del presente han sido testigos del *auge del emprendimiento* en el ambiente académico y empresarial (KANTIS, ANGELELLI Y GATTO,

---

fue aceptada y distinguida con la valoración *magna cum laude*. Los resultados de la tesis fueron presentados en un artículo a la Revista Innovar (Universidad Nacional de Colombia) y está próximo a su publicación, de la que se recoge, esencialmente, el *Marco teórico*. Sin embargo, la autora hace la salvedad de que la presente ponencia recoge nuevas observaciones sobre el tema central de la tesis y reelabora algunos aspectos de fondo y de forma.



2004, p. 12)<sup>12</sup>. Este campo de conocimiento, propio de la disciplina de la Administración, resurge por varios fenómenos: la intensa competencia global, la velocidad de los cambios tecnológicos y, fundamentalmente, la necesidad de revivir el emprendimiento empresarial que ha incidido en el progreso de la humanidad. En Colombia, por ejemplo, ha habido un enorme esfuerzo por impulsar el emprendimiento a partir de una legislación amigable con las nuevas iniciativas empresariales<sup>13</sup>, fundamentada en tres pilares: financiación, simplificación de los trámites burocráticos y articulación institucional.

Con todo, y no obstante estos esfuerzos por acelerar la cultura emprendedora, algunos aspectos críticos quedan para la discusión. Por ejemplo, a pesar del incremento en el número de investigaciones reflejado en las publicaciones de los principales *journals* de Administración y en las ya especializadas publicaciones de emprendimiento (BUSENITZ, WEST, SHEPHERD, NELSON, CHANDLER y ZACHARAKIS, 2003, p. 286), es relevante la falta de consenso en las temáticas y enfoques. Incluso, algunos estudiosos llegan a afirmar que «se trata de una amplia etiqueta bajo la que se encuadra una miscelánea de investigaciones» (SHANE y VENKATARAMAN, 2000, p. 219). El problema resulta aún mayor cuando se trata de analizar las conexiones entre emprendimiento y educación; pues hay escasez de estudios y discusiones conectadas con la calidad de las innovaciones pedagógicas en la formación del emprendimiento (BÉCHARD y GRÉGOIRE, 2006, p. 2).

En suma, son pocas las investigaciones que procuran desarrollar una actitud más comprensiva del *emprendedor* (entendido como *sujeto de voluntad* de todo emprendimiento), de su *entorno* (en cuanto horizonte de sentido del emprendimiento) y del *emprendimiento* mismo (en términos de sensibilización, creación y desarrollo de un

---

<sup>12</sup> A pesar de dicho auge, el emprendimiento es calificado como una disciplina joven y emergente (RAMOS y RUIZ, 2006) y como un campo de conocimiento en construcción (PEREIRA, 2007). Puede afirmarse, entonces, que la condición actual del emprendimiento es *precientífica*, es decir, comprende un cuerpo teórico que se está delimitando en sus métodos, en su andamiaje conceptual, en sus temas pero aún no tiene la solidez suficiente para ser considerado *ciencia*.

<sup>13</sup> La Ley 1014 del 26 de enero de 2006 o *Política de fomento al espíritu empresarial y la creación de empresas*, decreta para todos los estamentos de educación, la estructuración de unidades de emprendimiento, desarrollo empresarial y otros programas académicos con el objetivo de estimular la formación en creación de empresas<sup>13</sup>. Esta misma Ley crea la Red Nacional de Emprendimiento, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, al igual que las redes regionales adscritas a las gobernaciones. Y con el fin de financiar y apoyar las nuevas ideas empresariales, se crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes (Fomipyme); el Fondo Nacional de Garantías S. A. (FNG); el Fondo Emprender adscrito al Sena; el Fondo de Inversiones de Capital de Riesgo de las micro, pequeñas y medianas Empresas Rurales; el Fondo Emprender adscrito al Ministerio de Agricultura y el de Desarrollo Rural, entre otros (GÓMEZ, 2006, p. 18).

proyecto de vida para el sujeto). *Puede afirmarse, entonces, que las investigaciones sobre el emprendimiento no han dado cuenta de la dimensión humana de la voluntad.*

La Universidad, coherente con la visión tradicional de la economía y el modelo de desarrollo imperante, ha abordado el emprendimiento con una visión instrumental, centrada en la formación prescriptiva y mecanicista, producto del modelo conformista de la sociedad industrial, el cual se propone formar a los estudiantes en la elaboración de planes de negocio y en el desarrollo de competencias instrumentales para el emprendimiento (BÉCHARD y TOLOUSE, 1992, p. 10; LANGE, BYGRAVE, MOLLOV, PEARLMUTTER y SINGH, 2006). En este sentido, las unidades de emprendimiento adscritas a las universidades han señalado en sus estadísticas un alto porcentaje de iniciativas que no llegan a concretarse o, en su defecto, de muy corta duración, asunto que exige una reflexión sobre las causas que propician este fenómeno.

De ahí que se justifique la necesidad de repensar los modelos sobre los cuales se ofrece la formación en emprendimiento en la universidad colombiana y, en consecuencia, se parte de la siguiente pregunta de investigación:

*¿Cómo fundamentar la teoría y la práctica del emprendimiento, desde la formación de la voluntad en perspectiva fenomenológica?*

La propuesta de esta investigación radica en afianzar teóricamente el campo de estudio y de formación en emprendimiento a través de un modelo que incluya la subjetividad y, específicamente, la voluntad del emprendedor; además, abre las posibilidades de estudio sobre el emprendimiento y el emprendedor mismo. La formación de la voluntad entraña la mirada de lo humano, cabe decir que el acto de emprender (como motivación en valores y principios) se manifiesta en sentimientos y acciones que le permiten al sujeto aproximarse al objetivo deseado, obviamente condicionado por el entorno. Sin embargo, dado que no siempre el sujeto tiene la fortaleza, ni las condiciones para lograr lo que quiere, es necesario formar la voluntad, hecho que se indaga precisamente en esta investigación.

Fundamentar el emprendimiento desde el punto de vista de la voluntad, como se plantea, constituye una oportunidad, especialmente por la intencionalidad de generar conciencia en la comunidad académica (que tradicionalmente ha tenido una visión unidisciplinar del fenómeno emprendedor) y lograr una sensibilización en aras del cambio en la forma de concebir y desarrollar los procesos de formación en este campo. Este solo

hecho constituye un desafío para el sistema educativo en general y, particularmente, para la universidad y las instituciones encargadas de impulsar estas actividades, para las cuales es esencial, además de considerar el contexto y las condiciones que favorecen una cultura emprendedora, incorporar los aspectos personales de los emprendedores.

## **OBJETIVO**

El objetivo de la presente tesis es, entonces, fundamentar la teoría y la práctica del emprendimiento, a partir de la descripción fenomenológica de la voluntad del sujeto, como aporte a la formación de este campo de conocimiento. Y con este objetivo general también se trazan cuatro objetivos específicos, a saber:

- Establecer el alcance de la *subjetividad* y sus interacciones con la intersubjetividad y el mundo de la vida, como presupuesto indispensable en la descripción fenomenológica del emprendimiento para superar el reduccionismo del análisis tradicional de este fenómeno.
- Construir el estado del arte del emprendimiento a partir de la descripción (orientada en las dimensiones fenomenológicas: subjetividad, intersubjetividad y mundo de la vida) de las principales posturas y corrientes que se han trabajado en los ámbitos nacional e internacional.
- Describir el lugar que ocupa la voluntad personal y común en el emprendimiento a partir del análisis fenomenológico de la subjetividad, con el propósito de identificar su importancia en los modelos de formación.
- Estructurar un *modelo de formación* con base en la descripción eidética del emprendimiento, con el propósito de mejorar los procesos de creación de empresas de las unidades de emprendimiento universitarias.

## **MARCO TEÓRICO**

La actitud de asumir riesgos, de aventurarse a lo desconocido, de crear es connatural al ser humano, pues no se conoce ningún lugar en el *mundo de la vida* donde no se dé el emprendimiento. Según el Diccionario de la Real Academia la palabra *emprendimiento*

proviene del latín *in* 'en', y *prendĕre* 'coger'; significa 'acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro'.

Ya en el plano de la academia este concepto es considerado polifacético, complejo y fragmentado. González Domínguez (2004, p. 15), por ejemplo, justifica la utilización indistinta de los términos emprendedor y empresario debido a que el idioma español permite matizar y marcar diferencias entre las palabras, mientras que el inglés y el francés no presentan esta dificultad; es esta la razón por la cual en la literatura hispana se utilizan los términos *emprededurismo*, *empresarismo*, *emprenderismo*, *espíritu emprendedor* y *emprendimiento*<sup>14</sup>.

En gran parte esta heterogeneidad se debe a su abordaje desde diversos enfoques disciplinares; así, por ejemplo, el enfoque económico se aproxima al fenómeno emprendedor a partir del análisis de las actividades que tienen que ver con la racionalidad del sujeto en términos de obtención de recursos, riesgos, inversiones y otros. De esta forma, las teorías económicas explican el fenómeno de la creación de empresas como resultado de esta racionalidad bien sea a nivel del empresario, de la iniciativa empresarial o del sistema económico imperante (CUNNINGHAM y LISCHERON, J., 1991).

Los teóricos del enfoque comportamental intentan conocer al emprendedor según las características psicológicas y conductuales; para ello consideran algunos aspectos como las formas de aprendizaje individual y organizacional, en aras de ajustarse a la dinámica emprendedora. Según Fillion (2003) aunque las investigaciones realizadas desde este enfoque presentaron resultados variados y contradictorios, hoy se sigue explorando el tema de las competencias requeridas para el desempeño exitoso del emprendedor.

Por su parte, el enfoque sociocultural explica el emprendimiento a partir del análisis del entorno o de los factores externos que intervienen en este fenómeno, como componentes esenciales en la decisión de la creación de empresa. Desde este enfoque se comprenden las diferentes formas de interacción y las reglas de juego que influyen en el desarrollo económico y en la actividad emprendedora.

Desde los estudios de la estrategia y de los procesos se analiza el papel que juega el empresario en la creación de la empresa y su intencionalidad en el marco de los desarrollos de cambio que generan las acciones creadoras. En este enfoque el

---

<sup>14</sup> Dado que el término *emprendimiento* ha sido el de mayor aceptación y manejo académico, se adoptó para efectos de la tesis doctoral.

emprendedor asume como premisas el cambio y la creación de valor a partir de la creatividad y la innovación. Pereira afirma que este modelo incorpora las dimensiones sistémicas y humanistas al centrarse en el desarrollo de la persona, aunque reconoce una limitación en el desarrollo de la dimensión social (2007, p. 28).

En suma, aunque cada uno de estos enfoques realiza una contribución parcial al fenómeno, no es fácil encontrar una clara delimitación entre ellos y, en consecuencia, se requiere una visión integral que permita un conocimiento más amplio y comprensible del emprendimiento. Esta ponencia aspira contribuir a una visión más integral, que incorpore lo humano del emprendimiento, complementario a los demás enfoques aquí señalados.

\* \* \*

Como ya se vio hay variedad de percepciones frente al fenómeno del emprendimiento: cada autor tiene su propia teoría sobre el emprendimiento; al final puede afirmarse que existen tantos modelos como estudiosos del fenómeno. Un modelo es una estructura de conceptos que definen o delimitan el emprendimiento y cuyas ideas, para el caso, son validadas por una comunidad. Dado que la tesis indaga sobre el papel de la voluntad del sujeto en el proceso de emprendimiento, es necesario definir qué lugar ocupa esta en los modelos más representativos para la academia nacional e internacional.

Uno de los primeros modelos fue propuesto por el psicólogo David McClelland en la década de los 60 y, aunque este autor no define claramente sus componentes conceptuales consigue fundamentar el emprendimiento en la *motivación al logro*, que se justifica en la medida en que los sujetos que emprenden dedican gran parte de su tiempo a pensar cómo hacer mejor las cosas o a considerar medios alternativos con el fin de solucionar los problemas que encuentran en su actividad emprendedora (MCCLELLAND, 1962).

En 1970 Shapero se focaliza en el evento emprendedor, que se fundamenta en la elección de una opción particular producto de dos percepciones: *la percepción de deseabilidad* y *la percepción de factibilidad*, ambas complementarias; y, de manera tangencial, aborda el componente cultural, referido a la formación de los valores del emprendedor, a partir de la dinámica familiar y de la comunidad en la cual el sujeto actúa (SHAPERO y SOKOL, 1982).

Hacia 1984, Ronstadt propone un modelo que consta de varios componentes: a partir del *proyecto o empresa*, el *análisis del empresario*, el *análisis del entorno*, la *estrategia* y, la *evaluación cuantitativa, cualitativa y ética*, que implica comprender la ruta para desarrollar la iniciativa (1984, p. 39).

Posteriormente, Timmons presenta un modelo fundamentado en tres pilares que se entrecruzan: el *mercado*, el *equipo empresarial* y los *recursos*. Para este autor, el principal reto de un emprendedor es la constitución de un buen *equipo de trabajo*, que debe ayudar a identificar puntualmente las necesidades de la iniciativa, y contribuir a un desempeño más significativo y previsorio en la forma de enfrentar las crisis y los conflictos que se dan en toda actividad humana (TIMMONS, 1993, p. 36).

El modelo GEM<sup>15</sup> nace en el 1997 como una iniciativa de la London School y del Babson College, da cuenta de las influencias de la sociedad y el entorno en la actividad emprendedora: las instituciones, la competencia y la innovación, las condiciones del emprendedor, las oportunidades y la dinámica empresarial, etc., tomando como referencia emprendimientos en varios países del mundo (GÁMEZ, 2009, p. 162).

En tanto, Kantis adopta un enfoque ecléctico. En su propuesta incluye los factores socioculturales, institucionales y económicos, que están interrelacionados y se agrupan en cinco categorías: Mercado de factores y condiciones macroeconómicas, Estructura, Dinámica de la industria, Capital social, marco regulatorio, que comprende todas aquellas leyes y reglamentaciones que impulsan o impiden la formalización de la empresa (KANTIS, ANGELELLI Y GATTO, 2000, pp. 16-17).

Por su parte Veciana (1999) plantea un modelo con los siguientes elementos: la *identificación de la oportunidad*, los *recursos* o factores de producción necesarios para la puesta en marcha, el *mercado* en el cual se va a desenvolver el emprendedor, la *estrategia* que utilizará el empresario para el logro del objetivo y, finalmente, el *empresario* mismo quien es el encargado de desempeñar la función empresarial (p. 15).

Gibbs estructura su modelo en cuatro componentes: (1) la motivación y determinación, (2) la factibilidad que tiene la idea de negocio en el mercado; (3) los recursos que se

---

<sup>15</sup> Este proyecto GEM (*Global Entrepreneurship Research Consortium*) es iniciativa del *Entrepreneurial Research Consortium* (ERC), con el programa *US Panel Study of Entrepreneurial Dynamics* (PSED), para identificar los factores particulares de éxito de las nuevas empresas.

requieren para la puesta en marcha, y (4) las habilidades que se requieren para liderar satisfactoriamente la iniciativa (VARELA, 2001, p. 99).

Ahora bien, en el ámbito colombiano el modelo seguido por la mayoría de las universidades del país es el desarrollado por Varela y Bedoya (2006), el cual se estructura en cinco etapas: *la etapa motivacional* tiene que ver con los factores culturales y sociales que impulsan a la persona a la creación de la empresa; *la situacional*, que se refiere a la identificación de la oportunidad de negocio en el entorno; *la psicológica*, que se ocupa de analizar la decisión de seguir la carrera empresarial que está directamente relacionada con la factibilidad del mercado; *la analítica*, referida al estudio de la conversión de la idea de negocio en un plan con todas sus estrategias, y, finalmente, *la económica*, que está relacionada con la consecución de los recursos necesarios para la implementación de la empresa (VARELA y BEDOYA, 2006, p. 9).

En resumen, si bien en estos modelos se evidencian elementos que se acercan al concepto de voluntad (el sujeto que despliega comportamientos de logro, deseo o impulso por emprender, o como un acto intencional y planeado), en realidad tal referencia es distante pues no se le otorga la importancia necesaria como componente subjetivo para la puesta en práctica de un emprendimiento, toda vez que se da más trascendencia a variables que están en estrecha relación con el entorno y el proyecto de empresa, como se presenta en el cuadro núm. 1.

Autor del modelo o teoría	Componentes de los modelos de emprendimiento cercanos al concepto <i>voluntad</i>		
	Subjetividad	Intersubjetividad	Mundo de la vida
David Mc Clelland (1960)	Variable motivacional Componente <i>n-logro</i> .	El emprendedor encuentra seguridad en el grupo.	Considera la importancia del estado como apoyo y la educación como partícipe del

			proceso.
<b>Albert Shapero (1970)</b>	Relevancia del sujeto a través del evento emprendedor. Condición de deseabilidad y de factibilidad.	Entorno social. Se construye en contacto con asociados.	Incidencia de factores del evento emprendedor (entre ellos, recursos, gerencia, riesgo).
<b>Robert Rostand (1983)</b>	Mira al sujeto desde la decisión de seguir la carrera empresarial.	Sistema educativo, social y cultural, los actores facilitan o desfavorecen el proyecto.	Ambiente de desarrollo fase analítica y económica.
<b>Allan Gibbs (1988)</b>	Motivación al logro.	Visualiza personas que dan apoyo, determinación de factores culturales, económicos y sociales.	Tecnología, idea de mercado, recursos, información.
<b>Jeffrey Timmons (1996)</b>	Pondera la creatividad del sujeto Líder empresarial.	Centra su modelo en el equipo empresarial.	Entorno, conocimiento, mercado (corazón del proceso), recursos, tecnología.
<b>GEM (1997)</b>	El emprendedor percibe la oportunidad de negocio.	Se apoya en las redes de universidades e instituciones.	Considera esenciales las condiciones generales del entorno.
<b>Hugo Kantis (2000)</b>	Aspectos personales Espíritu empresarial.	Factores socioculturales Capital social, Instituciones.	Crecimiento económico, contexto.
<b>José María Veciana (1999)</b>	Enfatiza en el suceso disparador o impulsor.	Creación de una red de relaciones con los grupos de interés de la	Considera el entorno como la fuente más importante y valiosa para las



		empresa.	oportunidades del emprendedor.
Rodrigo Varela y Olga Bedoya (2006)	Etapa motivacional (valores, percepciones, decisión), evaluación personal.	Conexiones empresariales.	Entorno, oportunidades, recursos, gestión, importancia del mercado (igual que Shapero, Timmons y Ronstadt).

**Cuadro núm. 1**

**La voluntad en los modelos de formación en emprendimiento más reconocidos en la academia colombiana**

Fuente: elaboración propia

**DISEÑO METODOLÓGICO**

Hay distintas formas de aproximarse al estudio del emprendimiento y una de ellas es la *cualitativa*, cuya presunción constituye un *enfoque* o un *método* cuando, deliberadamente, *incluye la subjetividad*. Por tanto, no es posible hablar de la *subjetividad* —al menos, en una perspectiva fenomenológica— si no se piensa en los otros, pues como lo señala Husserl: «Ahora bien, todo se complica tan pronto como nos hacemos cargo de que la subjetividad solo en la intersubjetividad es lo que es: Yo que actúa constitutivamente» (HUSSERL, 1991, p. 181).

El método fenomenológico empleado en la investigación se puede sintetizar así: se trata de una *descripción de esencias* (paso 3). Pero, dada esta como *objetivo final o último* del método, previamente se exige dar curso a las *variaciones* (paso 2) sobre un *tema* (paso 1: también llamado *tematización* o *enfocamiento* —*focusing*—).

Desde el punto de vista práctico la investigación toma una muestra intencional de emprendimientos apoyados por las Instituciones de Educación Superior de la ciudad de Medellín, y luego se recurre a la dimensión empírica para el establecimiento de categorías y subcategorías a partir de las técnicas, entrevista semiestructurada y grupo focal, todo lo cual sirve de pivote para el desarrollo del método fenomenológico.

## COMPRENSIÓN Y GÉNESIS DE LA METODOLOGÍA

¿Cuál es la *metodología de la metodología*? Esto es, ¿cómo se ha llegado al planteamiento final de la metodología? Se trata de una revisión genética del diseño metodológico que, más allá de las circunstancias históricas de la investigadora, da cuenta del asunto central: ¿por qué acercarse al emprendimiento desde la fenomenología? ¿Cómo se comprende el emprendimiento desde la fenomenología? ¿Cómo se comprende la fenomenología desde el emprendimiento?

Para abordar la comprensión del emprendimiento desde la fenomenología es necesario reconocer que al comienzo de la investigación se ofrecían dos cosas claras: el tema central era el emprendimiento y la perspectiva de análisis era la pedagogía. En efecto, la consideración de que no hay currículo malo sino mal administrado, y que ello se debe, principalmente, a que los administradores no poseen una formación básica en estrategias pedagógicas, abrió las puertas de la reflexión por el camino de la investigación cualitativa. Sin embargo, una posterior comprensión de la pedagogía, más allá de los muros de la Universidad, que implica la construcción de un proyecto individual y colectivo, hizo que el empeño inicial, que se circunscribía al mejoramiento de las prácticas de formación en emprendimiento mediante la superación de la visión instrumental ya tradicional, se decantara en una intencionalidad mucho más amplia y comprensiva. En esta nueva perspectiva, el énfasis recayó sobre el emprendimiento como fenómeno individual y colectivo, pero, sobre todo, en el *emprendedor como agente* transformador de su realidad y de su mundo circundante.

Aquí, resultó fácil percatarse que la investigación, si bien estaba anclada al terreno de la administración, mostraba profundas relaciones con la fenomenología. En efecto, si se tiene en cuenta que

(...) la fenomenología, tal como la vivió el último Husserl, es un método descriptivo, cuyo objetivo es un saber sobre el mundo de la vida, como el verdadero *a priori* universal concreto de nuestra experiencia, sobre cuyo suelo nos es dado construir muchos mundos especializados (HERRERA RESTREPO, 2002, p. 15),

se puede entender que, desde la fenomenología es posible captar el *sentido* del emprendimiento, que los sujetos explicitan *a partir y en* sus experiencias, lo cual tiene que ver con el verdadero significado que el sujeto encuentra en la acción creativa de emprender. Pero captar la constitución de sentido es un acto esencialmente comunitario, pues la acción de emprender requiere de una dinámica intersubjetiva, que Husserl (1987) llama *espíritu común o voluntad común* y que Iribarne denomina como un *aspirar conjunto o coexistencia con los otros*. Mejor dicho, en el contexto del emprendimiento, una idea de negocios se consolida por las contribuciones sinérgicas de otros sujetos, cuyo esfuerzo se considera aún mayor en un emprendimiento de carácter asociativo o solidario.

Entonces, desde la fenomenología el mundo de la vida es considerado presupuesto imprescindible de cualquier fundamentación, pues no se concibe hablar de la subjetividad sin aproximarse primero al mundo de la vida o mundo de las cosas en cuanto vividas, como lo llamó Husserl (1991, p. 181); este terreno de la experiencia humana es llamado en la administración *entorno* (Husserl, igualmente, usa esta expresión: *Umwelt*) en cuanto horizonte de emprendimiento.

Otra razón que hizo pertinente el recurso a la fenomenología en el presente estudio estriba en lo siguiente: si el problema de investigación aquí planteado consiste precisamente en el tratamiento instrumental y técnico que se ha dado al emprendimiento, en relación con la enseñanza centrada en planes de empresa y de negocio, y que ha dejado de lado el desarrollo de una visión más comprensiva e integral de este fenómeno, la opción por la fenomenología como *ciencia del mundo de la vida* tiene el propósito de superar tal instrumentalismo, pues, en efecto, *para la fenomenología, el emprendimiento solo se puede comprender como vivencia, esto es, como una experiencia significativa que ha sido construida en un horizonte de sentido, en el mundo de la vida, en intersubjetividad*; lo cual desborda el estrecho límite de la adquisición de habilidades técnicas para elaborar planes de negocio. Claro, se trata de una vivencia significativa para alguien: el emprendedor, un sujeto de pulsión y de acción. En otros términos, emprender connota acciones y actividades que implican *la voluntad* como expresión del entretreído de la función teórica (autoconocimiento), del ámbito afectivo (autovaloración) y de sus actos volitivos (autodeterminación).

De esta manera, el estudio del emprendimiento a través de “su darse” en el fluir intencional de las vivencias, como lo indica Hoyos (2002, p. xi), es igual que «ir a la cosa misma» del emprendimiento, y con ello se superan los enfoques reduccionistas (y por lo mismo, distorsionadores) con los cuales reflexionamos sobre nuestra realidad (HERRERA RESTREPO, 1998, p. 24).

Así, sin ser un propósito de la investigación, se trajo a la luz algo que a menudo se olvida: la descripción también es una práctica administrativa con la que se aspira a desplegar los fenómenos como etapa preliminar de todo análisis, conducente al camino de la comprensión. La administración es, ante todo,

(...) una práctica social que pone en juego personas en un marco organizado y cuya finalidad es, ante todo, la eficacia económica. Por otra parte, también es una subdisciplina de las ciencias sociales, cuando afirma que la gestión es una actividad social. Las ciencias sociales, en lo que a ellas se refiere, no buscan la eficacia, sino volver comprensible las conductas humanas (CHANLAT, 2002, p. 33).

Volver comprensibles las conductas humanas en el emprendimiento remite, entonces, a las determinaciones internas del emprendedor, a las condiciones objetivas que favorecen o no el emprendimiento y a las afectaciones que devienen del ordenamiento social y cultural.

Así, pues, *desde el emprendimiento la fenomenología puede entenderse como una valiosa oportunidad, al introducir un método de amplificación de los niveles de comprensión de los hechos empresariales, todos ellos, fenómenos humanos. Eso es posible reconstruyendo la agencialidad de los sujetos* (los emprendedores en su experiencia corpórea) mediante la descripción de sus prácticas más significativas (sus vivencias), que implican de suyo las relaciones con los otros (intersubjetividad) y con el entorno empresarial, familiar, legal, y otros (mundo de la vida).

## **PRINCIPALES HALLAZGOS**

1. Uno de los hallazgos más relevante de la tesis es la comprobación de que la *voluntad de emprender*, considerada como el paso del impulso a la decisión o del deseo a la acción, constituye una posibilidad esencial, posibilidad por aquello de llegar a ser, y esencial porque dicha condición es inherente a lo humano; por esto mismo, es considerada una facultad que estructura y constituye su esencia. Dicho fenomenológicamente: es el afincamiento del emprendimiento en la estructura radical del *yo puedo y su potencia realizativa*.

Esta voluntad se expresa en la *autodeterminación* y decisión del emprendedor por desarrollar la idea de negocio, como realización de sí mismo, de su proyecto de vida; en contraste, con la causalidad pasiva que se manifiesta en la decisión de emprender movida por una necesidad, siempre que el sujeto trata de hacer coincidir lo que considera viable con sus limitaciones y posibilidades. Cabe decir que la *voluntad realizativa* se logra si se cuenta con la libertad, motivación, condiciones personales y contextuales para actuar; se trata aquí de un impulso que potencia el querer: para Husserl los actos prácticos, los actos de voluntad se fundamentan necesariamente en los actos intelectivos y emocionales, y requieren, por tanto, de los actos valorativos; en consecuencia, la voluntad se afinca en el deseo y mediante éste se dirige a algo considerado (conocido) como bueno, como algo digno de ser deseado (MELLE, 1994, pp. 71-73).

Así, pues, cuando el emprendedor descubre el verdadero sentido de emprender, vigoriza su iniciativa por medio de la comunicación que le ayuda a configurar el mundo de la vida y posibilita el contacto entre el *yo* y el *alter*, no sólo con la riqueza de la palabra, sino con la comunicación gestual y visual por la que los demás sujetos pueden captar su propósito u objetivo. Ricoeur lo expresa así: «(...) la voluntad férrea es la que tiene más razones y argumentos, toda vez que determina y legitima el impulso del sujeto y es a partir de ésta que construye la realidad dinámica e intersubjetiva» (1986, p. 85).

2. *La combinación emprendedor-empresario es la variante más aceptable en términos de complementariedad y sustentabilidad.* En efecto, a partir de la descripción de las variables del emprendimiento, puede constatarse que es en la dupla *emprendimiento-empresarismo* en la que el emprendedor no sólo genera la idea de negocio, sino que

mediante la voluntad la lleva a la práctica, y, además, busca sostenerla en el tiempo asegurando resultados socio-económicos. Para ello requiere además del desarrollo de competencias administrativas, la configuración de un proyecto empresarial, indispensable en el logro de la ventaja competitiva que se pone a prueba por el entorno. Así, pues, en perspectiva fenomenológica, las variaciones permitieron establecer diferencias entre *emprendedor* y *empresario*, término que muchos estudiosos han utilizado indistintamente, incluso hasta llegar a afirmar que no existen diferencias entre ellos.

3. Otro importante hallazgo lo constituye la voluntad común, que Husserl ya había señalado en *El espíritu común*, voluntad que potencia las experiencias o acciones individuales intencionadas y que tiene su máxima expresión en iniciativas de tipo solidario y asociativo, caracterizadas por la cooperación, la pertenencia común de la propiedad y los medios de producción, pero, fundamentalmente, por un enlazamiento de voluntades en una experiencia compartida.

4. A pesar de la complejidad señalada en este campo de conocimiento la investigación logró una aproximación a la descripción del emprendedor como *una persona con conocimiento, motivación y voluntad suficiente para desarrollar su idea o iniciativa en forma creativa, con valores y determinación para llevarla a la práctica de manera intersubjetiva, y con el objetivo de influir en el mundo de la vida empresarial.*

De esta forma la tesis responde a una nueva visión, que contribuye a recuperar la condición humana en el análisis de la administración, toda vez que asume la subjetividad, y particularmente la voluntad del sujeto, para el desarrollo de la acción de emprender, expresada en los actos de *autodeterminación, autoconocimiento y autovaloración*. En suma, se trató de describir y comprender el emprendimiento, como fenómeno humano que pone en juego, además de la experiencia, los conocimientos, valores y la voluntad que implica asumir tanto la acción subjetiva del emprendedor como la acción social e intersubjetiva en el marco del mundo de la vida.

## **FUTURAS PERSPECTIVAS EN INVESTIGACIÓN**

Como líneas para futuras investigaciones se propone la realización de trabajos con una orientación hacia la *fenomenología genética* (o sea, hacia la reconstrucción de la manera como se ha configurado lo que hoy es presente en el ámbito de las organizaciones o *Personalidades de Orden Superior* y sus procesos de emprendimiento) toda vez que esta tesis se orientó preferentemente a la *fenomenología estática* (como una forma de describir el *presente vivo* del emprendimiento).

En la misma línea, es posible considerar la realización de otros estudios de emprendimiento desde la perspectiva *hermenéutica (interpretativa)*, en la cual se den pasos en la dirección de que los sujetos implicados en estos procesos constituyan su subjetividad mediante estrategias narratológicas.

Específicamente en el marco del Doctorado en Administración de la EAFIT es necesario construir un programa de investigación, pues, como lo propone Lakatos: «(...) no deben ser teorías aisladas sino conjuntos de teorías generadas por modificaciones sucesivas de sus predecesores que de todos modos se conservan» (LOPERA *et ál.*, 2009, p. 12).

Se precisa entonces, aprovechar las tesis de Maestría y Doctorado para generar una red de problemas, a partir de los cuales se vaya a *colonizando la teoría de la subjetividad como fundante de todo proyecto de emprendimiento*. Esto es, tratar *la subjetividad como el lugar de la resistencia a la deshumanización* propiciada por el capitalismo neoliberal, con la estrategia de la economía solidaria y asociativa como enlace entre la voluntad individual y voluntad común.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BÉCHARD, J. P., & GRÉGOIRE, D. (2006). *Understanding Teaching Models in Entrepreneurship for Higher Education*. HEC Montreal: Entrepreneurship Education Series.

BÉCHARD, J. P., y TOLOUSE, J. M. (junio, 1992). *Essai de classification des programmes de formation à l'entrepreneurship*. Conferencia presentada al II Congreso del l'Institut National du Développement et de l'entrepreneurship, Université de Moncton, Canadá.

Disponible en <http://www.apce.com/cid17587/essai-de-classification-de-programmes-de-formation-a-l-entrepreneurship.html?pid=287>

BUSENITZ, L., WEST III, G., SHEPHERD, D., NELSON, T., CHANDLER, G., ZACHARAKIS A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29(3), 285-308.

CHANLAT, J.F. (2002) *CIENCIAS sociales y administración*. Universidad Eafit. Medellín

CUNNINGHAM J. y B., LISCHERON, J. (enero, 1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.

FILION, J. L. (2003). Emprendedores y propietarios-dirigentes de la pequeña y mediana empresa (PME). *Administración y Organizaciones*, 34(2), 5-28.

GÁMEZ, G. J. (2009). Aproximación a los modelos de emprendimiento. *Management*, XVIII(31), 153-170.

GEERTZ, C. (1973). *The impact of the Concept of culture on the concept of man-dans the interpretation of cultures*. New York: Basic Books, Inc.

GIBBS, A. (1987). Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training. *Journal of European Industrial Training*, 11(2), 2-38.

GIBBS, A. (1988) *Stimulating New Business Development (What else besides EDP?) in Stimulating Entrepreneurship and New Business Development*. Geneva: ILO. Recuperado de [http://www.allangibb.com/cv\\_chapters\\_of\\_books.htm](http://www.allangibb.com/cv_chapters_of_books.htm)

GIBBS, A. (1998). Educating Tomorrow's Entrepreneurs. *Economic Reform Today*, 4, 1-10.

HERRERA, D. (1998). *América Latina y la fenomenología*. México: Publicaciones Universidad Pontificia de México.

HERRERA, D. (2002). *La persona y el mundo de la experiencia*. Bogotá: Universidad de San Buenaventura.

HUSSERL, E. (1973). *Problemas fundamentales de la fenomenología*. [Ed. y trad. César Moreno y Javier San Martín]. Madrid: Alianza.

HUSSERL, E. (1987). *El espíritu común / (Gemeingeist)*. Obra póstuma. (Trad. de César Moreno Márquez). España: Universidad de Sevilla.



HUSSERL, E. (1991). *La Crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*. Barcelona: Crítica-Filosofía.

HUSSERL, E. (2002). *Renovación del hombre y de la cultura. Cinco ensayos*. (Introducción de Guillermo Hoyos Vásquez, traducción de Agustín Serrano de Haro). Barcelona: Antrophos-Universidad Autónoma Metropolitana (*Husserliana XXVII*, citado *Hua. XXVII*).

IRIBARNE, J. V. (3 y 6 de octubre de 2009). [Cartas para Clara Inés Orrego]. Cartas en posesión de Clara Inés Orrego.

KANTIS, H., ANGELELLI, P., y GATTO, F. (2000). Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿De qué depende su creación y supervivencia? IADB. Recuperado de <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/Docelec/cpce/2-9.pdf>

KANTIS, H., ANGELELLI, P., y GATTO, F. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington D.C.: Banco Interamericano de desarrollo Fundes Internacional.

LANGE, J, BYGRAVE, W., MOLLOV, A., PEARLMUTTER, M., SINGH, S. (octubre, 2006). Do Business Plans Make no Difference in the Real World? A Study of 117 New Ventures. *Frontiers of Entrepreneurship Research 2005*. [The Arthur M. Blank at Babson College]. Disponible en [http://www.babson.edu/entrep/fer/2005FER/chapter\\_xii/paper\\_xii3.html](http://www.babson.edu/entrep/fer/2005FER/chapter_xii/paper_xii3.html)

LOPERA, J., GARZÓN, J., TORRES, G., y NIEBLES, L. (2009). *Proyecto de mejoramiento. Programa de investigación para el Sistema Nacional de la Universidad Pontificia Bolivariana. Propuesta*. Medellín: UPB.

MCCLELLAND, D. (1962). Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.

MCCLELLAND, D. (1968). *La sociedad ambiciosa. Factores psicológicos en el desarrollo económico*. Tomo II, Madrid: Guadarrama.

MELLE, U. (1994). La fenomenología de la voluntad de Husserl. (Traducción Carlos Eduardo Maldonado). *Ideas y Valores*, 95, 65-84. Recuperado de [www.revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/download/9062/9706](http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/idval/article/download/9062/9706)

PEREIRA, F. (julio-diciembre, 2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanística. *Cuadernos de Administración (Colombia)*, 20(34), 11-37. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/205/20503402.pdf>.

RICOEUR, P. (1986). *Lo voluntario y lo involuntario. El proyecto y la motivación* (Traducción de Juan Carlos Gorlier). Buenos Aires: Docencia.

RONSTADT, R. (1984). *Developing an Entrepreneurial Perspective*. (s. c.): (s. ed.).

SHANE, S., y VENKATARAMAN, S. (2000) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/259271>

SHAPERO, A. (1982). Social Dimensions of Entrepreneurship. En C. KENT *et ál.* (Eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

SHAPERO, A. (1985). Why entrepreneurship? A worldwide perspective. *Journal of Small Business Management*, 23, 1-5.

SHAPERO, A. (2006). El evento emprendedor (Trad. Lic. Jorge Pablo Sela). En C. A. Kent (Ed.), *The enviroment for the entrepreneurship* (pp. 21-40). Lexington: Lexington Books.

TIMMONS, J. A. (1993). *La mentalidad empresarial*. Buenos Aires: Suramericana.

VARELA, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (2.<sup>a</sup> ed.). Bogotá: Prentice Hall.

VARELA, R. (2009). *Gem Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Anual Colombia*. Cali: Icesi.

VARELA, R. (Ed.) (2011). *Desarrollo, Innovación y cultura*. Santiago de Cali.

VARELA, R. y BEDOYA, O. (2006). *Emergia generando emprendedores para el siglo XX*. Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Sevilla, España.

VECIANA, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 11-36.

VECIANA, J. M. (2005). *La Creación de empresas: un enfoque gerencial*. Barcelona: La

Caixa. [Colección de estudios económicos, núm. 33]. Disponible en <http://www.epigijon.uniovi.es/campusemprendedor/docs/articulos/veciana%20la%20caixa.pdf>

VECIANA, J. M. (2007). *La creación de empresas: un enfoque gerencial*. Barcelona: Caja de ahorros y pensiones de Barcelona.

## PERCEPCIÓN DE LA FISCALIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DE COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

**Autor:** César Vega Zárate

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad Veracruzana

**País:** México

**Correo electrónico:** cevezza@hotmail.com

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Resultados preliminares de investigaciones en proceso

## **PERCEPCIÓN DE LA FISCALIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DE COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

### **RESUMEN**

Toda gestión organizacional busca como objetivo aprovechar sus recursos y maximizarlos. Así, dentro de su estructura organizacional, deberá contar con capacidades gerenciales, administrativas, técnicas y demás que permitan crear un ambiente de control efectivo. Con esto, se puede generar una gestión capaz de crear sus propias capacidades y atributos, contribuyendo a un efectivo desempeño organizacional. Lo anterior, puede entenderse que trae como consecuencia que las organizaciones diseñen una gestión competitiva.

La noción que se tiene sobre la competitividad nace bajo una percepción macroeconómica. Sin embargo, también es posible dársele un enfoque de tipo micro, es decir, que nazca en la gestión de las organizaciones a partir de sus capacidades y recursos, y en su conjunto se defina a la competitividad empresarial.

La organización debe percatarse que en su entorno existe un sinnúmero de fuerzas exógenas imponentes, mismas que deben identificar, controlar y obedecer para lograr un equilibrio en su sistema. Algunos de esas fuerzas pueden ser controladas por la organización, pero otras no, tal es el caso de un sistema tributario que las rija.

# **PERCEPCIÓN DE LA FISCALIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DE COMPETIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

## **INTRODUCCIÓN**

Entiéndase como sistema tributario como parte de un poder emanado de todo Estado, cuya finalidad es la búsqueda de recursos que por derecho todo agente económico<sup>16</sup>, cuya intención será lograr una satisfacción social. Por tal, haciéndose una relación conceptual entre un sistema tributario y uno organizacional (nivel macro-nivel micro), percatamos que puede existir un cierto grado de incidencia del primer concepto sobre el segundo, mismo que puede afectar a la capacidad administrativa en la gestión organizacional.

Estudios tributarios desarrollados por órganos internacionales, tales como la OCDE, la ONU y el FMI, han considerado que la inestabilidad derivada de un sistema fiscal tiende a restringir a la economía, basada en el hecho que la administración tributaria no solo debe centrar solo sus esfuerzos en buscar los medios de fiscalizar recursos, sino que también su labor implicaría buscar una concordancia del fenómeno económico con las necesidades de un país. En sí, “el papel del Estado es establecer y hacer cumplir las leyes sin caer en el abuso de derecho como un fenómeno social y no como un concepto jurídico”. (Vega Centeno, 2007)

El hacer una reflexión sobre la efectividad del sistema tributario actual sería objeto de estudio en las Ciencias tanto jurídicas como económicas, sin embargo, el grado de incidencia que tiene sobre la organización, desde su imposición hasta su incorporación al tejido organizacional merece ser estudiada por las ciencias administrativas.

---

<sup>16</sup> Bajo el enfoque de la disciplina fiscal, llamados contribuyentes, cuya capacidad contributiva se encuentra determinada por su capacidad económica generada.

Vista que la relación conceptual competitividad-fiscalidad tiene su origen en una percepción de tipo macro, el hacer la interrelación macro-micro, permitirá que la percepción que se tiene actual del sistema tributario fuera mucho más comprensible para las organizaciones, y su adaptación a nivel interno ayudaría a comprender su realidad en un contexto competitivo actual.

Con base a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

**¿La fiscalidad empresarial, vista como gestión administrativa, puede convertirse en una capacidad competitiva en las organizaciones?**

La percepción de la fiscalidad a nivel empresarial podría dotar de bases teóricas que podrían dar una mayor comprensión del hecho tributario en las organizaciones. Por ende, la variable fiscal en las organizaciones podría integrarse como una capacidad más que defina el desempeño organizacional con niveles de competitividad.

En la actualidad las empresas miden su desempeño fiscal en la medida que pagan en tiempo y forma sus obligaciones tributarias, sin embargo, dejan por un lado una valoración que se le podría hacer a una gestión fiscal eficiente para llegar a ese fin. Si bien es cierto en las empresas establecen medidas de control para alcanzar tal fin, el hacer una valoración de esa gestión, podría convertirse como un atributo más en la empresa, llegándose a convertir como una capacidad competitiva.

Basándose en un modelo de competitividad sistémica (Esser, 1996), el traslado y traducción de ambos fenómenos económicos a segmentos menores pueden medir la generación de capacidades empresariales cualitativamente. En la práctica, la variable “fiscalidad” siempre esta medida en función de datos cuantitativos, tales como utilidades, ingresos, actos y demás. Sin embargo, al hacerlo cualitativamente, permitirá comprender la relación de las variables fiscalidad-competitividad en la propia organización.

Un diálogo entre una variable fiscal y una organizacional, permitiría comprender una realidad abordada desde la percepción de la organización. Parte de la presente investigación nace de la idea que la percepción e interrelación teórica entre la competitividad y fiscalidad puede hacer comprender y valorar a las organizaciones en

cuanto a sus capacidades, en la búsqueda por una mejoría en sus sistemas de gestión, desembocando en un buen desempeño.

El problema de investigación se encuentra derivado por una ausencia de la percepción teórica de ambos fenómenos que inciden sobre la **gestión de las empresas**. Las organizaciones se enfrentan cada día a entornos normativos y fiscales más exigentes, complejos y con mayor dificultad, poniendo en riesgo gestión. Por otra parte, las organizaciones, centradas en otras actividades, suelen dedicar pocos recursos especializados a esta área, olvidando que su gestión fiscal puede convertirse en una actividad de valor añadido.

## **MARCO TEÓRICO**

Para abordar el problema de investigación, se seguirán los siguientes enfoques:

### **1. Apreciación teórica de la competitividad empresarial**

La globalización económica mundial representa una constante evolución de la sociedad y su comportamiento ante una serie de fenómenos económicos que es reflejada en el actuar de las empresas. “El concepto de globalización ha venido a significarse como la guía indiscutible en todo intento de reflexión y análisis de la situación internacional contemporánea”. (González Uresti, 2000).

Igualmente, se puede afirmar que la globalización no es un hecho nuevo, sino más bien es un fenómeno latente que día a día adquiere dimensiones distintas y más complejas para abordarlo” (Ferrer, 1999). Las tonalidades del efecto de globalizar en tiempos modernos ponen en manifiesto nuevas en las actividades económicas de las organizaciones, promoviendo a un desarrollo sostenido.

La globalización genera una serie de cambios tecnológicos, sociopolíticos y demás que inciden que las organizaciones tiendan por una búsqueda de factores adaptativos en diferentes contextos, con la principal intención de generar ventajas organizacionales dentro de su mercado. Así, dichas ventajas forzosamente requieren que sean competitivas para promover el desarrollo tanto regional, nacional e internacional de sus productos y/o servicios que ofrecen, tanto a nivel macroeconómico como micro.

Lo anterior habría que relacionarlo con otro concepto llamado desarrollo económico. Se puede concebir al desarrollo como un “proceso multidimensional compuesto por grandes transformaciones de las estructuras sociales, de las actitudes de la gente y de las instituciones nacionales, así como por la aceleración del crecimiento económico, la reducción de la desigualdad y la erradicación de la pobreza absoluta”<sup>17</sup>

El concepto de desarrollo asume una orientación que requiere de ciertos elementos básicos para asegurar un crecimiento económico como motor importante del sistema económico. Si bien es cierto, que existe una posible confusión entre desarrollo y crecimiento económico (Gudynas & Villalba Medero, 2006), la combinación de éstos permite en sí el dinamismo de una economía actual.

Otro concepto que surge ante la evolución económica, lo es la **competitividad**. El precisar una definición de lo que es la competitividad es riesgoso, en virtud de que la acepción puede dársele a una firma, industria, sector, región económica o un país. (Bianco, 2007). Tal concepto se encuentra custodiado por una serie de elementos que le dan forma, tal como desempeño, performance y rendimiento, sin embargo la conceptualización podría darse desde el enfoque en el que sea abordado.

La gran distinción que ha tomado este concepto con el paso del tiempo, ha dado una mejor comprensión de su alcance. Dicha comprensión es más fácil hacerla a través de niveles (Lombana & Rozas, 2008), dimensionándola a dos:

### **NIVEL MACROECONÓMICO**

<b>Autor, año</b>	<b>Percepción de la competitividad</b>	<b>Componente básico</b>
<b>Throw, 1985</b>	<i>Problema de posicionamiento de las empresas en los mercados internacionales y no del crecimiento de la productividad.</i>	<i>Posicionamiento económico</i>
<b>Chesnais, 1981</b>	<i>Capacidad de un país de enfrentar la competencia a nivel mundial, así como de defender su propio mercado doméstico.</i>	<i>Actividades de comercio exterior.</i>

<sup>17</sup> Todaro, Michael P., *Economic development*, ed. Harlow, 2009, pp.117-120



<b>Krugman, 1994</b>	<i>Capacidad de un país para generar riqueza basado en el éxito de los mercados para generación de un desempeño económico nacional.</i>	<i>Generación de la riqueza basada en la ventaja competitiva sobre otros países</i>
<b>Zysmar y Tyson (1983), Cohen y Zysman, 1987</b>	<i>Capacidad dada por la contribución del comercio exterior al crecimiento y bienestar general.</i>	<i>Desarrollo económico o regional.</i>
<b>OCDE, 1996</b>	<i>Medida en que una nación puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso.</i>	<i>Niveles productivos</i>
<b>Landau, 1990</b>	<i>Habilidad de proveer una tasa aceptable de crecimiento y un estándar de vida sostenido para sus ciudadanos, mientras que eficientemente se provee empleo sin reducir el crecimiento potencial de las nuevas generaciones.</i>	<i>Desarrollo económico y sostenible, eficiencia y productividad</i>
<b>Grupo Consultivo sobre competitividad, 1995</b>	<i>Implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad que significa un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social.</i>	<i>Eficiencia, productividad y crecimiento.</i>
<b>Porter, 1995</b>	<i>Capacidad económica para la generación de una productividad nacional basada en una riqueza productiva.</i>	<i>Capacidad económica</i>
<b>Anuario de Competitividad Mundial, 2003</b>	<i>Capacidad de producir, distribuir y proveer el servicio de los bienes en la economía internacional en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países y hacerlo de una forma que aumente el nivel de vida.</i>	<i>Niveles productivos nacionales</i>

*Fuente: elaboración propia*

## NIVEL MICROECONÓMICO

Autor, año	Percepción de la competitividad	Factores de intervención
<b>Haguenauer, 1989</b>	<i>Capacidad de una industria de producir bienes con patrones de calidad de calidad específicos, requeridos por los mercados determinados, utilizando los recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes.</i>	<i>Calidad</i>
<b>Sharples y Milhan, 1990</b>	<i>Habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menor costo de oportunidad de los recursos empleados.</i>	<i>Distribución de productos comparados con otros similares</i>
<b>Mathews, 2009</b>	<i>Capacidad que tiene una organización de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.</i>	<i>Recursos propios</i>

*Fuente: elaboración propia*

En sí, se puede apreciar que la competitividad es referida como “**una capacidad para...**”, determinada por diversos factores que inciden directamente sobre las estructuras económicas.

A nivel macro, la generación la competitividad nacional es derivada de las unidades productivas (organizaciones), la percepción del valor representaría un elemento importante que contribuya como un efecto “cadena” a lograr los resultados deseados para el crecimiento y desarrollo nacional.

Para efectos de la presente investigación, el del objeto de estudio más que nada radica en conceptualizar a la competitividad microeconómica o empresarial, vista como una capacidad para alcanzar una posición adecuada, basada en una valoración de sus recursos internos, para generar un desempeño favorable respecto a otros similares.

Los factores que determinan la competitividad dentro de una organización son variados y dependerán del contexto económico en el que se desenvuelvan. Ruesgan y Da Silva (2007) sintetizan que una empresa cuenta con una serie de factores de intervención para la creación de una organización competitiva. Así, la combinación de algunos de esos factores significa que la empresa comience con una valoración de sus recursos para generar una ventaja competitiva.<sup>18</sup>

La competitividad organizacional requiere ser medida para identificar los recursos que la generan, cuya base ha sido en aspectos *financieros*. Sin embargo, la participación de elementos *no financieros* también podría visualizar la extensión de las capacidades competitivas. En el cuadro siguiente se observa que la competitividad puede ser medida en términos no financieros, y orientada a definirla como parte de una gestión efectiva basada en sus recursos.

#### **Cuadro No. 1**

#### **Recursos determinantes de la competitividad empresarial**

---

<sup>18</sup> Entendida como una cualidad, atributo, característica o elemento dentro de una organización que genera un valor determinado y genere un cierto desempeño, clasificada bajo una perspectiva de sus resultados cuantitativos y cualitativos

	Factor resaltado	Autores
RECURSOS TANGIBLES	<i>Adecuada gestión financiera</i>	Birley y Westhead, 1990; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Gadenme, 1998; Warren y Hutchinson, 2000.
RECURSOS INTANGIBLES	<i>Recursos tecnológicos</i>	Álvarez y García, 1996; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001.
	<i>Innovación</i>	Viedma, 1992; Puig, 1996; Camelo <i>et al.</i> , 1999; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001; Pil y Holwelg, 2003; Ribeiro, 2003.
	<i>Capacidades de marketing</i>	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Luk, 1996; Pelham, 1997; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i> , 1999; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001; Pelma, 2000; Pil y Holwelg, 2003; Verhees y Meulenbergh, 2004.
	<i>Calidad</i>	Luk, 1996; Camelo <i>et al.</i> , 1999; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001.
RECURSOS HUMANOS	<i>Políticas y procesos de dirección de recursos humanos</i>	Clifford y Cavanagh, 1985; Kirby, 1990; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Vinckerstaff, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cocray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Gadenme, 1998; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i> , 1999; Loan-Clarke <i>et al.</i> , 1999; Smith <i>et al.</i> , 1999; Llopis, 2000; McLarty, 2000; Santos y González, 2000; Vinten, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001; Huang, 2001.
CAPACIDADES	<i>Capacidades directivas</i>	Dollinger, 1984; Norburn y Birley, 1988; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Ahire y Golhar, 1996; Luk, 1996; Puig, 1996; Camisón, 1997; Lin, 1998; European Foundation for Quality Management, 2000; Ottewill <i>et al.</i> , 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001.
	<i>Sistemas de información</i>	Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001.

Fuente: Bianco, C. (2007). *¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad?*. REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, 2

La percepción de la competitividad empresarial no solo depende de la identificación de sus recursos. Bajo esta idea, Porter (1990) combina los recursos con los factores de una empresa competitiva, deduciendo lo que se le llamó el **Diamante de la Competitividad**<sup>19</sup>, en donde el rol que juega el gobierno es importante, ya que es él quien precisamente delimita y define el campo de actuación de las sociedades en un contexto determinado.

El papel del Estado dentro de sus múltiples facetas de acción, es desarrollar una capacidad efectiva para hacer viable la eficiencia del mercado, definiendo un marco normativo, y garantizando su efectividad en el contexto y, en consecuencia, se genere un desarrollo económico. (Iglesias, 2006). La participación del Estado en la generación de la competitividad encuentra reflejada a través de una serie de políticas públicas.

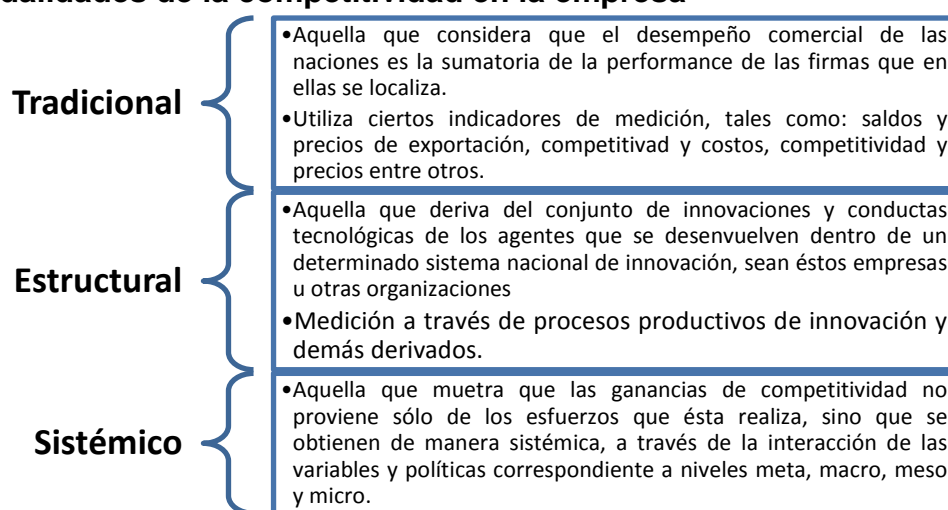
Las políticas públicas están vinculadas con la palabra “acción” (Pineda, 2007), misma que ejerce en respuesta a problemas sociales detectados, cuya finalidad es la de orientar su campo de actuación en beneficio de una colectividad. Relacionando la

<sup>19</sup> Se refiere a visualizar los diferentes fuerzas que inciden a que un cierto estado sea competitivo, dividiéndolo en: Factores relacionados con la industria, estrategias de la competencia, condiciones de la demanda e industrias relacionadas y de soporte.

actuación del Estado con la competitividad, se puede sacar a colación el grado de participación que llega a tener la competitividad a partir de la interacción que tiene con ciertos factores, específicamente derivadas de un conjunto de políticas emanadas por el Estado.

La participación del Estado en la definición de un contexto para las organizaciones se ve reflejada a través de políticas públicas, encaminadas a una satisfacción social. Ahora bien, relacionando la participación estatal con la percepción de competitividad, podemos enunciar lo siguiente:

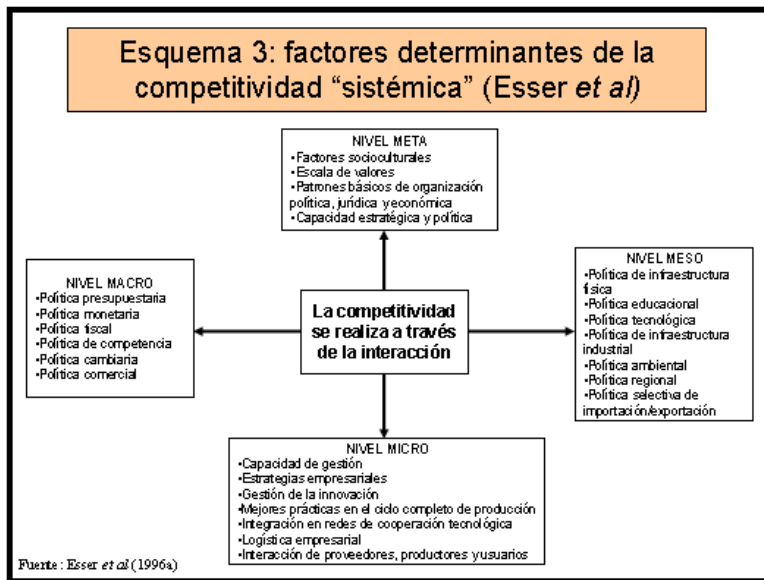
**Figura 1**  
**Modalidades de la competitividad en la empresa**



*Fuente: Elaboración propia tomado de Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad". REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, 6-9.*

Basándose en un modelo de tipo sistémico, podemos ver cómo la variable de política pública es partícipe para la definición de un estado competitivo, y que interactúa con la organización. Existe el modelo propuesto por Esser (1996) que explica lo siguiente:

**Figura 2**



Fuente: Bianco, C. (2007). *¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad?*. REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior, 15.

La influencia del nivel macro al micro implicará una adopción y adaptación de las guías de acción definidas por el Estado cuya aplicación transformada vía normas representa una dominación legal.<sup>20</sup> Dentro de los factores macro se puede observar la variable **política fiscal**, dando entrada a un concepto que incide en la gestión de las organizaciones llamado **sistema tributario**.

## 2. Percepción del sistema tributario en la organización.

La gestión tributaria en la organización esta relacionada al cumplimiento de obligaciones, siendo el pago de impuestos la principal. Todo Estado, basado en su potestad tributaria, cuenta con la capacidad para exigir la recaudación de los ingresos provenientes de los contribuyentes en el ejercicio de sus actividades, buscando la obtención de los recursos económicos suficientes para la satisfacción de las necesidades sociales, y en consecuencia un eficiente desarrollo económico<sup>21</sup>

Así, las condiciones jurídicas para exigir el cobro de las contribuciones se encuentran contenidas en un **sistema fiscal**, compuesta por disposiciones jurídicas,

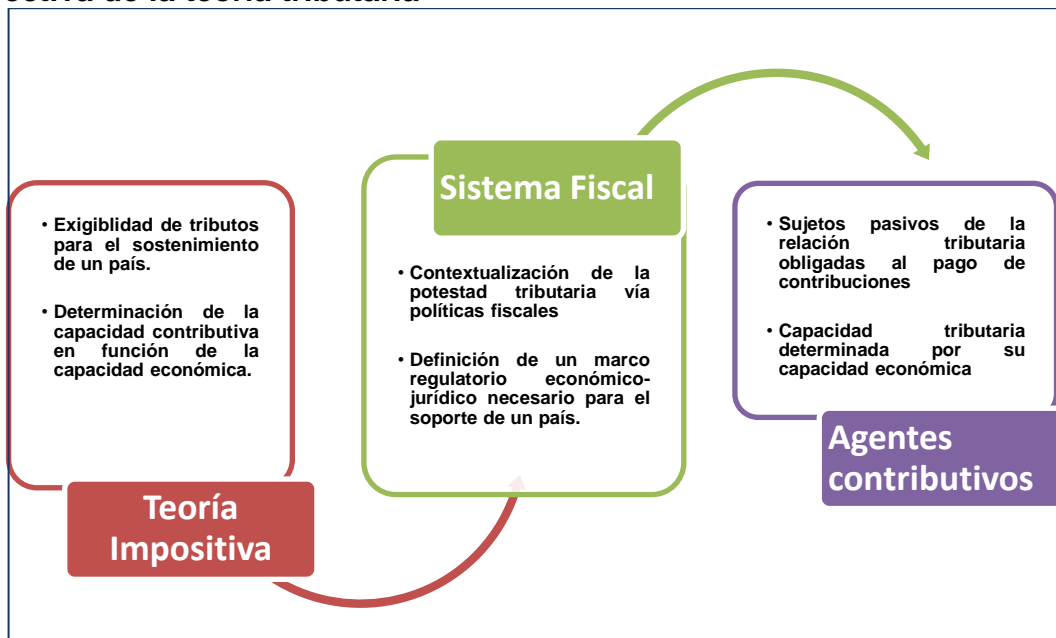
<sup>20</sup> Sería interesante analizar los tipos de dominación expuestos por Max Weber.

<sup>21</sup> A esto se le conoce como "actividad financiera del estado"

emanadas de la constitución política de un país, y consagrada a definir el marco regulatorio de la actividad económica de una empresa en materia de contribuciones a favor de una colectividad<sup>22</sup>. En el caso de México, es el art. 31, fr. IV de nuestra constitución, donde justamente se da el nacimiento de todas y cada una de las disposiciones fiscales que se imponen.

La participación de las Ciencias Jurídicas ante el comportamiento económico de los sujetos es vital para la regulación de conductas entre el Estado y las organizaciones. Siguiendo el esquema de la **Teoría Impositiva**, la actividad financiera de un país se podría explicar de la siguiente manera:

**Figura 4**  
**Perspectiva de la teoría tributaria**



*Fuente: elaboración propia*

El ejercicio de la actividad financiera del Estado se encuentra definido en función del contexto en el que se desenvuelvan las actividades económicas de los agentes económicos, creando la relación tributaria estado-contribuyente, y dando origen a parte del ejercicio de las finanzas públicas.

<sup>22</sup> Art. 31, fracción IV, Constitución Política Mexicana.

Haciéndose una posible relación entre el sistema tributario y la competitividad, al parecer el conjunto de políticas fiscales vía sistema tributario actual, tiene un impacto en el contexto económico en donde se desarrolla el modelo competitivo por parte de las organizaciones. Recordemos la figura No. 3, cuya interacción es determinante para lograr el equilibrio deseado, llegándose incluso a definir las políticas de “efectividad fiscal”.<sup>23</sup>

El crecimiento económico inducido por una fiscalidad dependerá básicamente de los efectos que tienen los impuestos sobre los agentes económicos. (Delgado Rivero & Salinas Jiménez, 2008). Haciendo una interrelación de conceptos entre sistema Fiscal y competitividad, para efectos de la investigación vemos que modelo sistémico de la competitividad muestra tal interrelación.

La adopción de la normatividad emanada de un sistema tributario por parte de una empresa se le puede conocer como **FISCALIDAD**, definida para la organización como el conjunto de medidas y controles administrativos en la gestión económica de una empresa como el resultado de una interpretación de leyes fiscales.

### **3. Percepción organizacional del sujeto de investigación**

Tomando en consideración que las empresas son un ente social cambiante cuya intención es la construcción de su propia realidad (Etkin, 2010), toda su estructura deberá cumplir con su grado de viabilidad en un medio determinado, cuyos factores tanto internos como externos le son indispensables para su función social.

Buscando el grado de interrelación que puede tener éstos eventos (competitividad y fiscalidad) sobre la propia organización, se pueden dar como referencias las siguientes teorías organizacionales:

#### **a) La teoría de sistemas**

Parte de la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran constituidos por subsistemas que se relacionan con el medio ambiente. Así, el hecho de considerar a la organización como un sistema completamente abierto, permite una actuación bajo el criterio de ciertos aspectos contextuales.

---

<sup>23</sup> Spiegel, Shari, *Políticas económicas y de crecimiento*, Naciones Unidas, Universidad de Columbia, New York 2007, p. 25.



Niklas Luhmann (1996) ha contribuido al desarrollo de la teoría en sistemas en virtud de que considera que la teoría de sistemas incluye diferentes formas de analizar a la organización como tal, identificando varios niveles de análisis, y que se pueden aplicar a diferentes aspectos macro y micro sobre los aspectos subjetivos de la realidad social.

### **b) La teoría de contingencia**

A partir de lo cincuenta, la aparición de esta teoría tiende a estudiar el medio ambiente de las organizaciones. A partir de las reflexiones de varios estudiosos como Burns, Slater, Woodward y Chid, dedujeron que el medio ambiente organizacional es una de las variables fundamentales del éxito de los negocios.

La esencia de tal teoría dice que no hay nada absoluto en las organizaciones, ya que todo es relativo y siempre depende de algún factor, creando que la estructura organizacional y su funcionamiento dependa de la interfaz con el ambiente externo.

De igual manera que la teoría de sistemas, la incursión de las variables fiscalidad y competitividad inciden para la generación de un desarrollo en la organización. La primera vista con una interpretación emanada por una acción pública, y la otra definida por los resultados obtenidos en comparación con otros.

### **c) La teoría institucional**

La perspectiva de ésta teoría implica la concepción de las organizaciones como sistemas sociales, y que éstas deben de ser estudiadas como un todo. Dicha corriente que viene de la sociología, considera que las normas sociales, las creencias y las reglas restringen y orientan el comportamiento de sus agentes.

Bajo esta vertiente, surge el concepto de "Institución", consideradas como ciertos agentes externos a la empresa que limitan y estructuran el comportamiento de las organizaciones mediante una serie de elementos formales y no formales. (Díaz Casero & Urbano Pulido, 2005).

Las instituciones como forma abstracta son definidas como **reglas y normas que estructuran y delimitan la acción social entre diferentes actores en función de un sistema de incentivos del comportamiento y desempeño de competencias manifiesto en estructuras de poder, modelos mentales y valorativos determinantes de un "valor público"**. Con base a lo anterior, el sistema tributario participa dentro de ese institucionalismo para con las organizaciones. (Vargas Hernández, 2005)

#### **d) La teoría de los recursos y capacidades**

Finalmente, encontramos una relación con esta teoría en virtud de considerar como una fortaleza o debilidad a los recursos y capacidades que tienen las organizaciones. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Los recursos y capacidades tienen un papel relevante para definir la identidad de la empresa.

Asume que los recursos no pueden ser perfectamente móviles, y que para encontrar la utilidad de dichos recursos, éstos deben estar debidamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Por tal, bajo este criterio se puede decir que al considerar a la capacidad como una habilidad para llevar una actividad concreta, se esta determinando una ventaja competitiva con base a los resultados.

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación pretende alcanzar el siguiente **objetivo de investigación general**:

- Explicar cómo la fiscalidad puede convertirse en una capacidad de gestión que permita definir una ventaja competitiva en las organizaciones.

El grado de fiscalidad se encuentra relacionado directamente con la **capacidad en gestión** que una organización tiene implementado para producir información fiscal efectiva y eficiente. Es aquí lo que se le podría denominar, desempeño fiscal.

A partir lo anterior, se derivan **los siguientes objetivos específicos**:

- ❖ Definir el concepto de “fiscalidad empresarial” como una capacidad empresarial en función de variables de tipo cualitativas.
- ❖ Obtener un indicador fiscal como factor de competitividad empresarial a partir de la delimitación de variables organizacionales.

- ❖ A partir de un modelo de gestión basado en competencia tributaria, definir una ventaja competitiva para las organizaciones.

En consecuencia, la hipótesis de investigación es:

El grado de fiscalidad de una organización es un factor que determina el nivel de competencia.

- **Grado de fiscalidad:** Entendida como la forma en que la organización incorpora en su gestión la normatividad que emana de un sistema fiscal existente en entorno
- **Nivel de competencia:** Entendida como una capacidad gerencial, cuya intención esta basada en ser convertida en una habilidad para llevar a cabo una actividad concreta en términos de eficiencia, eficacia y productividad, definiendo un desempeño en la gestión fiscal.

## **METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**

Una metodología cualitativa ayudaría para la construcción de un modelo de gestión basado en competencias tributarias tomando en consideración a los factores ya explicados en la hipótesis de investigación. El conocimiento de estos factores de intervención, convertidos en indicadores, permitirá una mayor comprensión del grado de competitividad que puede llegar a explicarse bajo un contexto tributario.

Por otra parte, la participación de una metodología cuantitativa serviría como referente y soporte para comprobar la hipótesis, basada en información económica, en donde se encuentre implícita la variable de fiscalidad.

Para efectos de lo anterior, la obtención de la información será realizada tomando en cuenta a las empresas que se esquematizan a continuación:

<b>N I V E L E S</b>			
<b>CRITERIOS DE</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>

<b>SELECCIÓN</b>	<b>FISCALIDAD</b>	<b>FISCALIDAD</b>	<b>FISCALIDAD</b>
<b>Tamaño</b>	<i>Grandes Empresas</i>	<i>Medianas Empresas</i>	<i>Pequeñas Empresas</i>
<b>Apoyos administrativos</b>	<i>Empresas sin ninguna facilidad administrativa</i>	<i>Empresas con facilidades administrativas no frecuentes</i>	<i>Empresas con facilidades administrativas constantes</i>
<b>Apoyos tributarios</b>	<i>Empresas sin subsídios ni exenciones fiscales</i>	<i>Empresas con subsídios y/o exenciones fiscales no frecuentes</i>	<i>Empresas con subsídios y/o exenciones fiscales constantes</i>
<b>Actividades</b>	<i>Gravadas</i>	<i>Mixtas</i>	<i>Exentas</i>
<b>Organización Fiscal</b>	<i>Régimen de Consolidación fiscal estable</i>	<i>Régimen de consolidación fiscal recurrente</i>	<i>No existe régimen de consolidación fiscal</i>
<b>Obligación de cumplimiento fiscal</b>	<i>Dictaminación fiscal  Obligatoria</i>	<i>Dictaminación fiscal  Voluntaria</i>	<i>Sin posibilidad de dictaminación fiscal</i>

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Con base a la metodología antes detallada, los resultados esperados son que a partir de la información procesada, la variable de fiscalidad en la organización, vista como gestión administrativa, se le da un valor cuantitativo y que ésta sea convertida y adoptada por las organizaciones como una capacidad gerencial, misma que podría significar una ventaja competitiva.

Dicha apreciación no solo serviría a las propias organizaciones, sino que también permitiría al propio Estado ver de qué forma sus políticas tributarias están incidiendo no solo en las capacidades económicas de sus agentes contributivos, sino que también valorar cómo el sistema fiscal actual está siendo percibido por el tejido organizacional del cual depende en gran medida para el alcance de sus fines sociales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Adelman, I. (2008). Falacias de la Teoría del desarrollo y sus implicaciones de política. *Revista de Análisis de Coyuntura*, XIV(1), 361-366.
- Arriaga Álvarez, E. G. (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. *Anuarios del Centro de Innovación Desarrollo e Investigación Educativa*, 277-311.
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad". *REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior*, 1-25.
- Delgado Rivero, F., & Salinas Jiménez, J. (2008). Impuestos y crecimiento económico: Una panorámica. *Revista Asturiana de Economía*(42), 9-30.
- Díaz Casero, J. C., & Urbano Pulido, D. (2005). Teoría Económica Institucional y creación de empresas. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 209-230.
- Díaz Yubero, F. (2007). Aspectos más destacados de las administraciones tributarias avanzadas. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- Etkin, J. (2010). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. México: Pearson Educación.
- Ferrer, A. (1999). La Globalización, la crisis financiera y América Latina. Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- González Uresti, L. A. (2000). Reflexiones en torno al concepto de globalización. *Revista de Humanidades: Tecnológico de Monterrey*(9), 181-194.
- Gudynas, E., & Villalba Medero, C. (2006). Crecimiento económico y desarrollo: una persistente confusión. *Revista del Sur* No. 165, 3-12.
- Iglesias, E. V. (2006). El papel del Estado y los paradigmas económicos. *CEPAL*, 7-15.

- Lombana, J., & Rozas, S. (2008). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*(26), 1-38.
- López Ruiz, V. R., Nevado Peña, D., & Baños Torres, J. (2008). Indicador sintético de capital intelectual: Un factor de competitividad. *Eure*, XXXIV(101), 45-70.
- Pineda, P. (2007). El concepto de política pública: alcances y limitaciones. Seminario de Política Públicas (págs. 1-27). México: Centro de Investigación y Docencia Económica.
- Pinto, J. d. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios Gerenciales*, 67-86.
- Rivas Tovar, L. A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para las empresas. *Ide@s CONCYTEG*(23), 276-312.
- Rozo, C. A. (1993). Internacionalización y competitividad. *Política y Cultura*, 307-318.
- Schneider, B. R. (1999). Las relaciones entre el estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo. *Desarrollo económico*, 39, 45-79.
- Vargas Hernández, J. G. (2005). Análisis de fundamentos de la Teoría Institucional. *Revista Digital Universitaria*, 6(8), 1-21.
- Vega Centeno, U. (2007). Factores que restringen la competitividad de las empresas nacionales en materia tributaria. *Gestión en el tercer milenio*, 7-13.

**PROGRAMA DE MEJORA: CRUZADA POR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD. LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO EN UN HOSPITAL PÚBLICO, UN ESTUDIO DE CASO DESDE LOS ESTUDIOS CRÍTICOS DE GESTIÓN**

**Autor:** José Jaime Chavira Ortega

**Grado:** Doctor en Estudios Organizacionales

**Institución:** Universidad Nacional Autónoma de México

**Dirección:** 2º Piso del Edificio de Estudios Administrativos, Zona Cultural, Ciudad Universitaria, México, Coyoacán, Distrito federal.

**País:** México

**Correo electrónico:** jjco@unam.mx

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Resultados de investigaciones terminadas

## **PROGRAMA DE MEJORA: CRUZADA POR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD. LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO EN UN HOSPITAL PÚBLICO, UN ESTUDIO DE CASO DESDE LOS ESTUDIOS CRÍTICOS DE GESTIÓN**

### **RESUMEN**

En los planes nacionales de salud de los últimos periodos de gobierno (2001-2006 y 2007-2012), de la Secretaria de Salud en México, una de las metas propuestas es la prestación de servicios de salud de calidad. Para alcanzarla se instrumentaron esquemas de mejora continua de la calidad. Estas técnicas tienen su origen y aplicación fundamental en las empresas de manufactura.

Esta investigación se propone, desde el marco de los estudios críticos de la gestión y mediante un análisis cualitativo, conocer cuál es la percepción que el personal médico de un hospital público tiene de la calidad y de sus aplicaciones en los servicios de salud, particularmente en la dimensión de trato digno.

A partir del análisis de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a médicos, y del estudio de la documentación y acciones que acompañaron los esfuerzos institucionales de cambio, se destacan las implicaciones de instrumentar tareas de gestión de calidad con origen industrial en el ámbito de los servicios de salud. Bajo una perspectiva de los Estudios Críticos de Gestión, se discute entonces la pertinencia de incorporar prácticas que si bien no son ajenas por completo al ámbito médico, sí ignoran la naturaleza de las acciones realizadas, el perfil profesional de estos actores y su liderazgo en el equipo de salud y en la misma organización.



## **INTRODUCCIÓN**

En los planes nacionales de salud de los dos últimos periodos de gobierno propuestos por la Secretaria de Salud en México (Secretaría de Salud, 2001, 2007a), una de las metas a lograr es la prestación de servicios de salud de calidad en sus diferentes niveles de atención. Entre las estrategias adoptadas para lograrlo, se encuentra la aplicación de esquemas de trabajo fundamentados en el enfoque de la Gestión de la Calidad Total (GCT) [Kelemen, 2003; Perdomo y González, 2004]. Estas técnicas tienen su origen y aplicación primordial en el terreno de las empresas de manufactura. Esta perspectiva, supone que el traslado e instrumentación de este enfoque en las organizaciones de salud constituye una opción para mejorar la calidad de los servicios. Los resultados hasta hoy obtenidos pueden mostrar una cierta reducción en los tiempos de espera para recibir atención y una mejor calificación de los servicios de salud por parte de la población usuaria (Secretaría de Salud, 2007b, 2010); sin embargo cuál es situación de la salud en México para suponer que estas mejoras han generado impacto y sobre todo qué dicen los prestadores de servicio (médicos) al respecto. Los resultados de la investigación que aquí se reportan son producto de la investigación doctoral recientemente presentada por el autor y que tuvo por objetivo conocer la percepción del personal médico de un hospital público de segundo nivel respecto a la puesta en marcha de una propuesta de mejora de la calidad (Chavira, 2011).

Desde la perspectiva de una ciencia normal de lo organizado (Marsden y Townley, 1996), la organización, lo que ahí ocurre (acciones), y sus propios protagonistas (las personas que ahí participan) son considerados elementos o aspectos sujetos de gestión por parte de quienes administran y conducen las entidades organizativas. Es decir, en términos de una ciencia positiva es factible la intervención organizacional siguiendo los pasos y tareas indicadas para obtener los resultados previstos con herramientas previamente diseñadas

desde la consultoría o las ciencias administrativas convencionales. Es evidente que esta tarea no es únicamente mecánica, deben considerarse también los aspectos culturales y de comportamiento humano que han probado ser facilitadores de las acciones de cambio (Beckhard y Pritchard, 1992; Mayo, 1946). Esta explicación reiteradamente argumentada como válida y reportada en términos de casos exitosos tanto en la manufactura como en los servicios de salud (Peters y Waterman, 1982; Jackson, 2001), da cuenta de un solo lado de la moneda, no así del otro. En ese sentido y adoptando esta misma metáfora no se presta atención tampoco en esa moneda a su tamaño, tipo de material con que fue realizada, valor otorgado nominalmente, valía personal que le adjudican las personas o miembros de una comunidad, entre otros aspectos diversos que pueden destacarse. En esos mismos términos se ubicó el terreno y situación en la que se aplicó la propuesta de mejora o cambio organizacional en los servicios de salud: no es solo su instrumentación y seguimiento por parte de las autoridades de cada uno de los hospitales públicos en donde tal cambio se promovió, son también diversos los actores que intervienen y variadas las situaciones que deben considerarse antes de suponer una aplicación tersa y exitosa de las propuestas de mejora de la calidad de los servicios de salud.

Entre los actores destacan: 1) las autoridades del sector que establecen la directriz para instrumentar la calidad en los esquemas de trabajo de un hospital: la prestación de servicios de salud, 2) los protagonistas del encuentro de prestación de servicios de salud: el médico, el paciente o usuario y personal paramédico especializado, y 3) los guardianes del orden administrativo y médico del hospital. Asimismo ocurre la presencia de diversos procesos, desde administrativos (registro de vigencia de derechos, contacto con el asistente médico, estudios de laboratorio), hasta de atención médica particular (primer, segundo y tercer nivel de atención y urgencias). Estos actores y procesos únicamente se mencionan para ilustrar el entramado de relaciones y procesos que supone la atención médica institucionalizada, dando cuenta así de la arena organizacional en que se sitúa la instrumentación de las estrategias de mejora de los servicios de salud. En ese contexto se propuso conocer la percepción que los médicos (uno de los principales actores de los servicios de salud), manifiestan tener ante la puesta en marcha de esquemas de gestión

basados en la calidad total para mejorar su quehacer profesional: la atención de los pacientes.

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de esta investigación es explorar la percepción que el personal de salud tiene con respecto a las acciones y propósitos de un programa de mejora de calidad, aplicado en un hospital público de segundo nivel en el país.

## **Enfoque teórico /Marco teórico**

El enfoque de mejora de calidad que se instrumenta en los servicios de salud en el programa bajo análisis (Cruzada por la calidad), se le ubica en el contexto de una ciencia normal de lo organizado o *management*, el cual tiene como característica una serie de técnicas, principios, y pautas de acción racionales desarrolladas con el propósito de lograr los resultados previstos, mediante el control de otros –personas-, sea en su comportamiento o en las tareas realizadas que conjugan el esfuerzo humano con el empleo del conocimiento, de la maquinaria, la tecnología o los instrumentos específicos *ad hoc* para la obtención de resultados. Los principios que subyacen a estas técnicas y pautas de acción son extrapoladas indistintamente hacia los diversos ámbitos organizacionales en donde se requiere la coordinación del esfuerzo humano en aras de lograr un cometido, sea en los ámbitos gobierno, educación, salud, consumo, entretenimiento, servicios y manufactura. Su aplicación y traslado a otras arenas o territorios organizacionales ocurre en el entendido de que funcionarán, con más o menos los mismos resultados, salvo pequeñas adecuaciones instrumentales propias del ámbito específico en que son puestas en marcha. La idea del *management* remite a una serie de conocimientos y prácticas universales aplicables para el desarrollo y mantenimiento de las organizaciones, que implican un conjunto de estrategias y técnicas, puestas en marcha por expertos capacitados ex profeso para dirigir el trabajo de otros.

En síntesis, el *management* o ciencia normal de lo organizado se puede entender como (1) actividad técnica que implica la coordinación de esfuerzos y un *expertise* especializado desarrollado al interior de la organización en vistas a cumplir sus propósitos; (2) como

grupo y como práctica social, desarrollada por un conjunto particular de personas que establece tareas de dirección y control vinculándose socialmente de cierta forma particular con los otros miembros de la propia organización; y (3) como ciencia, remitiendo al cuerpo de conocimientos que conforman e integran estas acciones (Chanlat, 1998; Clegg y Hardy, 1996).

En contraparte a la noción de organización que subyace a la propuesta *managerial* de la mejora de la calidad, se aborda la perspectiva que del fenómeno organizado dan cuenta los Estudios Críticos de Gestión (ECG), los cuales son trabajos realizados por grupos de académicos y estudiosos de las ciencias sociales, que comprenden y remiten a una pluralidad de posiciones críticas del pensamiento social. El carácter crítico en el marco de los estudios de organización se asigna a los trabajos que someten a escrutinio los supuestos epistemológicos y las prácticas de la gestión convencional (Alvesson y Willmott, 1996); una posición crítica da cuenta de la naturaleza histórica, parcial e ideológica de las teorías de la organización convencional, implicando entonces que las organizaciones mismas no constituyen solamente sistemas técnicos de trabajo y de acción concertada con estructuras y procesos específicamente diseñados para su tarea o propósito manifiesto.

En el estudio de lo organizado, son diversos los trabajos críticos sobre la gestión, uno de los primeros es el realizado por Frost (1980), quien hace un llamado de atención donde establece que los estudios convencionales de teoría de la organización, diseño organizacional, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional son una de las fuentes principales de alienación de personas y grupos; asimismo constituyen una barrera que separa a las personas de su propia naturaleza y de su capacidad de acción. Frost argumenta que los estudios convencionales (léase *management*) se han ocupado de los aspectos que convienen e interesan en exclusiva a quienes gestionan y encabezan las organizaciones, sus *managers*; destaca que no existe una perspectiva histórica y se presta poca atención a la evolución de las formas organizacionales. Estos estudios están orientados desde una perspectiva de análisis cuantitativa, y niegan aspectos tanto de orden político como del contexto social en donde se ubican las organizaciones.

Fournier y Grey (2000) establecen que dentro de la pluralidad de los estudios de organización que asumen diversas posiciones críticas de las ciencias sociales subyacen preocupaciones comunes que delimitan y distinguen los denominados Estudios Críticos de Gestión. Estas características distintivas y que sustentan la agenda investigación de este movimiento son: a) los análisis y estudios así denominados no están enfocados únicamente al rendimiento o desempeño organizacional, b) presentan un énfasis en la des-naturalización de los supuestos o consideraciones de la gestión convencional o modernismo sistémico (Cooper y Burrell, 1988), y c) se reconocen por desarrollar o contener una reflexividad en sus argumentos es decir se analiza el propio proceso de investigación realizado: el rol que juega el investigador en el diseño y conducción de la pesquisa, su objeto de estudio, la representación resultante, el impacto de este conocimiento en los investigados, así como el contexto y comunidad científica en el que se inscribe dicho conocimiento así como los resultados generados (Hardy, Phillips y Clegg, 2001; Learmonth, 2005).

De este modo se tiene que la propuesta de mejora instrumentada en los servicios de salud en México a nivel federal está basada en un enfoque de ciencia convencional de lo organizado, siendo el propósito de esta investigación analizarla desde un enfoque crítico considerando fundamentalmente la percepción que los médicos manifestaron durante las entrevistas realizadas.

La investigación y los resultados que aquí se presentan no harían sentido en el lector si dejara de mencionar un conjunto de aspectos que se abordaron y que merecen ser considerados para la interpretación final: la naturaleza particular de las entidades organizativas en la que se desarrollan los servicios de salud: los hospitales, sitios que conjuntan en un mismo espacio a ocupaciones profesionales diversas, regidas por esquemas de actuación en los que prevalecen posiciones antagónicas, siendo los más visibles: el criterio profesional del médico y el del administrativo. En cuanto al primero, el médico clínico hará en general todo lo que esté a su alcance y sin escatimar recursos para mejorar el estado de salud de sus pacientes; el criterio administrativo por su parte,

correspondiente al del directivo-gerente, buscará ante todo una optimización en el manejo de los recursos con los que se cuenta para la prestación eficiente de los servicios de salud (Kivimäki et al., 1997; Donabedian, 1988).

Un segundo aspecto que se abordó en la investigación y que aquí se reitera es la necesaria indagación histórica que del problema de investigación debe realizarse, en el caso de la propuesta de mejora de calidad se da cuenta que tanto en el contexto de la actuación médica como en la intervención managerial se tienen documentados esfuerzos por mejorar la atención prestada. En el ámbito del quehacer médico se revisaron desde principios de la década del siglo XX los diagnósticos hechos y la terapéutica propuesta, promoviendo así una mejora del servicio desde la propia disciplina (Codman 1914); y más recientemente se distinguen las dimensiones técnica y personal de los servicios de salud (Donabedian 1988). Por el lado de la gestión se destaca la participación de autores de la administración científica del trabajo como Frank Gilbreth, quien señaló que tanto los médicos como los hospitales carecían de estándares, estableciendo que la actividad quirúrgica podría beneficiarse de los estudios de tiempos y movimientos que él encabezaba (Wrege, 1983).

## **MÉTODO**

Para conocer la percepción de los médicos, se realizó un estudio de caso para acercarnos a su sentir en términos de averiguar cuál es su percepción sobre las iniciativas de mejora y la concepción particular que ellos tienen de los términos calidad y satisfacción, nociones fundamentales del programa de mejora instrumentado. Debido a la naturaleza del estudio y a su objetivo, se procedió a desarrollar la investigación desde un enfoque cualitativo, buscando con ello aprehender la percepción de un grupo de médicos a ese respecto.

Este estudio establece como punto de partida dos aspectos, por un lado el sentir de los actores institucionales de un hospital público (el grupo médico), en términos de su experiencia con programas de mejora de calidad como la Cruzada, aspecto que supone una perspectiva de análisis interpretativa. En tanto que por el otro se plantea un análisis del programa de mejora de calidad en los servicios de salud y sus acciones, desde el

enfoque de los estudios críticos de gestión. No obstante que ambas miradas tienen supuestos de base diferentes: enfoque interpretativo y crítico (Burrell y Morgan, 1979; Pérez, 1998), también es cierto que los fenómenos organizacionales en los que se participa como actores o estudiosos del tema, no pueden dejar de examinarse y analizarse por asumir posturas o paradigmas de análisis que nieguen la posibilidad de ser integrados unos con otros; máxime cuando existe posibilidad de diálogo entre estos enfoques.

No se adoptó una posición paradigmáticamente incompatible: la integración de un recuento o interpretación de cierta realidad develada por los actores analizada desde una óptica crítica, permite describir y configurar una apreciación del objeto de estudio con mayores elementos para su análisis. En el caso aquí expuesto se considero el sentir de los médicos ante la puesta en marcha y operación de un programa de mejora bajo una mirada crítica que la re-interpreta y enriquece, y no una completamente subjetiva que niegue la vinculación de lo social/cultural sobre los esquemas personales y profesionales de los entrevistados o aquella otra que llegue al extremo de cosificar, y por ende cancelar, alguna posibilidad de acción y modificación de estructuras sociales por parte de las personas, sea de manera individual o grupal.

Las dimensión objetiva y subjetiva de las ciencias sociales, pueden ser representadas en términos de un continuo, que va de lo subjetivo a objetivo o viceversa; con lo que la expresión de los actores no es dominio sólo de un enfoque totalmente interpretativo en tanto está determinado también por estructuras sociales y en contraparte, las así denominadas estructuras económicas y sociales no son totalmente objetivas, impermeables a su transformación, debido a que son construidas socialmente y su significado les es otorgado por los actores mismos (Pérez, 1998). De ahí que la confluencia de perspectivas o miradas enriquece el objeto de estudio y promueve la comprensión de la realidad. En ese sentido se atiende al fenómeno organizado de interés: la preocupación por la calidad de los servicios de salud y las estrategias *manageriales* para su gestión percibidas desde el punto de vista de los médicos, como objeto de estudio en sí mismo. La atención no está centrada en la búsqueda o ratificación del mejor método o de la estrategia más idónea -eficiente- para la mejora de los servicios de salud, sino en

la interpretación que ofrecen los mismos actores respecto a un programa de calidad, empleando para ello el marco analítico que ofrecen los estudios críticos de gestión.

La estrategia de investigación propuesta para el desarrollo de la investigación fue el estudio de caso: estudio empírico que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, situaciones en las que hay mucho más variables de interés que puntajes de datos, basada en varias fuentes de evidencia (Yin, 2003).

El método principal para contar con información de primera mano sobre la percepción que personal médico tenía del programa de mejora instrumentado, fue la entrevista. Se llevaron a cabo siete entrevistas semi-estructuradas cara a cara con personal médico que prestaba o había prestado sus servicios profesionales en un hospital público; todos ellos médicos cirujanos.

Las entrevistas se realizaron empleando una guía con preguntas abiertas de los temas a cubrir: significado de la calidad y conocimiento del programa instrumentado por la Secretaría, percepción de las acciones que en materia de calidad está emprendiendo el hospital, los resultados que se obtienen, su sentir o significado de la calidad en los servicios de salud de su institución y particularmente cuál es el sentir generalizado de sus compañeros médicos así como un par de preguntas demográficas.

## **RESULTADOS**

Enseguida se presenta un extracto de los resultados de las entrevistas realizadas, por razones de espacio nos limitamos a dar cuenta de la respuesta a dos de las preguntas realizadas y a un tema que emergió durante estos encuentros:

### **1.- ¿Qué es calidad?**

Con esta pregunta se pretendió identificar el concepto de calidad en salud expresado por los entrevistados. Aquí encontramos tres diferentes enfoques para su conceptualización: 1) aquella que la define empleando palabras y conceptos desde un enfoque gerencial, difundido profusamente tanto en empresas u organizaciones que adoptan tales procesos,



2) otra acepción está relacionada con las definiciones de calidad médica, sobresale aquí la referencia a la noción técnica y humana expuesta por Avedis Donabedian (1988), y la última definición que, 3) destaca una posición que podría decirse intermedia, que no es ni la ampliamente difundida en el ámbito de los negocios o industria ni la específica del mundo médico sino una más simple y que remite al quehacer médico en el ámbito institucional, la cual requiere recursos, instalaciones y mínimas condiciones para su ejercicio. Cabe destacar que de esta última acepción de calidad expresada se derivaron una serie de cuestionamientos críticos que se emplearon para interpretar la instrumentación de programas de mejora de la calidad y su gestión en instituciones públicas.

#### a) Calidad gerencial

Dentro del primer enfoque de calidad denominado gerencial, los entrevistados expusieron comentarios empleando términos o definiciones ampliamente difundidas en el ámbito empresarial o de negocios como pueden ser: la calidad es cero defectos, cero errores, es hacer las cosas bien desde la primera vez:

"Es otorgar la mejor atención médica los usuarios, es hacerlo bien desde la primera vez, y es tratar de cubrir las expectativas por las que vienen..." (Dr. M).

"Calidad es hacer las cosas bien a la primera, así en resumen. Bien y a la primera. Que así en un concepto más amplio es manejar la excelencia, que es igual abarcando todo esto: en dar bien y a la primera" (Dr. F).

La referencia del concepto a ejemplos utilizados por los consultores de calidad empresarial es clara: variaciones reiterativas sobre un mismo tema, sin dejar en claro bien a bien qué es calidad.

#### b) Calidad médica (desde un esquema teórico de la profesión médica)

Calidad es: "...los mayores beneficios de salud con los menores riesgos (...) y a un costo razonable (...), para mí el costo razonable es tanto para la institución como para el usuario, el que nosotros podamos optimizar al máximo el recurso y ahí es donde entra la

parte, diría yo administrativa de la calidad y la otra del mayor beneficio para el menor riesgo es donde entra la parte humana, donde está la técnica y las relaciones interpersonales que se traduce en un cambio en el estado de salud del paciente" (Dra. N).

En esta definición se conjugan los componentes de la calidad médica: por una parte la preocupación por el bienestar del paciente en términos de la recuperación de su salud, su satisfacción (componente profesional-técnico); y por el otro, el aspecto relacionado con la gestión de los recursos y su empleo eficiente en el marco de la atención que prestan los servicios de salud institucionales a los usuarios. Se destaca entonces un énfasis en el componente administrativo tal como lo denomina la entrevistada.

### c) Calidad como producto de acciones específicas

La tercera percepción de calidad se expresa como un entramado de tareas, responsabilidades y condiciones que deben considerarse para lograr resultados que puedan ser descritos o calificados de calidad:

"Es complejo el concepto de calidad, se están revisando un montón de procesos. Para nosotros siguen vigentes los dos componentes: la parte técnica en cuanto la oportunidad, la eficiencia, el uso óptimo de recursos (...) y el trato digamos digno al paciente" (Dr. V).

El entrevistado ahonda, no solamente en los componentes técnico y humano considerados en el enfoque médico ya descrito, ahonda también en otros aspectos que también están implicados: ese "montón de procesos" que deben atenderse y que están ahí a la par de lo técnico y humano. En ese sentido, los responsables de los hospitales o centros de salud y su personal deben estar atentos también a:

"...cuántas complicaciones tengo, cuántas infecciones nosocomiales, cuántas heridas abiertas, este... neumonías, en fin como que sería una forma de medir la calidad, otra es la oportunidad con la que entregamos, por ejemplo el abasto de insumos y medicamentos. Si al quirófano yo le quiero exigir tal rendimiento yo tengo que entregar en forma oportuna suturas, que no falte el autoclave, que no falten los cirujanos y al final viene la parte

también de qué estamos produciendo como producto ya sea egreso o consulta, que se curen algo que no se ve mucho; por ejemplo, así llegó y así salió o sea yo le resolví realmente el problema o le generé otro adicional, o sea aquí entra un término medio complejo que es la calidad de vida: lo dejé amputado, lo dejé este con un cambio fisiológico o bien el venía con una enfermedad que pone en peligro su vida en determinado momento con una apendicitis, lo atendí oportunamente, le hice laboratorio adecuado, el diagnóstico adecuado, lo operaron bien, se resolvió el problema y lo regreso curado. Para mí este sería el concepto integral de calidad, desde que lo recibo hasta que lo entrego y todo lo que hay adentro del hospital que no nada más es el trato amable, que no nada más es la señorita que le dijo pase o que esté la sabana o la comida, tuvo que ver el cirujano, la ropa, etcétera, la esterilización, enfermería..." (Dr. V).

Este sentir entonces será reiterado a lo largo de las entrevistas realizadas: calidad es amabilidad, buen trato, cortesía, es cumplir con las expectativas de los usuarios, es ofrecer las mejores alternativas de tratamiento para mejorar las condiciones de salud de los pacientes. Sí, efectivamente es todo eso, pero hay que considerar que al mismo tiempo también lo es una serie de aspectos relacionados con la gestión de elementos materiales y de dimensión humana como son los actores que desempeñan las tareas especializadas. En ese sentido, la calidad viene a constituirse como un concepto 'paraguas', el cual se utiliza comúnmente para dar cuenta de las características de un servicio con solo dos dimensiones: técnica y humana (Donabedian, 1988); pero que sin embargo en el marco de servicios de salud institucionales remite a una multiplicidad de elementos que no pueden ser englobados en las definiciones sencillas y unitarias que ofrece el enfoque gerencial.

## 2.- ¿Cómo es la satisfacción del médico?

En el discurso de la mejora de la calidad se habla insistentemente de la satisfacción del usuario, y si bien se asume que el proveedor debe estar también satisfecho no se ahonda en ello. Durante las entrevistas se planteaba esta inquietud preguntando qué podría decirse en cuanto a la satisfacción del médico en el marco de la campaña de calidad. Los

comentarios vertidos destacan insatisfacción en términos de las condiciones de trabajo: lugar y recursos para el desempeño de su labor.

(Que el médico) "... a lo mejor cuenta con un consultorio adecuado, todo lo indicado y no va a pedir lujos sino simple comodidad para que él también brinde oportunidad o comodidad al paciente. No es lo mismo que se ofrezca con su consultorio, una mesa de exploración adecuada, a un este... que el paciente llegue a una mesa inadecuada que se esté cayendo, que le falta esto, o que no tenga inclusive una sabana para cubrirse. Pues ahí hasta el médico está sintiendo incomodo al paciente. Son varias situaciones ¿no?" (Dr. F).

Los médicos entrevistados pertenecen a un hospital de la Secretaría de Salud, entidad que no ofrece fármacos a sus pacientes, por lo que el abasto de medicamentos es también un problema:

"...a veces por muchos esfuerzos que hacen pues bueno no tienen más, trabajan con lo que tienen. Por otro lado, bueno, los pacientes son los que traen esos medicamentos, son de su bolsa, ya que lo tienen que comprar, pero algunas veces tampoco el paciente tiene, entonces qué sucede, que bueno, son pacientes que se van a complicar, se van a deteriorar y muchas veces llegan a la muerte" (Dra. C).

En ese sentido y bajo las condiciones relatadas la satisfacción del médico es escasa, de hecho el modelo de calidad que se impulsa promueve fundamentalmente la satisfacción de los usuarios, ignorando o dejando de lado la satisfacción del médico:

"Mi percepción es que ha venido decayendo, si hablamos desde la perspectiva del prestador del servicio. A mí me da la impresión de que están más con el enfoque de la satisfacción del usuario, que nada tiene que ver con el prestador de servicios. Satisfacción ¿de qué me hablas no? En primer lugar, estás reconociendo que tengo un problema de calidad, me estás acusando de que soy el responsable de un problema de calidad, pero no hay con qué, tengo áreas cerradas, no tengo aire acondicionado, no tengo suficiente ropa,

no tengo esto, no tengo lo otro, no tengo instrumento de trabajo y esta es una expresión frecuente" (Dr. V).

3.- Emergente: Calidad en el servicio ¿algo nuevo en el trato a pacientes?

Durante las entrevistas estuvo presente cierto malestar por parte de los médicos en cuanto a los indicadores empleados para dar cuenta de la calidad de los servicios de salud, destacando que no únicamente la opinión de los usuarios o el tiempo de espera deben ser considerados para tal propósito:

"Yo siento que hay un mal planteamiento y entonces solamente estoy dando un discurso: quiero reducir mis tiempos de urgencia pero no se está dando las posibilidades para que se re-estructure todo lo que está atrás de ese tiempo de urgencias ¿no? Ahora, si promedio los tiempos te sale un resultado bastante mediano, los números no me dicen nada; y finalmente ahí en urgencias sí atendieron al que era urgente..." (Dra. N).

En este marco de mejora se prescribe informar al paciente y al familiar sobre el estado su salud, aspecto que es inherente a la prestación de servicios de salud, tanto por parte del profesional de la salud como de la misma institución. Es decir, se plantea como aspectos extra o concesión hacia el paciente aquello que ya está estipulado en la normatividad misma:

"...me preocuparía que por ejemplo información oportuna se midiera como un indicador de calidad cuando por ley, la ley general de salud establece los derechos de los pacientes y ésta es una obligación del sector" (Dr. V).

## **CONCLUSIONES**

Los estudios de organización son diversos, así tenemos miradas particulares en función de la disciplina que los aborde: sociología, economía, ciencia política, administración o psicología, por mencionar algunos de los campos de estudio desde los cuales puede estudiarse el fenómeno organizado. La investigación y sus resultados corroboran que la experiencia particular de los sujetos-actores resulta fundamental para la comprensión y

explicación del fenómeno organizado, así como para su intervención organizacional (si es que ese hubiera sido el propósito). El lector ha encontrado en este trabajo una interpretación de la instrumentación de un conjunto de acciones que se emprenden en las organizaciones para lograr mejores resultados: gestión total de la calidad. El enfoque o modalidad de administración que le subyace es el de una ciencia normal de la organización.

Este movimiento, que en la esfera industrial y de negocios ha encontrado su más célebres campos de experimentación y logro de resultados exitosos, conlleva a su vez una noción de gestión plenamente instrumental y en todo caso el vínculo con el actor principal (llamado presuntuosamente factor humano), es más bien utilizado con el propósito de hacer más tersa el tipo de relación que establece la autoridad con la persona o grupo que desarrolla un quehacer o función particular (llámese artesano, obrero o personal en el ejercicio de su profesión). Sin embargo, este nuevo tratamiento no busca mejorar la condición del actor organizacional ni procura su bienestar.

Se tiene entonces que la naturaleza de relación humana que se establece bajo esta forma de administrar la producción de bienes o servicios, sigue siendo instrumental en tanto facilita y mejora la producción con la participación y talento de los que intervienen en su proceso. Este enfoque de gestión de calidad traslada ahora su aplicación a espacios organizacionales como los hospitales, en donde las dimensiones características propias del ámbito productivo: eficiencia, eficacia, productividad y reducción de costos, son ahora consideradas fundamentales para el funcionamiento de instituciones de servicios de salud.

No se pone en duda la pertinencia que pueda tener estas dimensiones en cuanto a la gestión misma de la entidad; sin embargo, la pregunta que surge es la siguiente: ¿Es posible intervenir o modificar la actuación humana en áreas como el cuidado y promoción a la salud de las personas, mediante el empleo de esquemas de trabajo como los que ofrecen los enfoques de mejora de la calidad industrial?

El investigador de lo organizado se encuentra entonces ante un panorama diverso, aquel que supone que la mejora puede ser aplicable a cualquier actividad humana, por lo que a partir de un cuidadoso estudio de las variables que intervienen, la elaboración de un buen diagnóstico y la instrumentación de medidas técnicas, puede encontrarse la mejor forma de realizar las tareas y obtener los resultados proyectados (de nueva cuenta se encuentran expresiones conocidas de sobra por quienes estudian las organizaciones: "*the one best way*"). La promesa de obtener los mejores rendimientos es retomada de nueva cuenta, actualizada y puesta a punto para ser incorporada en las prácticas organizacionales de los servicios de salud. Por otro lado se tendría a un sector muy diverso y no menos importante de los estudiosos de las organizaciones que podrían dudar de tal pretensión, estableciendo que la naturaleza de las tareas demandan no solo una rutina específica, un "*one best way*" particular ya probado, sino también un compromiso personal y de grupo introyectado en los actores y que otorga una cualidad particular al quehacer realizado. Esto es, en la atención a la salud está en juego no solamente una certera aplicación del saber médico, sino debiera existir también una empatía con los pacientes en el contexto personal, un compromiso con procurar condiciones de vida digna para los enfermos y sus familias, así como con una disponibilidad de recursos y condiciones mínimas para el ejercicio de la profesión. No hay que olvidar tampoco que en la provisión de estos servicios puede estar en juego la vida misma de las personas.

El sentir expresado por los actores entrevistados desnuda prácticamente el estado que guardan ciertas áreas de un hospital de segundo nivel. Las condiciones de los servicios y los resultados que se obtienen a pesar de las mejores intenciones, las mejores actitudes personales, o las mejor disposición de los actores no son los esperados; es decir, la instrumentación de planes de mejora en su dimensión de trato digno, pareciera estar lejos de lograr su propósito con base en lo expresado por los médicos durante las entrevistas: hay una insatisfacción de los usuarios y de los proveedores, en tanto no se modifique la base material (recursos), que permita un desempeño de los actores con el mínimo de insumos para un ejercicio cabal de su profesión, además de una adecuada retribución económica. Es decir, el mensaje transmitido por los actores entrevistados, es que las autoridades y las personas con poder de decisión en cuanto a la ubicación de recursos y

definición de las políticas que orientan el rumbo de los servicios de salud en México, asuman a un mismo tiempo el compromiso que piden a los médicos de primera línea, aquellos que desde su trinchera ofrecen una atención digna, profesionalismo en su labor y un genuino interés por el servicio público.

Asimismo mucho de lo que se plantea como novedad en la propuesta de mejora de calidad, ya está contemplado en la propia Ley General de Salud de México y otros ordenamientos legales (Cámara de Diputados, 2010). En ese sentido, no es ninguna concesión o esfuerzo adicional de la autoridad, de la administración de los hospitales o del propio profesional de la salud el proceder con 'calidad' en su comportamiento y acciones, en tanto estos requerimientos de actuación y prestación de servicios ya están normados.

Para finalizar cabe destacar que aun cuando algunos indicadores de salud pudieran reflejar una mejor condición de la población mexicana, como es el incremento en la esperanza de vida, o en el caso que nos ocupó una reducción en los tiempos de espera para recibir atención, es relevante reflexionar respecto a qué calidad de vida tiene la población al llegar a esta edad o la suficiencia de servicios de salud para el grueso de la población. En ese sentido, el dramático incremento de las enfermedades no transmisibles plantea un panorama grave para la población mexicana que no tiene acceso a servicios de salud, sea por no ser derechohabiente de ninguna institución, por no contar con los recursos económicos para utilizar servicios privados o porque las instituciones de salud que atienden población abierta no ofrecen el servicio suficiente y adecuado para resolver las necesidades particulares de ese grupo poblacional.

Las condiciones de pobreza en las que se encuentra un alto porcentaje de la población se convierte en un factor determinante que limita su derecho a la salud. Como ejemplo de ello se puede destacar, la diabetes, padecimiento que se encuentra entre las primeras causas de muerte en el país y que por su cronicidad va causando un daño importante al organismo, por ende, impacta la vida personal de quien la padece y de sus familias. Ante esto el sistema de salud se ha mostrado incapaz de promover acciones que prevengan este tipo de enfermedades, y con ello evitar que mujeres y hombres no sólo no sufran por



tener una enfermedad de este tipo sino que logren vivir en condiciones dignas. De ahí que la sociedad civil constituya un actor importante en el contexto de los grupos de interés de la sociedad que participan y demandan una evaluación de los servicios de salud a la población, que por ley, el Estado mexicano está obligado a proporcionar.

Alvesson, M. y Willmott, H. (1996). *Making Sense of management: A Critical Introduction*. London: Sage.

Beckhard, R. y Pritchard, W. (1992). *Cambio Organizacional. Lo que las Empresas deben hacer para lograr una Transformación Total*. Bogotá: Norma.

Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010°). Ley General de Salud. Diario Oficial de la Federación, 7 de febrero 1984. Texto vigente, últimas reformas publicadas. *DOF* 27-04-2010.

Chanlat, J.F. (1998). *Sciences Sociales et Management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Québec: Éditions Eska.

Chavira-Ortega, J. (2011). *Programa de Mejora: Cruzada por la Calidad de los Servicios de Salud. La percepción del personal médico en un hospital público. Reflexiones desde los Estudios Críticos de Gestión*. Disertación Pública Doctorado en Estudios Organizacionales. México: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

Clegg, S. R., y Hardy, C. (1996a). Introduction, organizations, organization, and organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (págs. 1-28). Londres: Sage.

Codman, E. A. (1914). El producto de los hospitales. En K. L. White, J. Frenk, C. Ordoñez, J. M. Paganini y B. Starfield (Eds.), *Investigación sobre Servicios de Salud: Una antología* (págs. 1-8). Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.

Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112.

Donabedian, A. (1988). The quality of care. How can it be assessed? *Journal of American Medical Association*, 260(12), 1743-1748.

- Fournier, V. y Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53(1), 7-32.
- Frost, P. J. (1980). Toward a radical framework for practicing organization science. *Academy of Management Review*, 5(4), 501-507.
- Hardy, C., Phillips, N. y Clegg, S. (2001). Reflexivity in organization and management theory: A study of the production of the research «subject». *Human Relations*, 54(5), 531-560.
- Jackson, S. (2001). Successfully implementing total quality management tools within healthcare: what are the key actions? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(4), 157-163.
- Kelemen, M. (2003). *Managing Quality*. London: Sage.
- Kivimäki, M., Mäki, E., Lindström, K., Alanko, A., Seitsonen, S. y Järvinen, K. (1997). Does the implementation of total quality management (TQM) change the wellbeing and work-related attitudes of health care personnel?, Study of a TQM prize-winning surgical clinic. *Journal of Organizational Change Management*, 10(6), 456-470.
- Learmonth, M. (2005). Tales of the unexpected? Stirring things up in health care management. *Journal of Health Organization and Management*, 19(3), 181-188.
- Marsden, R. y Townley, B. (1996). The owl of Minerva: Reflection on theory in practice. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (págs. 659-674). London: Sage.
- Mayo, E. (1946). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Perdomo, J. y González, J. (2004). Medición de la gestión de calidad total: Una revisión de la literatura. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 91-109.
- Pérez, G. (1998). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes*. I. Métodos. Madrid: Editorial La Muralla.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *En Busca de la Excelencia*. México: Lasser Press.
- Secretaría de Salud. (2001). *Programa Nacional de Salud 2001-2006. La democratización de la salud en México*. Mexico: Secretaría de Salud.
- Secretaría de Salud. (2007a). *Programa Nacional de Salud 2007-2012. Por un México sano: construyendo alianzas para una mejor salud*. México: Secretaría de Salud.

Secretaría de Salud. (2007b). *Salud: México 2006. Información para la rendición de cuentas*. México, D.F.: Secretaría de Salud.

Secretaría de Salud. (2010). *Observatorio del Desempeño Hospitalario 2009*. México, D.F.: Secretaría de Salud.

Wrege, C. (1983). Medical men and scientific management: a forgotten chapter in management history. *Review of Business and Economics*, 18(3), 32-47.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

# MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTABLES BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS

**Autor:** Ariadna Rabelo Aguilar

**Grado:** Doctorante

**Institución:** Universidad La Salle Cancún

**Dirección:** Carretera Cancún Playa del Carmen Km 11.5, México, Quintana Roo, Benito Juárez

**Correo electrónico:** [rabeloa@yahoo.com](mailto:rabeloa@yahoo.com)

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Protocolos de proyectos de investigación aprobados y proyectos de investigación en proceso.

# MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS SUSTENTABLES BASADO EN MÉTODOS CUANTITATIVOS

## RESUMEN

El turismo es una fuente de beneficios que sin una planeación adecuada pueden desperdiciarse totalmente. La planeación estratégica del turismo a nivel regional es la mejor oportunidad para incrementar la derrama económica a la vez que se protege al medio ambiente del uso excesivo de las zonas naturales, promoviendo un desarrollo sustentable. Se calcula que los ingresos mundiales por turismo internacional en el 2011 han sido de 1,03 billones de dolares provenientes de los Estados Unidos, un aumento con respecto a los 928,000 millones de dolares de 2010 (+3,9% en términos reales), lo cual representa un nuevo record en la mayoría de los destinos, a pesar de las dificultades económicas de numerosos mercados emisores<sup>24</sup>.

En el presente estudio de investigación se pretende dar una visión integral de las variables que componen el fenómeno turístico, a través de un análisis de los factores y condiciones que lo provocan y el establecimiento de criterios utilizados para la planeación, que aborden el problema desde el punto de vista socioeconómico y tecnológico, sin dejar de lado la sustentabilidad ecológica del desarrollo.

En la actualidad, la planificación del desarrollo turístico está basada primordialmente en el sitio, usando un enfoque de arquitectura del paisaje, el cual presupone en programas una definición de la administración en relación con ciertas necesidades relacionadas con la tipología del lugar como tipo de usos, capacidad, calidad y presupuestos. En una clara referencia al enfoque de política económica, se ha utilizado de igual forma una metodología de oferta – demanda (Kaiser y Helber, 1984). Bajo estas circunstancias, es predecible el alcance parcial que caracteriza a los esfuerzos tendientes a la planificación del desarrollo turístico. Estos efectos no son sólo atribuidos a los países en vías de desarrollo. Los propios países desarrollados sufren los efectos de la mala planeación como Westhampton Beach, Nueva York y la propia Miami Beach. En Europa, sucedió otro tanto con la destrucción de las dunas y la vegetación costera, como el caso de Costa Marfil.

La aplicación de métodos cuantitativos es de gran ayuda para el análisis del comportamiento turístico, las metodologías existentes limitan su aplicación a la determinación de la situación actual y al análisis de las debilidades y oportunidades, dejando de lado la relación que tienen los factores entre ellos, ya que no son sucesos aislados. Los modelos de planeación estratégica y de desarrollo turístico han excluido el análisis estadístico de los factores que lo provocan por la complejidad que conlleva.

Los modelos de planeación estratégica y de desarrollo turístico han excluido el análisis estadístico de los factores que lo provocan por la complejidad que conlleva. Sin embargo, la aplicación de métodos cuantitativos es de gran ayuda para el análisis del comportamiento turístico. Las metodologías existentes han limitado su aplicación a la determinación de la situación actual y al análisis de las debilidades y oportunidades,

---

<sup>24</sup> Panorama OMT del turismo internacional, edición 2012, OMT

dejando de lado la relación que, muchas veces, evidentemente tienen los factores entre ellos, ya que no son sucesos aislados. Esta anulación de relaciones ha dado como respuesta, lo que ahora vemos, modelos hechos realidad pero más alejados de lo que una realidad sustentable demanda.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una fuente de beneficios que sin una planeación adecuada pueden desperdiciarse totalmente. La planeación estratégica del turismo a nivel regional es la mejor oportunidad para incrementar la derrama económica a la vez que se protege al medio ambiente del uso excesivo de las zonas naturales, promoviendo un desarrollo sustentable.

Se calcula que los ingresos mundiales por turismo internacional en el 2011 han sido de 1,03 billones de dolares de los Estados Unidos, un aumento con respecto a los 928,000 millones de dolares de 2010 (+3,9% en términos reales), lo cual representa un nuevo record en la mayoría de los destinos, a pesar de las dificultades económicas de numerosos mercados emisores<sup>25</sup>.

En el presente estudio de investigación se pretende dar una visión integral de las variables que componen el fenómeno turístico, a través de un análisis de los factores y condiciones que lo provocan y el establecimiento de criterios utilizados para la planeación, que aborden el problema desde el punto de vista socioeconómico y tecnológico, sin dejar de lado la sustentabilidad ecológica del desarrollo.

Por medio de la aplicación de la metodología se desarrollara un sistema para determinar, evaluar, controlar y contrarrestar por medio de estrategias y planes de acción, a las variables competitivas y de entorno que propician o detienen el desarrollo turístico y las que pueden hacerlo sustentable.

Con la investigación se establecerán las bases que puedan soportar una planeación estratégica que incremente la explotabilidad y sostenibilidad de la región en materia turística. El uso de modelos estadísticos, como las series de tiempo, el análisis de regresión lineal, el método de Pearson, para determinar correlación de variables, tiene como finalidad darle un trasfondo numérico a la planeación turística, cuya función se ha basado en modelo conocidos como blandos. Para fundamentar las teorías y modelos que

---

<sup>25</sup> Panorama OMT del turismo internacional, edicion 2012, OMT

se desarrollan a lo largo de la investigación, se incluye dentro del marco teórico conceptos, modelos y resultados de investigaciones.

El propósito del estudio de investigación es determinar las variables que afectan directa e indirectamente al desarrollo turístico de una región y su posible correlación, para diagnosticar la situación del sector y señalar los escenarios probables de desenvolvimiento según el comportamiento de esas variables y sus efectos, para sustentar un modelo de planeación estratégica que incremente la explotabilidad y sostenibilidad del recurso y de la industria turística.

Los modelos de planeación estratégica turística existentes no contemplan el análisis de las variables que pueden condicionar el desarrollo turístico, para determinar las que presentan significancia estadística o correlación. Al establecer los factores críticos, como primera parte de un modelo de planeación estratégica turística, se enfocan las estrategias a atacar esos puntos para incrementar la explotabilidad del recurso incorporando la variable de sostenibilidad y uso racional.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

### **JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo a las estimaciones de la Organización Mundial de Turismo, la industria turística es una de las más grandes del mundo. A pesar de ocasionales conmociones, las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido, desde los 277 millones de 1980 a los 528 millones de 1995 y los 983 millones de 2011<sup>26</sup>.

A partir de la información proveniente de los países que disponen de datos, se estima en cerca de 5% la contribución del turismo al producto interior bruto (PIB) mundial. La contribución del turismo al empleo tiende a ser ligeramente superior y se estima entre 6% y 7% del número total de puestos de trabajo (directos e indirectos) en todo el mundo. Para las economías avanzadas y diversificadas, la contribución del turismo al PIB se sitúa aproximadamente entre 2% para países en los que el turismo es un sector relativamente

---

<sup>26</sup> Ibidem .



pequeño y más de 10% para países en los que el turismo constituye un pilar importante de su economía<sup>27</sup>. El pobre conocimiento que existe del campo desprecia su tamaño, su importancia, y su influencia para mejorar la calidad de vida de millones de personas (Fayos Solás, 2005).

En la actualidad la planificación del desarrollo turístico está basada primordialmente en el sitio, usando un enfoque de arquitectura del paisaje el cual presupone en programas, una definición de la administración en relación con ciertas necesidades relacionadas con la tipología del lugar, como tipo de usos, capacidad, calidad y presupuestos. En una clara referencia al enfoque de política económica, se ha utilizado de igual forma una metodología de oferta – demanda (Kaiser y Helber, 1984). Bajo estas circunstancias, es predecible el alcance parcial que caracteriza a los esfuerzos tendientes a la planificación del desarrollo turístico. Estos efectos no son sólo atribuidos a los países en vías de desarrollo; los propios países desarrollados sufren efectos de la mala planeación como Westhampton Beach (en Nueva York) y la propia Miami Beach (en Florida). En Europa sucedió otro tanto con la destrucción de las dunas y la vegetación costera.

Los procesos de planeación se han ido mejorando en el sentido de que éstos tienen un mejor panorama en cuanto al ámbito de la planificación del turismo, aun cuando existe una clara tendencia hacia un aspecto muy particular del turismo: el ordenamiento físico. El negocio del turismo y los turistas están envueltos en una función riesgosa y en un ambiente incierto, susceptible a las inclemencias, potenciales desastres, fluctuaciones económicas, y a la moda; a pesar de estas circunstancias, sus efectos pueden ser minimizados mediante la planeación inteligente, el desarrollo estratégico y la formulación de políticas. Esto depende de contar con mejores investigaciones e información de todos los aspectos relacionados con el turismo.

La aplicación de métodos cuantitativos es de gran ayuda para el análisis del comportamiento turístico, las metodologías existentes limitan su aplicación a la determinación de la situación actual y al análisis de las debilidades y oportunidades, dejando de lado la relación que tienen los factores entre ellos ya que no son sucesos

---

<sup>27</sup> Panorama OMT del turismo internacional, edición 2012. OMT, Junio 2012.

aislados. Los modelos de planeación estratégica y de desarrollo turístico han excluido el análisis estadístico de los factores que lo provocan por la complejidad que conlleva.

Los modelos de planeación estratégica y de desarrollo turístico han excluido el análisis estadístico de los factores que lo provocan por la complejidad que conlleva. Sin embargo, la aplicación de métodos cuantitativos es de gran ayuda para el análisis del comportamiento turístico. Las metodologías existentes han limitado su aplicación a la determinación de la situación actual y al análisis de las debilidades y oportunidades, dejando de lado la relación que, muchas veces, evidentemente tienen los factores entre ellos, ya que no son sucesos aislados. Esta anulación de relaciones ha dado como respuesta, lo que ahora vemos, modelos hechos realidad pero más alejados de lo que una realidad sustentable demanda.

De ahí la importancia de establecer una metodología para ser incluida en los modelos de planeación que determine la participación en el fenómeno turístico de los factores sociales, económicos y físicos, así como las condiciones naturales.

Al determinar las variables competitivas y de entorno que tengan mayor influencia en el desarrollo del sector turístico, pueden establecerse las estrategias adecuadas que maximicen el esfuerzo realizado. De igual forma, se pueden crear políticas y tácticas que minimicen las variables que tengan un efecto negativo como la sobreexplotación de los recursos naturales, por ejemplo. En muchas regiones no se han aprovechado o explotado los grandes potenciales con los que cuentan y que son de gran atractivo turístico, por desconocer los factores que merman su desarrollo o las áreas de oportunidad con que cuenta la región, así como las preferencias de sus mercados meta.

El turismo es una fuente de beneficios económicos directos e indirectos que pueden ser optimizados a través de un cuidadoso plan integral. Sin una planeación adecuada, estos beneficios no sólo no pueden ser plenos y satisfactorios, sino que pueden traer serios problemas. La planeación estratégica del turismo a nivel regional es la mejor oportunidad para incrementar la derrama económica, a la vez que se protege al medio ambiente del uso excesivo de las zonas naturales, promoviendo un desarrollo sustentable, partiendo del conocimiento de las condiciones actuales de la región y de los factores que han influido en este retraimiento y su interrelación, para establecer formas para contra

atacarlos siempre y cuando se realice a través de un análisis estadístico de los factores involucrados. Lo que se propone es mezclar un modelo blando como es la planeación estratégica, con uno duro como lo es el análisis matemático.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El único antecedente existente en relación a este planteamiento es el propuesto por Stephen Smith, en su libro *Análisis Turístico*, donde propone utilizar los modelos y métodos matemáticos para tener un mayor conocimiento del fenómeno turístico. En su aportación no considera el establecimiento de una estrategia es decir, no considera la realización de planear estratégicamente al turismo. Para lograr un modelo de planeación estratégica, se requiere un análisis profundo de las características del área de afluencia y del mercado potencial, buscando compatibilidad y complementariedad en los elementos que fomenten el progreso regional, fundamentando las bases para la optimización del aprovechamiento de oportunidades y reorientación de los esquemas organizativos acorde a la dinámica del mercado turístico de la zona.

Los modelos de planeación turísticas se han desligado de la investigación de las variables que condicionan al desarrollo del sector y del uso de la estadística dentro de su análisis y evaluación situacional, por lo que el establecimiento de las estrategias de planeación no se enfoca sobre los factores que pueden tener un impacto mayor dentro del mismo. La especificación de los factores y condiciones que determinan el desarrollo de un modelo para la problemática existente involucra técnicas estadísticas, logísticas y de investigación de operaciones para su análisis y soporte decisional. De tal forma, resulta relevante e inaplazable concebir un modelo que permita desarrollar estrategias de diversificación, dimensionamiento, impacto y recursividad benéfica en la explotación racional del mismo teniendo como base el estudio interrelacional de las variables que provocan flujos turísticos en esta zona. Dentro de las interrogantes que surgen acorde a la problemática general están:

- ¿Es posible conocer las expectativas en afluencia turísticas para planear una explotabilidad racional y sostenida?

- ¿Es posible determinar según la tipología turística, las principales potencialidades de la zona?
- Según las expectativas de afluencia, ¿la tipología turística y la distancias entre el origen y el destino, pueden determinarse como las variables económicas, sociales, naturales, físicas y culturales que tengan mayor impacto en este flujo turístico?
- ¿Pueden establecerse mecanismos para controlar las variables que determinan la afluencia turística?

## MARCO TEÓRICO

Ahora más que nunca las organizaciones públicas y privadas requieren capitalizar los cambios en el ambiente de los negocios e implementar procesos de planeación y así tomar mejores decisiones estratégicas para poder competir en el mercado globalizado.

Buscando fomentar el crecimiento sostenible en la industria turística, es imprescindible realizar una planeación estratégica de las actividades propias del sector así como las que deben implementarse para lograr un desarrollo y mejora continua. El logro de la competitividad turística de un país o territorio requiere de un enfoque integral, que permita conseguir una consistente fundamentación, una permanente adaptación y una persistente consolidación (García, 1996).

Para poder desarrollar estrategias turísticas, es necesario conocer los aspectos que conforman esta industria que se perfila como una de las más importantes dentro del ámbito nacional y mundial; conocer sus modos de operación, recursos y las características de los demandantes de estos servicios (Gunn, 1994).

Entendiendo la complejidad del objeto bajo estudio, el comportamiento del turismo y su proyección, se debe considerar, en primera instancia, ¿Qué es el Turismo?, ¿Qué es Desarrollo?, ¿Qué es Desarrollo Turístico?, ¿Qué es planeación estratégica? ¿Qué es una estrategia?, por mencionar algunos conceptos.

Según Steiner (1994), la planeación estratégica es: 1) un arte que puede definirse como la cadena de consecuencias durante un tiempo, entre las posibles alternativas y la identificación sistemática de oportunidades y peligros que son la base de la planeación

combinados con datos importantes; 2) Un proceso que se inicia estableciendo metas, que define estrategias y políticas, desarrollando planes detallados; 3) Es una actitud, ya que requiere dedicación para actuar con base a la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

La planeación estratégica consiste en analizar escenarios, formular un diagnóstico, determinar objetivos y diseñar estrategias (Acle, 1990). Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación, es importante que se tenga un amplio conocimiento del sistema. Steiner (1994), llama a ese conocimiento previo como premisas, las que divide en dos tipos: el plan para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de planes.

El análisis macroeconómico, microeconómico y el diagnóstico permiten definir los objetivos estratégicos y la estrategia para alcanzarlos (Acle,1990).

Las premisas esenciales son las expectativas de los principales intereses exteriores como sociedad, comunidad, clientes; las expectativas de los principales intereses internos se conjuntan por las bases de datos que muestran el desempeño en el pasado y la situación actual; y por último la evaluación de ambiente que incluye el análisis de oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades. Este último análisis cumple uno de los propósitos principales de la planeación estratégica, ya que al descubrir las oportunidades y peligros, se pueden elaborar planes para explotarlos o debilitarlos -según el caso-, por lo que es un paso crítico dentro de la planeación.

La planeación debe partir de un análisis de la situación (Steiner, 1994), el cual se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan la base para seguir el proceso de la planeación estratégica, con el fin de identificar y analizar las tendencia, fuerzas y fenómenos clave que tiene un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias, para conocer las fuerzas del medio ambiente en forma y percibir, sistemáticamente, el estado cambiante para disminuir la probabilidad de falla, así como crear una base de datos que registre los hechos pasados y actuales.

El proceso de planeación incluye la fijación de metas, el análisis de la brecha, la evaluación de estrategias, formulación de estrategias y la aplicación de las mismas (Bowman,1996). Una fase importante dentro del proceso de planeación es el plan

estratégico de mercado, el cual se basa en dos ingredientes: 1) el análisis de la oportunidad del mercado y la evaluación de la capacidad que tiene la compañía para aprovechar esa oportunidad y 2) la comprensión del comportamiento del costo (Abell y Hammond, 1989).

Dentro del diagnóstico debe incluirse un análisis de las tendencias del entorno político, económico, social y tecnológico (Bowman, 1996). El análisis debe realizarse en escenarios macros y micro económicos (Acle, 1990). En esencia, los modelos propuestos en la literatura parten del mismo principio, sólo difieren en el número de elementos que proponen. El modelo propuesto por Bowman (1996) para desarrollar una planeación estratégica difiere del propuesto por Acle Tomasini (1990), incluyendo el primero un análisis de la brecha, que es el pronóstico de resultados, mientras que Acle Tomasini (1990) propone una evaluación continua durante la puesta en marcha en relación a los objetivos trazados.

Para empresa grandes, el modelo de Steiner (1994) se ajusta perfectamente, ya que divide sus estrategias en maestras, programadas y planes. El modelo de Steiner (1994) es ideal para el análisis de las posibilidades, peligros, potencialidades y debilidades, que corresponde al último paso de su metodología para la implementación de planeación estratégica.

En cuanto al turismo, podemos señalar que nace de la incesante curiosidad del hombre por descubrir nuevos mundos, culturas y espacios, lo que lo ha inducido a través de los tiempos a dejar sus lugares de origen y emprender viajes. El turismo es una manifestación social, que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos que se trasladan de su residencia a otro lugar, permaneciendo ahí por lo menos 24 horas (Pearce, 1989). Es un fenómeno que une y vincula en una o en otra forma a toda la comunidad y que, en fecundo proceso de transculturación, en ella influye lo económico, en lo cultural, emotivo y otros aspectos (Romero, 1992).

Cárdenas Tabares (1988) segmenta el mercado según el motivo del viaje, en turismo de descanso o de vacaciones, turismo de negocios o de compras, turismo deportivo, turismo de aventuras, turismo religioso, turismo cultural, turismo científico, turismo

gastronómico, turismo estudiantil, turismo de congresos, convenciones y similares, turismo familiar y de amigos y turismo de salud o medicinal. Otro tipo de turismo que ya es importante es el llamado “Turismo Ecológico” o “Ecoturismo”.

El desarrollo turístico consiste en el incremento de la afluencia turística a un destino, producto del crecimiento de la infraestructura hotelera, restaurantera y turística en general, con altos estándares de calidad en el servicio y precios justos.

La competitividad de cualquier destino turístico depende de múltiples factores: una imagen bien posicionada, productos que respondan satisfactoriamente a los requerimientos del mercado, una buena relación de los precios respecto al valor esperado y percibido por los turistas, una distribución comercial adecuada lo más flexible y directa (García,1996).

Como puede observarse, el Desarrollo Turístico de cualesquier destino está intrínsecamente ligado a los conceptos de calidad, servicio y precio justo, ya que la competitividad dependerá de la eficiencia con que funcione el territorio organizado que actúe como soporte, es decir, del nivel de dotación de infraestructura territorial básica, de la calidad de los servicios generales de apoyo y de la eficacia de la gestión pública.

Para que cualquier programa de planeación del turismo funcione requiere de la participación activa del gobierno, de organizaciones no lucrativas y empresas comerciales (Gunn,1994).

La planeación estratégica busca, como fin último, lograr el desarrollo del sector en donde se aplica, en este caso el sector turístico. Al realizar una planeación turística en un área específica debe estimularse y enunciar la idea original es decir, existe un área de oportunidad en la zona. El proceso de planeación estratégica y desarrollo turístico comprende: crear conciencia, declarar la posición preliminar, análisis de mercado y de recursos, planeación conceptual, planeación maestra, programa escalonado de ejecución y evaluación y dirección (Kaiser y Helber, 1984).

Dentro del análisis de mercado y sus recursos se acumulan y coordinan datos sobre la magnitud del mercado potencial del destino turístico. Los atractivos constituyen el elemento básico para el desarrollo del turismo y entre ellos están sitios naturales,

manifestaciones culturales, folklore, realizaciones técnicas, entre otros (Ramírez Blanco, 1994). Los recursos que componen el espacio turístico son: el espacio real, el cultural adaptado, el espacio virgen y el vital o ecológico (Boullón,1997). Los indicadores de la condición turística pueden ser físicos, económicos, ecológicos, perceptuales, socioculturales y políticos (Getz, 1982 y Williams and Gill, 1991).

Dentro de la planeación estratégica del turismo existen varios enfoques, entre ellos se encuentra el enfoque urbanístico (Lawson y Baud-Bovy, 1977), el cual se fundamenta en un análisis detallado de los recursos turísticos generalmente de orden físico y con base en la calidad y posibilidad de explotación de los mismos que culmina con un detallado plan de desarrollo físico. Otro enfoque difundido es el conocido como de política económica en la planificación del turismo (Acerenza, 1996), y difiere del enfoque anterior solo en que realiza un diagnóstico somero y general del sector turístico.

El modelo PASOLP, (*Product's Analysis Sequence for Outdoor Leisure Plannig de Baud-Bovy, 1977*), está basado en el concepto de "producto turístico" y comprende cuatro fases: 1) Investigación y análisis de los flujos turísticos, las áreas de interés y las políticas y prioridades nacionales de desarrollo; 2) Fijación de la política turística y determinación de los flujos prioritarios; 3) Preparación del plan de desarrollo físico y selección de la estrategia para la implantación de los programas; 4) Análisis de las probables repercusiones del desarrollo.

Acerenza (1996) propone realizar primero un análisis de la gestión, como segundo paso evaluar la posición del turismo que incluye: a) la evaluación del turismo en las prioridades nacionales de desarrollo, b) Evaluación de la actitud de la comunidad, y c) Evaluación de las expectativas de la industria turística. La tercera fase es la formulación de una política turística que contenga políticas de satisfacción al visitante, protección de valores culturales, protección del medio ambiente natural, alternativas de participación, y la formulación de objetivos de desarrollo. La cuarta es la determinación de la estrategia de desarrollo; La quinta, la especificación de los programas de acción. Además, señala la importancia de un sistema de información en el nivel estratégico, requerido para llevar a cabo el control de gestión. Según Acerenza (1996), la información proviene de dos



fuentes: el banco de estadísticas internas del sector turístico y del banco de estadísticas y cuentas nacionales, además de investigaciones directas.

Romsa (1981) ha descrito un modelo de planeación preparado por Kiemstedt (1967) para determinar las mejores áreas para desarrollo recreativo. Los factores investigados son inherentes a los atributos físicos, disponibilidad de facilidades y cultura de la región. El problema se resuelve utilizando la técnica Delphi de evaluación.

La metodología propuesta por Gunn (1970), para una planeación regional, tiene como primer paso recomendado el análisis de la posición geográfica de la región. La proximidad a los mercados puede influenciar en gran forma el volumen y otras características por las que los turistas viajan. El siguiente paso es el análisis del contenido geográfico. El tercer aspecto se refiere a la expresión del territorio, las características del mismo, que incluye la evaluación del potencial turístico.

En 1982, Baud-Bovy hizo énfasis en que la planeación regional del turismo debería ser un proceso continuo, debido a las variedades en el turismo consecuencia de la economía, política y moda. El sistema requiere un monitoreo de las variables que lo condicionan continuo, describiendo un proceso de cuatro fases: 1. Investigación científica y análisis de los principales flujos turísticos (existentes y potenciales) y su comparación con las atracciones y recursos. También debe analizarse la estructura política de la región. 2. Identificación de los objetivos de desarrollo. Establecerlos para cada mercado examinado, definir el producto turístico para cada sector, examinar los destinos turísticos, y su factibilidad económica y ambiental 3. Creación del plan físico. 4. Medición del impacto socioeconómico y ambiental .

El proceso de planeación para un desarrollo turístico sustentable inicia con 1) un estudio preparatorio donde se acuerda el desarrollo según los términos de referencia (TDR) ecológicos para el estudio. 2) Determinación de los objetivos. 3) Análisis de recursos, uso de tierra, mercados y capitales. 4) Síntesis del análisis realizado en el punto 3. 5) Políticas y plan de formulación.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general**

Establecer un modelo de evaluación y diagnóstico de las variables relevantes en la actividad turística para fijar las bases que permitan canalizar esfuerzos orientados para incrementar niveles de explotabilidad y sostenibilidad del mismo.

### **Objetivos Específicos.**

1. Identificar las principales variables competitivas y de entorno que propician el desarrollo turístico de una región
2. Recopilar los factores naturales, sociales, económicos y culturales que favorecen el desarrollo de entidades turísticas.
3. Conocer la tipología turística internacional y nacional y su compatibilidad con el potencial turístico de la región.
4. Determinar los escenarios probables de desenvolvimiento de la actividad turística y el análisis de sensibilidad de las variables relevantes.
5. Identificación del modelo actual de desempeño turístico.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de problema que se desea abordar, requiere de investigación cuantitativa y cualitativa (Marcos, 1997), ya que se utilizarán métodos objetivos para la obtención y análisis de datos y métodos de fenomenología para apreciar las diferentes construcciones y significados de la gente que realiza turismo, tratando de enfocarlos siempre al estudio objetivo, es decir utilizando una triangulación.

El estudio es, en primera instancia exploratorio, ya que no existen pocos antecedentes acerca del tema; es descriptivo ya que identifica características del universo y explicativo por que orientará a la comprobación de hipótesis causales.

### **Universo de Investigación**

- Región Turística del Caribe Mexicano

La delimitación del área geográfica se hace al Caribe Mexicano por la accesibilidad al mismo y a la información concerniente.

Los componentes de la investigación objetivo, o sea las variables que se medirán dentro del proceso cuantitativo son:

### **Variables Independientes:**

#### Indicadores económicos:

- Inflación
- Producto interno del país origen de los visitantes
- Producto interno del país destino de los visitantes
- Paridad Cambiaria
- Tasas de desempleo de los países origen y destino
- Gasto promedio por viaje en el destino

#### Físicas

- Infraestructura disponible (número de habitaciones)
- Transportación
- Vías de Comunicación

#### Demográficas

- Población del destino

#### Perceptuales

- Actividades turísticas para desarrollarse con la luz del sol
- Actividades turísticas nocturnas

#### Político Administrativas

- Niveles de asistencia económica por parte del Estado
- Programas de prioridades
- Programas sexenales

#### Político Empresariales

- Rotación de Personal
- Inversión en Programas de

#### Capacitación

- Costos de venta de los servicios

## **Dependientes.**

- Afluencia turística al destino

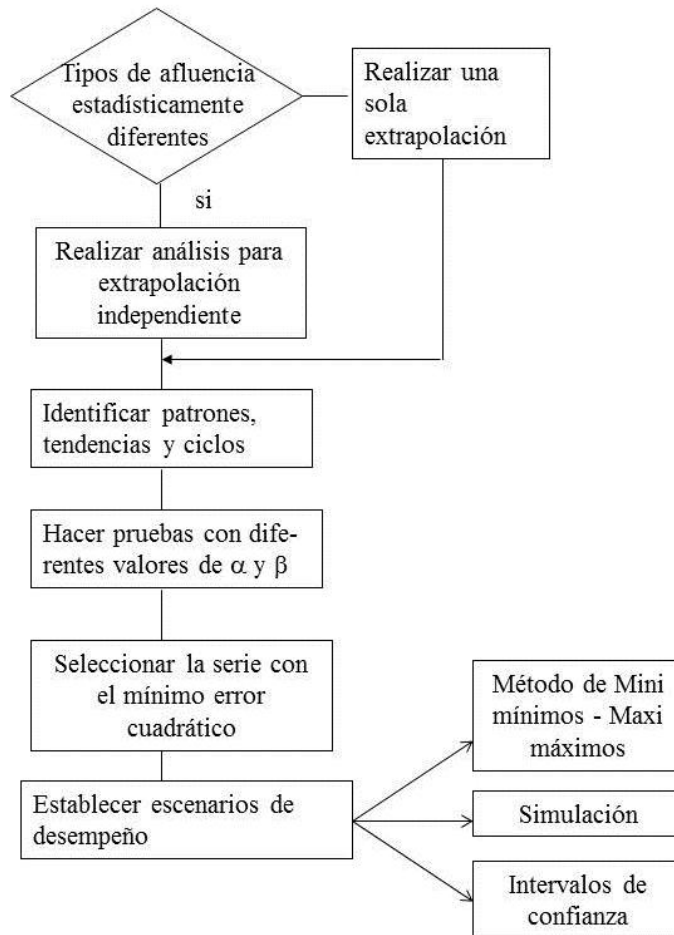
El estudio requiere de la adquisición de datos estadísticos de las variables listadas por lo se desarrolla una búsqueda exhaustiva en las bases de datos de estadísticas nacionales e internacionales que puedan proveer información fidedigna. El acopio de información se realizó en las bases de datos el INEGI, la Sedetur Quintana Roo, la Secretaría de Turismo, el Data Statistic Center, Infolatina, Banco de México, entre otros. El diseño de experimentos consiste en observar como afectan las variables determinadas a la afluencia turística. Por las características de algunas variables, se encierra en la categoría de cuasi experimento, ya que están relacionadas variables intervinientes.

En el desarrollo se aplicará la inducción, deducción, análisis y síntesis. Tratando de conseguir los objetivos se establece la siguiente metodología:

Dentro del desarrollo de la investigación debe establecer la tipología de los turistas, para extrapolar las series de datos obtenidas, por lo que es necesario determinar las nacionalidades de las afluencias recurrentes al destino y probar estadísticamente, que pertenecen a poblaciones diferentes por medio de la prueba de student's, una vez que se demuestre que las series de datos en cuestión pueden comportarse normalmente, observando los valores del sesgo y la curtosis.

Una vez establecidas la diferencia o igualdad de las series de datos, se sientan las bases para su proyección a futuro, identificando si las series muestran patrones estacionales, tendencia o ciclos, para poder seleccionar un modelo de series de tiempo que ajuste los datos para una extrapolación. Es conveniente desarrollar varias proyecciones por diferentes métodos para seleccionar la extrapolación que muestre el mínimo error cuadrado de ajuste. Los escenarios de desempeño se realizan de tres formas: (1) por el criterio de minimínimos y maximáximos, donde el mínimo valor presentado de la serie de datos será el mínimo presentado siempre y el valor máximo

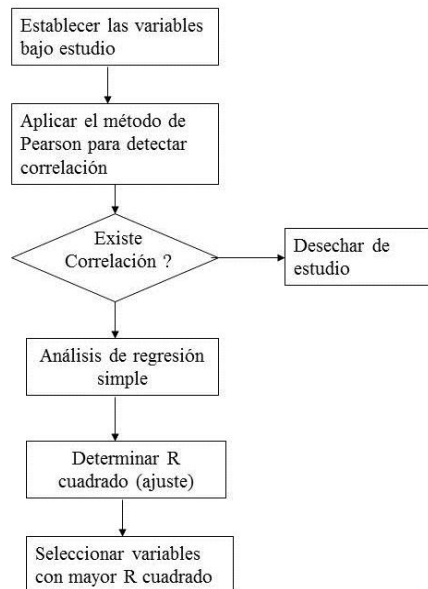
seguirá el mismo comportamiento; (2) por simulación, estableciendo el tipo de distribución a la que pertenecen y haciendo 100 corridas aleatoria, y (3) por límites de confiabilidad al 95% y 99%. La siguiente figura muestra el proceso:



#### **Ilustración 4. Metodología para la Extrapolación de las Afluencias**

La parte relevante de la investigación es la determinación del impacto de las variables obtenidas en los flujos turísticos a la región. El desarrollo consiste, en primera instancia, en establecer si existe una correlación estadística significativa entre las variables y la afluencia turística a la región por el método de Pearson; si existe correlación se realiza una regresión lineal de la variable correlacionada contra la afluencia y su respectivo análisis de varianza. Esto es con el fin de establecer el parámetro de R cuadrado que define el ajuste a la variabilidad de los datos dependientes (afluencia turística). Teniendo como base los resultados obtenidos se

procede a seleccionar las variables con mayor correlación y R cuadrado a un nivel de confianza mayor. El proceso de selección de variables relevantes es un modelo cuantitativo que excluye cualquier factor que sea importante para el desempeño de la actividad pero que no haya tenido significancia estadística hasta el momento.



Tratando de contrarrestar este punto se emplea un análisis preferencial, totalmente subjetivo, para determinar el peso específico de las variables dentro del desarrollo turístico.

Al final se conjugan los dos resultados obtenidos con los escenarios de desempeño determinados para crear un solo conjunto de resultados.

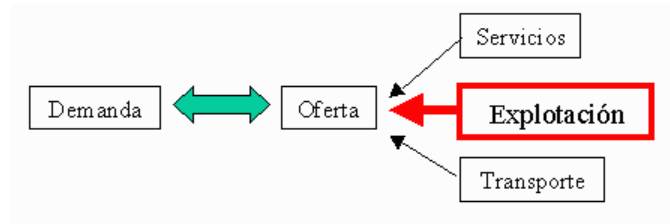
## RESULTADOS ESPERADOS

El presente estudio tiene como final establecer un modelo para determinar los factores relevantes de la actividad turística, sobretodo en centros turísticos tradicionales. El análisis de los modelos existentes es de relevante importancia, ya que fundamenta el modelo propuesto.

## Modelo Actual

La planeación turística, en la mayoría de los casos, opera bajo un modelo de turismo industrial, donde lo importante es el lucro y explotación, considerando solamente los servicios prestados (hoteles y restaurantes), transportación y explotación de los recursos turísticos. La posible demanda está relacionada por la oferta establecida, quienes basan sus estrategias de competitividad en las vías de comunicación, la infraestructura existente en menor grado y en mayor grado la explotación discriminada de los recursos turísticos naturales.

La Ilustración 5. Modelo Actual de Explotación de Recursos presenta es un modelo actual de explotación turística, donde la oferta hace uso indiscriminado de los recursos según sea el volumen demandado, estableciendo un modo de acción reactivo en lugar de proactivo. Este tipo de administración sobreexplota los recursos naturales, físicos y a la demanda, ya que la obliga a buscar nuevos centros de esparcimiento.

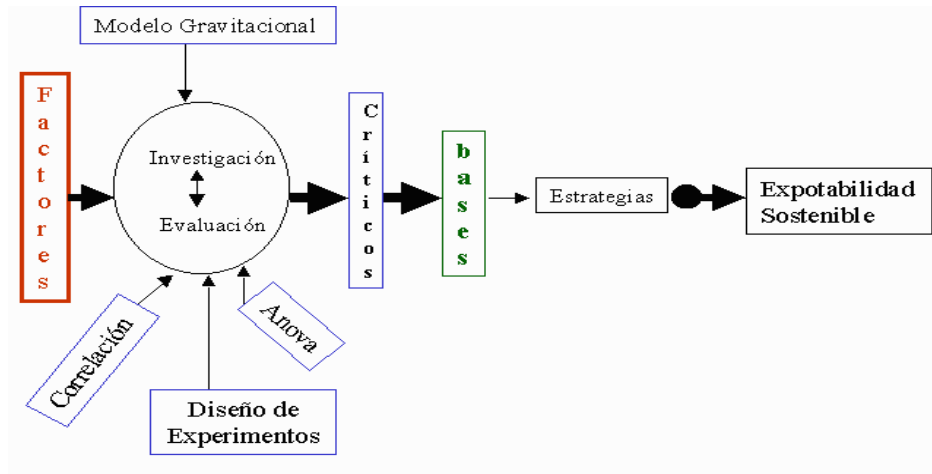


**Ilustración 5. Modelo Actual de Explotación de Recursos**

## Modelo de Planeación Estratégica Propuesto

Teniendo como base los modelos de desarrollo turístico y los modelos de planeación estratégica, se establece como prioridad, dada la cuantía de los factores que involucra la actividad turística, determinar en base a la información y evaluación de las variables de entorno y a través de un diagnóstico y análisis estadístico de los factores, aquéllos que resulten relevantes para proponer soluciones dentro del sector turístico, y así lograr una explotabilidad sostenible y sustentable. La Ilustración 6 es una representación pictográfica del modelo propuesto donde la investigación y la evaluación de las variables tiene un fundamento cuantitativo y estadístico que permite, a través de análisis de correlación, análisis de varianza, pronósticos con series de tiempo,

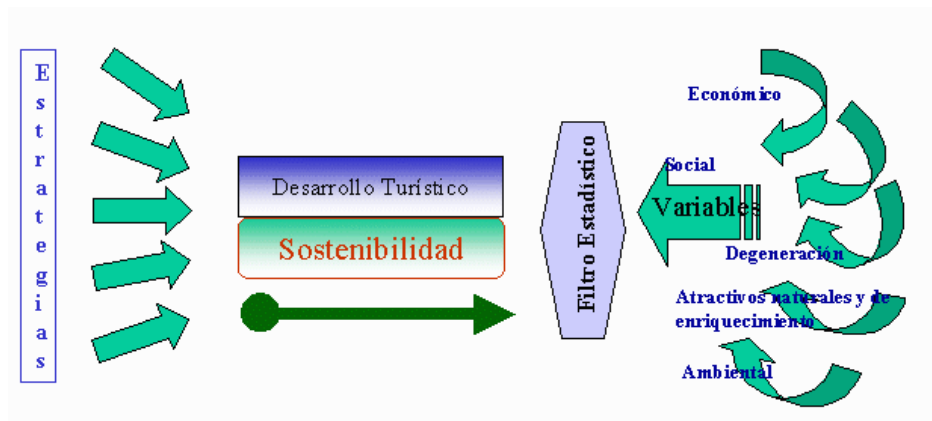
establecer los factores críticos que conlleven a fijar las bases de una estrategia que tenga como finalidad establecer una explotabilidad sostenible.



**Ilustración 6. Modelo Propuesto para la Identificación de Variables relevantes**

### Modelo Propuesto para establecer las bases

Determinando el impacto de los hechos y fuerzas que han configurado las circunstancias actuales y con la evaluación del impacto que han provocado, se pueden elegir las estrategias que orientarán a la mayor explotabilidad y sostenibilidad de los recursos.



**Ilustración 7. Modelo para establecer las bases de acción.**



Como puede observarse en la Ilustración 7, al pasar las variables que supuestamente afectan a la actividad turística por un filtro estadístico, pueden establecerse estrategia más acordes a las necesidades, enfocando esfuerzos para contrarrestar a las variables que tienen un efecto relevante dentro del comportamiento del turismo y procurar un desarrollo sostenible, con un equilibrio ecológico.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abell/Hammond. Planeación Estratégica de Mercado. Problemas y enfoques analíticos. Primera Edición. Editorial Continental. México 1989.
- Acerenza, Miguel Ángel. Administración del Turismo. Conceptualización y organización. Segunda Edición. Editorial Trillas. Serie Turismo. México, 1996.
- Acerenza, Miguel Ángel. Administración del Turismo. Planificación y Dirección. Segunda Edición. Editorial Trillas. Serie Turismo. México, 1996.
- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Tercera Edición. Editorial Grijalbo. Serie Economía y Empresa. México, 1990.
- Boullón. Planificación del Espacio turístico. Tercera Edición. Editorial Trillas. México, 1997.
- Bowman. La esencia de Administración estratégica. Primera Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1996.
- Buffa/Taubert. Sistemas de producción e Inventario. Planeación y Control. Primera Edición. México, 1990.
- Fayos Solá, E. (2005) "Gestión del conocimiento en turismo: el rol de la OMT", Conferencia presentada en el Congreso Federal de Turismo, Córdoba, Argentina
- Gunn, Clare. Tourism Plannig. Basic concepts and cases. Tercera Edición. Editorial Taylor and Francis. USA, 1994.
- ITESM. Centro de Estudios Estratégicos. Sinaloa: Ante los retos del Nuevo Siglo. Sector Turismo. Primera Edición. Culicán. 1995

- ITESM. Estudio Estratégico del Sur de Sinaloa. Primera Edición. Mazatlán, 1994.
- Kaiser/Helber. Turismo Planeación y Desarrollo. Primera Edición. Editorial Diana. México, 1984.
- Makridakis/Wheelwright. Manual de Técnicas de Pronósticos. Primera Edición. México 1989.
- Makridakis/Wheelwright/McGee. Forecasting. Methods and Applications. Segunda Edición. New York, 1990
- McIntyre, George. Sustainable Tourism Development. Guide for local planners. Primera Edición. Organización Mundial de Turismo. España, 1993.
- Montgomery, Douglas. Diseño y Análisis de Experimentos. Primera Edición. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1991.
- Organización Mundial del Turismo. Informe sobre el Desarrollo del Turismo. Políticas y Tendencias. Primera Edición. Madrid, 1988.
- Pearce. Tourist Development. Segunda Edición. Editorial Logman, Scientific and Technical. Hong Kong, 1989.
- Pérez, César. Análisis Estadístico con STATGRAPHICS. Técnicas Básicas. Primera Edición. México, 1997
- Ramírez Blanco, Manuel. Deontología y Conciencia Turística. Primera Edición. Editorial Diana. México, 1994.
- Smith, Stephen. Tourism Analysis. A handbook. Primera Edición. Editorial Logman, Scientific and Technical Editorial Singapur, 1989.
- Steiner. Planeación Estratégica. Lo que todo directivo debe saber. Primera Edición. México, 1994.

**LA UNIVERSIDAD COMO ORGANISMO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
APOYADA EN LA TECNOLOGÍA EN UN AMBIENTE COMPETITIVIDAD Y  
GLOBALIZACIÓN**

**Autor:** Ma. Sandra Hernández López

**Grado:** Maestra en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétar

**Correo electrónico:** sandra.maestrag@gmail.com

**Autor:** Juan Manuel Peña Aguilar

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Autor:** Alberto Pastrana Palma

**Grado:** Doctor

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Autor:** Luis Rodrigo Valencia Pérez

**Grado:** M. C.

**Institución:** Universidad Autónoma de Querétaro

**Mesa: 6**

# LA UNIVERSIDAD COMO ORGANISMO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APOYADA EN LA TECNOLOGÍA EN UN AMBIENTE COMPETITIVIDAD Y GLOBALIZACIÓN

## RESUMEN

La economía globalizada de hoy es cada vez más abierta y la **competitividad** es un factor clave, decisivo y oportuno, sin aplicación de esta los países no generaran empleo, mermando el crecimiento económico global. La competitividad lograra que transforme las naciones en fuentes de riqueza.

El **conocimiento**, es la herramienta fundamental de las economías modernas y de los sectores del futuro en el siglo XXI. **No hay competitividad a largo plazo sin conocimiento**. Esto es las organizaciones encargadas de los conocimientos como la familia, gobierno e instituciones educativas forman parte importante para generar en cada uno de los individuos la competitividad como un factor inherente al conocimiento, proyectándolo en las empresas, productos y en la economía en general.

La **tecnología** y el **conocimiento** constituyen los ejes centrales del progreso social. La sociedad actual no puede concebirse más que a partir del desarrollo que el conocimiento ha tenido durante estas últimas décadas. La tecnología, el conocimiento, competitividad son base importante para el crecimiento de un país y del mundo entero, no podemos visualizar uno sin el otro, los países desarrollados aplican desde el desarrollo del individuo en un mundo globalizado, creando una cadena de valor económica.

La **globalización**, como elemento sustancial al modelo económico mundial vigente, lleva consigo exigencias e implicaciones muy importantes para la competitividad de las empresas, gobiernos e instituciones educativas, generando en ellos cambios rápidos y continuos, estos cambios muy rápidos, nuevas formas de organizarse, uniendo una cuádruple hélice tecnología, conocimiento, competitividad y globalización.

Por lo tanto las universidades se convierten en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización.

Palabras clave: tecnología, conocimiento, competitividad, globalización y universidad.

## INTRODUCCIÓN

### **El conocimiento como fuente de competitividad como resultado de la globalización.**

La sociedad nos ha venido insistiendo en esta cuádruple hélice que son inherentes y necesarios para un crecimiento en todos los aspectos, incluso desde una perspectiva sociológica de forma magistral por Peter Drucker “**el conocimiento** se ha convertido en el recurso económico clave y en la principal, sino la única, fuente de ventaja competitiva” o de un enfoque empírico Michael Porter “valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales”.

Michael E. Porter **quien** es generalmente reconocido como el padre de la estrategia moderna, y ha sido identificado en varias clasificaciones y encuestas como el pensador más influyente del mundo en materia de competitividad.

**Tecnología** es la aplicación de un conjunto de conocimientos y habilidades con un claro objetivo: conseguir una solución que permita al ser humano desde resolver un problema determinado hasta el lograr satisfacer una necesidad en un ámbito concreto.

La **tecnología** está presente en todos los ámbitos de la vida cotidiana. De una forma u otra, casi todas las actividades que realizamos a lo largo del día implican la utilización de algún dispositivo tecnológico. Por lo que podemos definir como un conjunto de conocimientos relacionados con los oficios, procedimientos y técnicas artesanales o industriales, para fabricar objetos, aparatos y sistemas o modificar el entorno humano para satisfacer sus necesidades.

"La "**globalización**" económica es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos

financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. La globalización abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios. El uso de este término se utiliza comúnmente desde los años ochenta, se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que durante siglos han operado a todos los niveles de la actividad económica humana.

Por lo tanto las **universidades** se convierten en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización.

## **DESARROLLO TEÓRICO**

El origen de la Globalización tecnológica se relaciona con diferentes fenómenos como las migraciones de técnicos y científicos (este fenómeno es una de las principales formas de intercambios internacionales en materia de cooperación), además de las relaciones diplomáticas, entre otros. La información y la tecnología están globalizadas, el conocimiento y la competitividad.

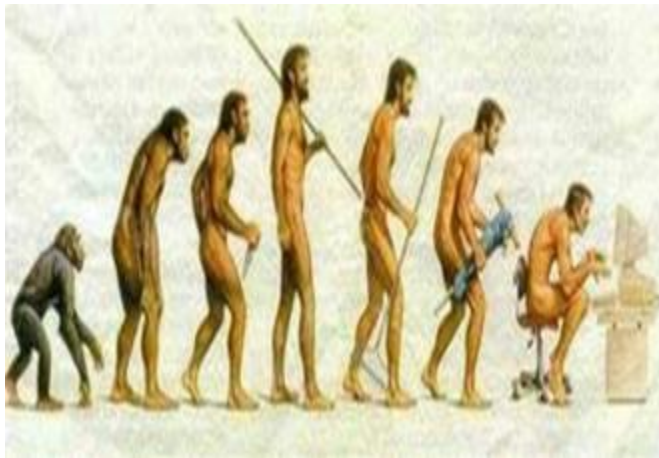
Hoy día hay un stocks de tecnología, hay unos centros tecnológicos que se compran, se difunden, se transmiten en función de la capacidad de las empresas de ligarse a esos circuitos de tecnología global. De acuerdo con Daniele Archibugi y Jonathan Michie (Archibugi y Michie, 1997) las nuevas tecnologías siempre han jugado un papel crucial en los procesos de globalización económica y social.

Los aviones, los computadores y las comunicaciones satelitales han hecho posible un alto nivel, siempre en expansión, de intercambio de información, comercialización de bienes y contactos individuales a través del globo. A quienes afirman que la globalización actual sería imposible sin tales tecnologías.

La tecnología es una red de conocimientos organizados de distintas clases científicos, técnicos, empíricos, etc., proveniente de diversas fuentes descubrimientos

científicos, otras tecnologías, libros, etc., que son utilizados con fines sociales, culturales, económicos y educativos. Es una creación del hombre para dar respuestas a necesidades individuales y/o colectivas en función del desarrollo sostenido. Debe tener por objeto formar plenamente a un Hombre Educado.

Es así como claramente podemos observar como los avances tecnológicos han modificado profundamente nuestro estilo de vida. Fortaleciendo la forma de trabajar, de hacer negocios, de pensar, de relacionarse, de hacer deporte, de entrenarse, de recrearse, etc. Estas han comprometido, por su velocidad y alcance, a todas las formas de expresión socio-cultural.



Pero a vista de la miopía de algunos de nuestros responsables políticos no está mal que recordemos algunas cuestiones básicas y conocidas:

- **Las ventajas comparativas de la economía clásica y neoclásica.** En el XIX y buena parte del XX han prevalecido los fundamentos de la economía clásica y neoclásica. Los factores que explicaban las “ventajas competitivas” de empresas y de países eran del tipo: una mano de obra abundante y barata, abundancia y acceso de determinadas materias primas, localización y ventajas de transporte, educación, entre otros.

- **La economía del bienestar** y el fuerte encarecimiento del coste bruto de la mano de obra en la gran mayoría de los países desarrollados van a ser decisivos a la hora de tener que buscar nuevas fuentes para mejorar la competitividad. A finales del siglo pasado las economías avanzadas han sido protagonistas de fuertes procesos de deslocalización y desvío de inversiones.
- **Un modelo de transición** para las economías avanzadas ha consistido en el desarrollo de políticas ligadas a fuertes inversiones en infraestructuras y modernos equipamientos aeropuertos, autopistas, trenes de alta velocidad, centros logísticos, puertos, parques tecnológicos, universidades, educación, etc., Y también el recurso a los servicios especializados diseño, marcas, marketing, innovación tecnológica introducción de nuevas tecnologías, educación, etc., Algunas de estas vías ya nos señalan una nueva dirección: inversiones relacionadas con el capital humano (educación y formación) y con el conocimiento (capacidad innovadora, transferencia de tecnología, globalización, etc.).
- **Un modelo basado en el conocimiento.** El margen de las fuentes de competitividad se estrechan. En las economías avanzadas, las empresas tendrán que recurrir a la fuente del conocimiento para ganar competitividad y un espacio en el que sobrevivir.

El mundo de hoy, tan extraordinariamente complejo, tan interrelacionado, sometido a procesos de cambios a alta velocidad, o no podría explicarse ya, sin recurrir a este, tan popular, conocido proceso: la cuádruple hélice, se presenta como un fenómeno de naturaleza compleja, manifestado en una sumatoria de cambios estructurales políticos, económicos, sociales, educativos y culturales.



Estos cambios interactúan a escala mundial por la expansión transfronteriza: del conocimiento, la información, la educación, el comercio, y las tecnologías, más allá



de polos económicos o político - militares; y generan tensiones en relación con la gobernabilidad de un sistema mundial. La cuádruple hélice, es un fenómeno que se da, en forma simultánea en múltiples dimensiones: de carácter no lineal o secuencial; y de naturaleza dialéctica. Se presenta como algo absolutamente diferente de cualquier otro tipo de configuraciones o interconexiones internacionales o mundiales conocidas en el pasado.

El cambio afecta no sólo los hechos primitivo dominio de la ciencia sino también los valores campo de la ética, de la religión, del derecho, de la educación, como también a nuestras ideas y creencias más firmemente arraigadas.

Este paso de la "sociedad internacional" a la "sociedad global" implica también la necesidad de re-definir la responsabilidad de individuos, organizaciones y Estados en relación con esta nueva sociedad global. Esta será nuestra tarea en esta publicación, lo que realizan las universidades. La globalización, decíamos, nos pone frente a cambios cualitativos del ambiente mundial, que se verifican con relación al tiempo, en especial en la conocida "aceleración del ritmo de la historia"; con relación al espacio, con la "reducción del tamaño relativo de nuestro mundo" producto de la combinación de tiempo y espacio; y con relación con el conocimiento, con la explosión del conocimiento científico-tecnológico y de sus aplicaciones en todos los ámbitos de la vida del hombre.

Ha sido explosivo el aumento de la literatura sobre el ser y el hacer de la universidad en la sociedad actual, se convierten en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización, Innumerables documentos, desde diversas regiones y ámbitos, plantean situaciones, propuestas e intencionalidades sobre el respectivo tema. La mayoría de las posiciones coincide en denominar el presente orden social sociedad del conocimiento, aunque con múltiples matices.

Consecuente con lo anterior, intentaremos sistematizar los enfoques que subyacen en buena parte de los documentos elaborados en torno a la relación existente entre la universidad, la sociedad del conocimiento, tecnología y la globalización.

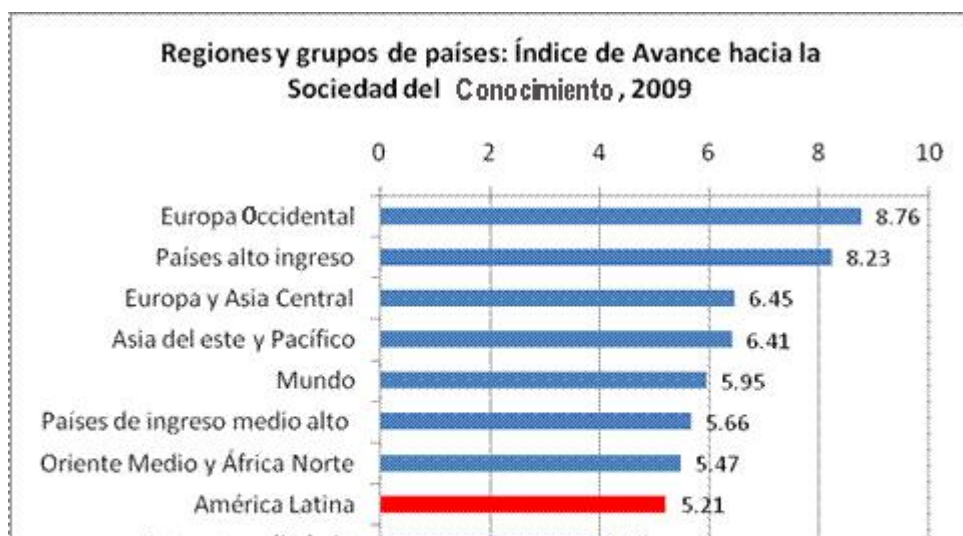
## MÉTODO O METODOLOGÍA

La débil participación latinoamericana en el emergente escenario global de la educación superior tiene que ver con diversos factores, entre los cuales destaco uno: el contexto adverso en que aquí se desenvuelven las funciones de conocimiento.

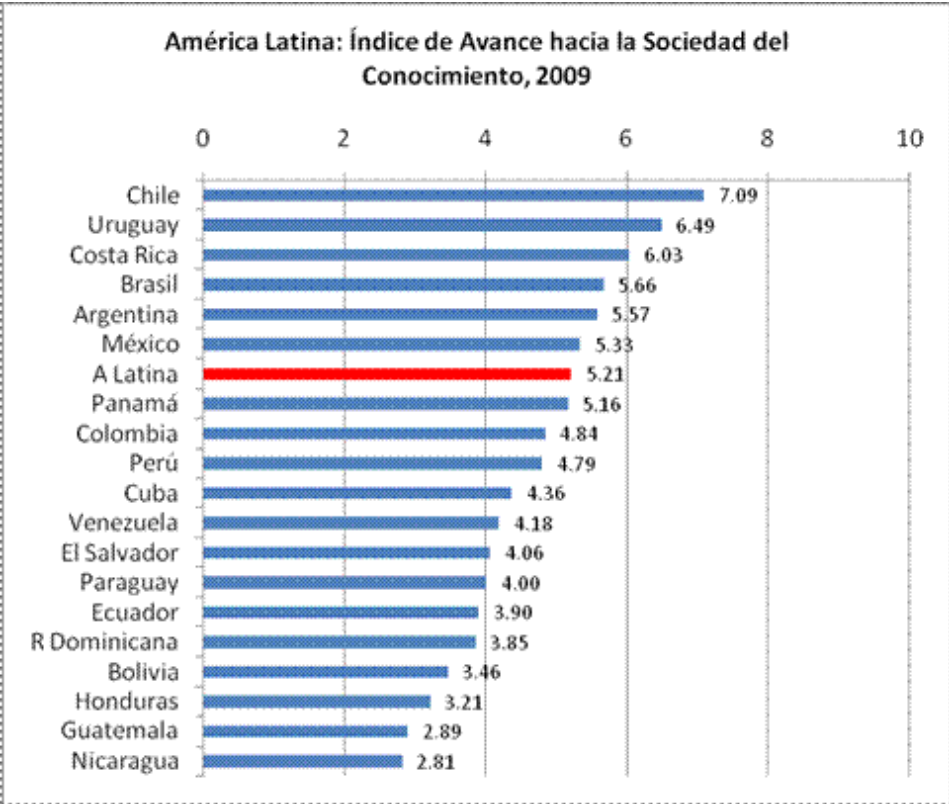
Como vimos, uno de los pivotes de la ideología que exalta el valor clave de la educación superior tiene que ver con la idea de que el capitalismo global funciona hoy, en sus sectores más dinámicos, en torno al uso intensivo y la aplicación innovadora del conocimiento. Para medir el avance de los países hacia esta economía basada en el conocimiento, el Banco Mundial ha diseñado un Índice que evalúa cuatro factores considerados esenciales para la participación de los países en dicha economía: su régimen de incentivos económicos, capacidades de innovación, educación y la penetración uso de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Los datos disponibles muestran que América Latina se halla en la parte inferior de este Índice (gráfica 1), sólo por encima de las dos regiones más pobres del mundo Asia del Sur y África Subsahariana. Naturalmente, hay significativas diferencias entre los países de la región (gráfica 2).

Gráfica 1

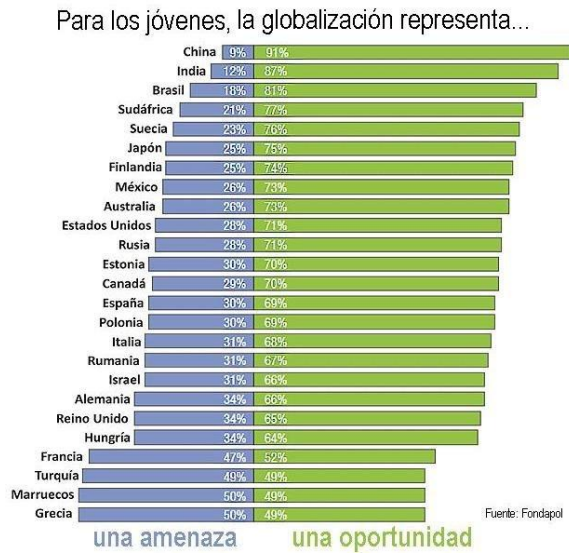


Gráfica 2



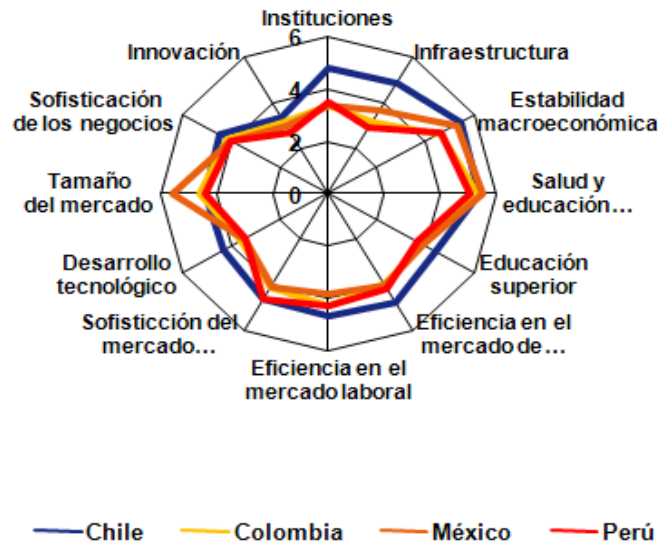
Una razón de este rezago latinoamericano es el escaso peso que en la región tienen las industrias y servicios más relacionados con la ciencia y la tecnología, conocidos también como intensivos en tecnología y conocimiento. Entre las manufacturas de este tipo se cuentan aquellas de la industria aeroespacial, farmacéutica, de computadores, equipamiento de comunicaciones e instrumentos científicos. Entre los servicios avanzados se incluyen los financieros, comerciales y de comunicaciones.

## Resultados



Esta es una de las preguntas en la reciente Encuesta, la “2011, World Youths” organizado por el grupo TNS Opinion para la Fondation pour l’innovation politique. Esta encuesta se completó con 32.700 jóvenes de entre 16 y 29 años, en 25 países, aunque en el proceso también encuestaron a 300 personas en cada país de entre 30 y 50 años. Se preguntó sobre 242 temas y el enfoque fue las opiniones sobre la situación actual y sobre las expectativas caras al futuro.

**Índice Global de Competitividad (WEF), 2009 - 2010**  
(donde 1 = puntaje más bajo y 7 = puntaje más alto)



Fuente: Foro Económico Mundial  
Elaboración: IPE

El Foro Económico Mundial publica todos los años el Reporte Global de Competitividad. Este reporte presenta el Índice de Competitividad Global del *World Economic Forum* (WEF) fue publicado en el mes de septiembre. El índice mide la competitividad económica de un país otorgando un puntaje entre 1 y 7, donde 1 representa la peor situación operativa o existente y 7 representa la mejor. El índice toma en cuenta 12 pilares de competitividad: instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación superior, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, innovación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial e innovación.

En ellos participa las universidades convirtiéndose en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización.

## DISCUSIÓN

Como recurso para hacer mas clara nuestra exposición, se presentarán tres enfoques de modo un tanto polarizado, es decir, como modelos mentales que sólo pretenden contribuir a mirar bajo cierto orden las confundidas realidades.

Denominaremos a estos enfoques:

- a) La Universidad respondiente.
- b) La Universidad como sistema de gestión y
- c) La Universidad como prefigurada de nuevos órdenes Sociales.

### **Primer enfoque: La Universidad Respondiente.**

Este enfoque supone un orden social constante cambio, derivado de los avances tecnológicos, del conocimiento, competitividad y la



en

globalización. Confiere el papel protagónico a las empresas, especialmente las de alta tecnología en materia de comunicaciones.

Estas empresas, con el desarrollo de su capital de conocimiento, diseñan los dispositivos tecnológicos que provocan cada vez más cambios en todos los órdenes de la vida humana, en todas las regiones del planeta.

Los avances en los sistemas de interconexión rompen barreras espaciales y temporales, afianzando un orden de proximidades inminentes. El objeto de estos procesos, desde el presente enfoque, es una aproximación secuencial hacia una sociedad altamente tecnificada e interconectada, de cambios rápidos, caracterizada por la innovación permanente, mediante estructuras sociales flexibles, capaces de dar respuestas rápidas y eficientes a los requerimientos y retos planteados.

Los factores que apoyan este enfoque son, principalmente: un sistema económico de mercados abiertos, el capital financiero internacional y nacional, el capital intelectual y la universidad como centro de formación de los recursos humanos necesarios para responder a las exigencias de cambio. Los oponentes son los viejos paradigmas pretecnológicos, los sectores marginales y las estructuras centradas en tierra, trabajo y capital. El marco de supuestos que subyacen a este enfoque puede caracterizarse como sigue:

- a) El cambio social global es un proceso irreversible e inevitable.
- b) El cambio social se apoya fundamentalmente en avances tecnológicos, del conocimiento, competitividad y de la globalización.
- c) La empresa privada es protagonista de los procesos de cambio.
- d) La universidad es un ente coadyuvante de la empresa.
- e) El conocimiento es información estructurada, que requiere de soportes tecnológicos adecuados.

En este enfoque, la universidad tiene un papel complementario con respecto a las empresas, verdaderas protagonistas de las transformaciones sociales y se convierten en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización.



La universidad habría de enfatizar la formación de los recursos humanos necesarios para incorporarse a los procesos de cambio social, y minimiza la investigación propiamente dicha, que se desarrollaría mejor en las empresas.

No obstante, la universidad puede acudir a los entes financieros, compitiendo como una empresa más, en el intento de captar los recursos necesarios para desarrollar los conocimientos requeridos por las corporaciones.

Para cumplir mejor este servicio, la universidad requiere incorporar en sí los últimos avances en materia de tecnología, adecuando sus estructuras organizacionales a este proceso de incorporación.

De esta forma, puede trascender las fronteras físicas y temporales, para volcarse a las demandas de una sociedad cada vez más interconectada, que brinda respuestas rápidas a los procesos de avance tecnológico y globalización.

### **Segundo enfoque: La Universidad como Sistema de Gestión**

Este segundo enfoque tiene características comunes con el anterior, sólo que se apoya con más fuerza en la teoría de sistemas y en la disciplina organizacional. La sociedad se presenta como conjuntos de organizaciones concebidas como sistemas abiertos, dinámicos, en interacción permanente.



No necesariamente existen sistemas privilegiados, pero sí un riesgo permanente y cercano de desaparición del escenario, en caso de ruptura de las posibilidades de aportar y de recibir.

La organización efectiva de la producción y distribución del conocimiento establece la diferencia entre los sistemas que viven y los que perecen. Las organizaciones, en este enfoque, constituyen una cartera de recursos basados en conocimientos.

Las empresas han de ocuparse de producir, explotar y mantener esos sistemas de conocimientos para garantizar sus ventajas intrínsecas con respecto a las de la competencia.

Este enfoque se apoya en la posibilidad de mantener un sistema mundial de mercados abiertos, en los aportes del capital financiero y esencialmente en el conocimiento como recurso básico.

El papel de la universidad, desde este enfoque, es la producción y difusión del conocimiento disciplinario e interdisciplinario, dirigido a la búsqueda de acuerdos y alianzas estratégicas para la resolución de los diferentes problemas de la sociedad como se convierten en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización.

En la búsqueda de ese fin, la universidad deben favorecer los vínculos entre diversas disciplinas, así como fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo de liderazgos efectivos. No es posible realizar esto sin el uso de la tecnología de la información, en todas las fases del proceso de producción y distribución del conocimiento y desarrollo de competencias, se convierten en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización.

Para lograr eso, conviene abordar un acelerado proceso de aprendizaje organizacional, donde las personas desarrollan el trabajo en equipo, interdisciplinario, en la búsqueda de aprender a aprender.

Este enfoque ha de rebasar las propias fronteras organizacionales de la universidad, construir redes y vínculos con proveedores, clientes y otras organizaciones, con el propósito de enriquecer la capacidad de intercambio y negociación.

Los supuestos en los que se basa este enfoque son los siguientes:

a) La sociedad está constituida por organizaciones, que pueden competir o cooperar entre sí.

b) El elemento fundamental que asegura la supervivencia y la expansión de las organizaciones es el conocimiento.

c) La universidad, por su función en la generación y difusión del conocimiento, puede convertirse en una empresa privilegiada para gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización.

d) Para convertirse en empresa privilegiada, la universidad debe incrementar su calidad y su autorregulación.

En fin, si bien este enfoque coincide con el anterior en lo referido al uso del conocimiento, competitividad, tecnología y globalización como factor básico de gestionar y desarrollo, constituye aquí el capital indispensable para la supervivencia y el desarrollo pleno de la organización.

### **Tercer enfoque: La Universidad como prefigurada de nuevos órdenes Sociales.**

Esta tercera visión es fundamentalmente diferente de las dos anteriores. Supone la existencia de formas sociales complejas, caracterizadas por grandes desequilibrios macroeconómicos, por una injusticia social estructural y crecimiento constante de los niveles de pobreza y otras formas de exclusión social.



un

Esta problemática intrínseca se agrava especialmente en los países del llamado tercer mundo, de modo que si no se emprenden pronto los correctivos de fondo, millares de personas estarán condenadas inevitablemente a la miseria, la exclusión y la muerte.

En este planteamiento ético irrefutable se necesita desarrollar acciones sistemáticas desde todos los ámbitos posibles, en dos direcciones simultáneas: mientras se

aborda la resolución de problemas puntuales, inmediatos, se han de ir prefigurando nuevas formas de vida y de ser social.

Dicho de otro modo, el abordaje de las reformas sociales puntuales, dirigidas a grandes porciones del colectivo social, han de apuntar realmente a la consolidación de la democracia participativa, la ciudadanía democrática, la conservación y enriquecimiento del patrimonio cultural, la defensa del medio ambiente y de la biodiversidad, el desarrollo sustentable, la integración latinoamericana, el fortalecimiento de la condición humana y los procesos que faciliten la paz y la comprensión entre los pueblos y las personas de todo el mundo.

Los aliados en este camino son los diversos sectores sociales, especialmente los menos favorecidos por la acumulación del capital, potencialmente constructores de la sociedad del futuro; la ciencia, especialmente la comprometida con las grandes problemáticas sociales; el capital intelectual; los circuitos alternos de capital financiero, de carácter mixto y cooperativo; las empresas dadas al cambio y los mercados multisectoriales. Los factores oponentes a este modelo lo constituyen: el orden mundial basado en mercados abiertos y el desarrollo tecnológico emprendido por las grandes corporaciones transnacionales, que por su naturaleza neoliberal tienden a excluir las grandes mayorías de la población.

La universidad, en este enfoque, tiene un papel fundamental, cualitativamente diferente de los dos enfoques antes reseñados.

En vez de constituir un centro formador de recursos para el orden social desequilibrado, cargado de injusticia, ha de convertirse en agente activo para la transformación profunda del mismo.

Desde este planteamiento, la universidad ha de transformarse en un centro de conocimiento crítico, orientado a la creación de espacios de diálogo de saberes con distintos sectores sociales, en acciones que no sólo han de resolver problemas específicos, sino también abrir canales a la construcción de formas alternas de vida, más humanas, más justas, más equitativa.

Lo anterior no puede efectuarse a expensas de los grandes logros de la ciencia y el conocimiento contemporáneo. Por el contrario, se trata de abordar los grandes avances científicos, filosóficos, estéticos, con el más alto sentido de pertinencia social.

Ellos pasan por la apertura de diálogo de saberes, no sólo entre las distintas disciplinas del conocimiento, sino también con respecto al saber popular, cotidiano, de la gente en todas sus dimensiones. Se trataría de algo así como pensar de manera global, compleja, integral, para actuar localmente de la mejor manera posible.

Desde este diálogo de saberes multidimensional, la universidad actuaría con los diversos grupos sociales en la resolución de problemas puntuales, específicos, en el marco de propósitos más amplios, que tienen que ver con la generación de modos de vida más plenos, más justos, más humanos.

Los supuestos en que se apoya este modelo son los siguientes:

- a) La sociedad actual se caracteriza por ser cada vez más inequitativa, injusta, con grandes porciones de la población.
- b) Es necesario emprender acciones sistemáticas para construir formas sociales más equitativas y justas.
- c) La universidad, como centro de conocimiento, puede abrir espacios de diálogo entre los diversos sectores sociales, para resolver problemas apuntando a la prefiguración de un nuevo porvenir.

## **CONCLUSIONES**

La sociedad del conocimiento, como gestora de la tecnología, competitividad y globalización nos exige cambios culturales de entidad en vertientes muy diversas:

- Institucionales

- Universitarias
- Empresariales
- Sociales en general.

Exige también y especialmente de las universidades se conviertan en gestoras del conocimiento, competitivas, tecnológicas y globalizadas, capaces de liderar nuevas formas y vías de competitividad para las empresas y con la finalidad de garantizar frutos sociales relevantes:

La consolidación y mayor desarrollo del estado del bienestar y

La minimización de los impactos derivados de un crecimiento no sostenible.

La pregunta ¿Seremos las universidades capaces de asumir ese liderazgo en gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización?

Diez reglas para lograr ser gestoras del conocimiento, competitividad, aplicación de la tecnología y pertenecer a un mundo globalizado en las universidades.

1. En un país desarrollado, el gobierno es competitivo, pero también lo son las instituciones y principalmente los individuos.
2. Los principios de orden y disciplina son prerrequisitos para lograr la competitividad; el verdadero nacionalismo no se relaciona con colores partidistas, credos o colores de piel, sino en entender y anteponer los intereses nacionales por encima de los individuales. No es un problema de leyes, sino de cómo se aplican. Si al país le va bien, a todos nos va bien.
3. Por supuesto que es muy importante la aptitud para lograr ser competitivo, tener conocimientos, desarrollo de la tecnología pero tanto o más importante es la actitud; comprometerse verdaderamente con la dinámica del cambio de un mundo globalizado exige no sólo buenos deseos, sino acciones decididas, es decir aprender a gestionar cada uno de los elementos conocimiento, la tecnología, la competitividad

y la globalización , logrando una amalgama que fortalece a las universidades y a la sociedad.

4. Los países que aplican la gestión en sus universidades se preocupan por la elevación de la educación, pero también valoran altamente la experiencia; no siempre los altos niveles académicos son sinónimo de éxito.

5. Se requiere vivir en un proceso de permanente innovación para diferenciarse en el mercado y logran cambios que contagien a otros a realizarlos, formando una epidemia del conocimiento por medio de la gestión.

6. La adecuada capacitación del personal docente es un seguro de vida contra la obsolescencia, fomentando en ellos ser gestores del conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización.

7. La investigación científica y tecnológica nos impactan directamente en la gestión, sino que es su transferencia a las áreas de actividad económica lo que favorece la generación de riqueza y la creación de nuevas opciones laborales mejor remuneradas y creación de empresas exitosas.

8. Todas las medidas en pro de la gestión y elevación de la productividad, la capacitación del recurso humano, la innovación y el desarrollo tecnológico pierden totalmente su impacto positivo, si no se tiene un lugar en el aparador; aunque pueda sonar simplista, a eso se reduce todo el esfuerzo previo y el posterior a la venta. El número uno es estar presente en el aparador. La Marca puede ser, y de suyo es, la gran diferencia para el consumidor. De ahí que registrarla, nutrirla y explotarla es un quehacer cotidiano en las organizaciones más competitivas del mundo. La Marca puede llegar a ser el activo más valioso de una empresa y de una institución educativa.

9. La Universidad se convierten en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y

globalización, implicando un cambio de paradigma en cuanto no sólo a ganar las batallas, sino a cómo ganar la guerra. Los tiempos del Quijote solitario contra los molinos quedo atrás para siempre; hoy más que nunca, la posibilidad de triunfo reside en qué tan capaces somos de sumarnos estratégicamente con otros, para multiplicar nuestras fortalezas y minimizar nuestras debilidades.

10. La carrera en pro de las Universidades es conviértase en un organismo responsable de gestionar el conocimiento, apoyada en la tecnología en un ambiente competitividad y globalización, tiene como objetivos principales el crecimiento económico y el desarrollo humano; cuando esta simbiosis se rompe, los resultados no se concretan. Asimismo, vivir en un ambiente competitivo, de conocimiento, tecnología y globalización representa un compromiso incluyente de largo plazo, en el que la planeación, la innovación, la medición y la exigencia de la eficiencia y la eficacia, son la receta del día a día en las universidades y en la vida misma.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CABERO ALMENARA, J. (2007). NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA EDUCACIÓN. En J. CABERO ALMENARA, *NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA EDUCACIÓN* (pág. España). Madrid: Mc Graw Hill.

ECONOMÍA, I. P. (06 de 05 de 2012). *IPE*. Obtenido de <http://ipe.org.pe/content/indice-de-competitividad-mundial>

FERNÁNDEZ MUÑOZ, R. (1999). NUEVAS TECNOLOGÍAS Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO. En R. FERNÁNDEZ MUÑOZ, *NUEVAS TECNOLOGÍAS Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO*. TOLEDO: REVISTA DE LA ESCUELA UNIVERSITARIA DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO DE TOLEDO.

PARAMETRÍA. (06 de 05 de 2012). *PARAMETRÍA*. Obtenido de <http://www.parametria.com.mx/DetalleEstudio.php?E=4390>



PLUSFORMACIÓN. (06 de 05 de 2012). *PLUSFORMACIÓN*. Obtenido de <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Teorias-globalizacion-pensadores-contemporaneos#teoriasdea>

**MODELO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA MEDIANTE  
COMPETENCIAS. UN ESTUDIO PREPARATORIAS ULSA CANCUN Y ULSA PLAYA  
DEL CARMEN EN EL ESTADO DE QUINTANA ROO, MÉXICO.**

**Autor:** Braulio Guillermo Romero Martínez

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad La Salle Cancún

**Dirección:** Km. 11.5, carretera Cancún Playa del Carmen, M1, L1, Región 550

**País:** Cancún, Quintana Roo. México.

**Correo electrónico:** [posgradobraulio@hotmail.com](mailto:posgradobraulio@hotmail.com)

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Proyecto de investigación en proceso.

# **MODELO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA MEDIANTE COMPETENCIAS. UN ESTUDIO PREPARATORIAS ULSA CANCUN Y ULSA PLAYA DEL CARMEN EN EL ESTADO DE QUINTANA ROO, MÉXICO.**

## **RESUMEN**

Ante el contexto que se vive en la actualidad de una Reforma Educativa Nacional, una integración al Sistema Nacional de Bachilleratos que fortalezca y facilite el desarrollo académico de los estudiantes, y por consiguiente un perfil de egresados competentes en el campo correspondiente, se requiere generar también un cambio en los profesionales de la educación. Ante esto es importante contar con un modelo docente con enfoque en competencias como elemento complementario a otros indicadores que garanticen la certificación de la calidad educativa de instituciones de nivel medio superior del sector privado.

En este trabajo se efectúa el planteamiento de un modelo a partir en instituciones de educación media superior contextualizando las competencias docentes para desarrollo e implementación de las mismas como un indicador complementario para el establecimiento de la calidad de las instituciones educativas, con base al uso y verificación de procedimientos que evalúen dicha calidad.

La investigación se ubica en un esquema de indicadores aplicados a las instituciones de escuelas preparatorias de la Universidad La Salle en los municipios de Benito Juárez y Solidaridad (Playa del Carmen) en el estado de Quintana Roo en el que puedan sustentar la calidad de sus procedimientos y de sus colaboradores con base a estándares.

## INTRODUCCIÓN

Las reformas económicas y políticas aplicadas en el mundo a partir de los 70's, han generado transformaciones considerables. Con relación a los servicios educativos latinoamericanos se parte de la siguiente tesis: en toda sociedad con economía de mercado, las formas de intervención estatal en las relaciones sociales se derivan de la relación sistémica que existe entre el Estado y la economía. En otras palabras, en la medida que, el Estado y el mercado funcionan como estructuras institucionales con 'independencia relativa', el Estado aporta ciertas condiciones indispensables para el mantenimiento y la continuidad de la acumulación de capital por lo que, a diversos modos específicos de producción económica le corresponden (por lo menos en el plano teórico) diversos modos de intervención estatal.

En la década de los 90's se desarrollaron las "... nuevas formas de organización, gobierno y regulación económica, social y política..." (Krawczyk, 2002, p. 60). Por lo que las 'Reformas Educativas' en América Latina se definieron hacia una descentralización en tres dimensiones, de gobernabilidad en educación pública: 1. Descentralización entre las diferentes instancias de gobierno - municipalización; 2. Descentralización hacia la escuela -autonomía; y 3. Descentralización hacia el mercado - responsabilidad social" (Krawczyk, 2002, p. 63).

Con base a esto se observa que se está viviendo no una universalización de la educación por el contrario un crecimiento en la segmentación educativa en la que se observa como los padres optan por educación privada no únicamente por calidad institucional diferenciada sino también por generar una ubicación en el estrato social, ya que las instituciones de educación pública son percibidas de menor calidad, de composición social problemática y de menor cohesión social. Filgueira (2007, p. 36).

Para finales de los 90's se habían destacado deficiencias en la educación latinoamericana en relación a la desigualdad, la exclusión, la pertinencia y la calidad de la educación, y en los efectos que esto poseía para la competitividad de los países de la región (Preal, 2001).

Se puede considerar que para mejorar la calidad educativa es necesario un sistema de calidad cuya gestión incluya la evaluación externa, que certifique el nivel de aprendizaje de los estudiantes de acuerdo con los marcos de referencia establecidos y que el trabajo académico en la aula sea producto de un catedrático certificado, lo cual sería una garantía, tanto del logro de la eficacia como de la eficiencia, efectividad y relevancia de la organización.

Una certificación internacional evalúa en términos de “ser capaz” sin distinción de origen educativo, es válido por un periodo de años, o por toda la vida con base a los siguientes aspectos:

1. Incorporación en los programas basados en competencias un apartado de instrucción a la certificación internacional.
2. Entre el nivel de desempeño del docente y el proceso de certificación debe existir una doble relación: por una parte, el Sistema de Certificación se debe diseñar de tal manera que evalúe periódicamente el esperado incremento del nivel del desempeño docente; por otra, el Sistema, por sus aspectos normativos y de incentivos debe impulsar al docente en su formación continua.
3. La Certificación del Desempeño Docente debe ser un proceso mediante el cual un organismo de tercera parte reconozca y certifique que un docente ha demostrado ser competente para su función profesional, en la etapa y en el nivel en que se desempeña

En la actualidad, el concepto de Calidad es relevante, a nivel de reflexión científica y de la práctica, desarrollos técnicos y tecnológicos y hasta de investigación aplicada. Lo cual genera la necesidad de adecuaciones a los diferentes campos de aplicación siendo uno de los modelos de gestión de la calidad de mayor aplicación es la serie de Normas ISO 9000:2000 en relación con su adecuación, aplicación y colaboración para la mejora de la calidad educativa.

Toda valorización genera un juicio, por lo tanto, establecer que una educación es de calidad también supone que podría no serlo. La calidad es una valoración asignada a un proceso educativo. Se está comparando la realidad educativa observada con una idea deseable, esto es, un control de la calidad educacional (Hernández Ruiz, 1998).

Las definiciones relacionadas con la calidad educativa, concatenan criterios culturales, políticos e ideológicos. Según la literatura especializada, la calidad en educación es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a un sistema educativo que permiten apreciarlo como mejor, igual o peor que otros sistemas. Para los especialistas el concepto de calidad es un significante y no un significado, siendo un valor que se requiere definir en cada situación, por consiguiente los significados dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace, y de los sujetos que la mencionan (directivos de la educación, profesores, etc.).

No obstante los esfuerzos internacionales, y la necesidad constante de los gobiernos de facultar a los órganos de los Institutos de Evaluación Educativa para dar a conocer resultados objetivos e independientes sobre el estado que guarda el servicio educativo, los especialistas coinciden que aún se está lejos de un concepto unívoco de calidad de la enseñanza; que es un concepto polisémico que depende de quién lo defina, de los parámetros que se utilicen, de los fines y resultados que se esperan (Instituto de Fomento e Investigación Educativa, 2000).

La calidad de la educación es un concepto normativo y multifactorial, intervenida por dimensiones filosóficas, pedagógicas, culturales, sociales y económicas. Por ello, resulta fundamental la perspectiva desde donde se considera la calidad en la educación, dado que, por ejemplo, desde un contexto pedagógico, la educación es de calidad cuando se alcanzan las diversas finalidades propuestas en los respectivos currículos, para lo cual la evaluación del cumplimiento de esta condición se lleva a cabo mediante la aplicación del criterio conocido con el nombre de eficacia. En el ámbito de la cultura, es de calidad cuando sus contenidos y métodos parten de las condiciones, posibilidades y aspiraciones de cada uno de los conglomerados sociales hacia los cuales está dirigida. Al evaluar el cumplimiento de esta condición se aplica el criterio de pertinencia. Desde el punto de vista social, es de calidad cuando las oportunidades de recibirla se distribuyen equitativamente entre los distintos sectores de la sociedad que la recibe. La evaluación es efectuada mediante la aplicación del criterio de equidad. Desde el punto de vista económico es de calidad cuando los recursos utilizados al implantarla son aprovechados de la mejor manera posible, optimizando la relación entre

los beneficios derivados de la misma, y los costos incurridos al generarla. Al evaluar el cumplimiento de esta condición, se aplica el criterio de eficiencia. Para los propósitos y miras del Estado, la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida, y a alcanzar efectivamente las metas que se persiguen (Muñoz Izquierdo, 2003).

Las múltiples perspectivas impiden definir una sola realidad como la óptima para alcanzar la calidad educativa. Según varios especialistas, los elementos que se aproximen a lo que se entenderá por calidad de educación, serán:

- Calidad de Diseño. Define las características deseadas para el servicio educacional y está dado por los objetivos de planes y programas donde se especifican requisitos y niveles de logro que se esperan.
- Calidad de Conformidad. Está determinada por los procesos de enseñanza aprendizaje: supervisión, orientación, etc.
- Calidad de Disponibilidad. Se produce cuando el producto educacional responde cuando se le requiere.
- Calidad de Servicio al Usuario. Se evidencia cuando se detectan errores en el servicio educacional, y el equipo a cargo debe corregirlo y perfeccionarlo para un mejor uso.

Flores Molina (2007) considera que es necesario estandarizar el concepto para que se tenga un entendimiento común. Para el autor, calidad educativa es una expresión que se usa comúnmente con el fin de expresar sólo alguna dimensión de la calidad (por ej. la calidad de la infraestructura, desatendiendo el carácter integral del concepto de calidad en la educación, por lo tanto, propone la realización de un sistema de gestión de la calidad que debe incluir un módulo de compromiso de la Alta Dirección, un módulo de recursos, un módulo de gestión de procesos, un módulo de análisis del desempeño, y finalmente un módulo con las partes interesadas.

Para el análisis de la calidad las normas ISO se basan en 8 (ocho) Principios de Gestión de Calidad:

1. organización enfocada al cliente,
2. liderazgo,
3. participación del personal,
4. enfoque basado en procesos,
5. enfoque de sistema para la gestión,
6. mejora continua,
7. enfoque basado en hechos para la toma de decisiones,
8. relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Con relación a la perspectiva de adecuación en normatividad educativa de acuerdo a Van den Berghe (1998) señala las siguientes razones:

- 1) Promociona de imagen de alta calidad, visible y de credibilidad;
- 2) Responder a factores externos y presiones de los clientes (directas o indirectas), los gobiernos o los organismos de financiación;
- 3) Es un método que desarrolla un sistema completo de aseguramiento de la calidad de toda la organización;
- 4) Necesita mejorar una serie de actividades específicas de la organización, mal dispuestas en la actualidad.

La evaluación de la calidad no debe orientarse hacia la búsqueda de los errores e imperfecciones, sino evidenciar si los planteamientos, los procesos y los productos son los más adecuados obtener las metas esperadas (Gento, 2001). Es necesario que se establezcan mecanismos de evaluación en su conjunto, para analizar los aprendizajes de los estudiantes, los procesos educativos, el currículo, los profesores y las escuelas. Por lo tanto la evaluación es necesaria para contextualizar la calidad educativa, y para que efectivamente pueda existir una relación entre evaluación y calidad de la educación, se requieren mediaciones que no se consideran y que ha impedido, en muchos lugares y en el pasado, que la existencia de evaluación asegure calidad de la educación (Yzaguirre Peralta, 2004).

Para Yzaguirre Peralta (2001), implementar un Sistema de Gestión de Calidad es reorganizar la actividad educativa desde las instancias gestoras y las escuelas en sí, pues estima los elementos clave, para sistematizar el proceso de selección de



alumnos, hasta un seguimiento de egresados, lo que permite constatar la pertinencia de los servicios educativos ofrecidos por la institución. La certificación de una organización educativa en México es considerada, como una satisfacción no sólo para la organización sino también para la ciudad porque es la primera institución educativa en certificarse en Normas ISO; además de considerar que los empresarios lo ven como un elemento clave para la captación de profesionales (Orizaba, 2004).

El esquema para autoevaluación Institucional, (SEP), en el que se establecen tres grandes categorías, con base al cuadro de los indicadores se modificó de la siguiente manera en la que en cada uno de ellos se localiza sus criterios y sus variables. Así como sus respectivos indicadores, que son considerados aquí para una calidad educativa. Se abarca los siguientes elementos: Estudiante, Docente y Currículo.

<b>ESTUDIANTE</b>	<b>PERSONAL ACADÉMICO</b>	<b>CURRÍCULO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absorción.</li> <li>• Admisión.</li> <li>• Matrícula.</li> <li>• Distribución de matrícula por semestre.</li> <li>• Perfil académico de ingreso.</li> <li>• Eficiencia interna.</li> <li>• Perfil académico de egreso.</li> <li>• Eficiencia terminal.</li> <li>• Ingreso a educación superior.</li> <li>• Relación promedio de calificaciones y hábitos de estudios.</li> <li>• Recibe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación.</li> <li>• Escolaridad.</li> <li>• Experiencia docente.</li> <li>• Relación de características de plantilla docente con la necesidades institucionales.</li> <li>• Cursos.</li> <li>• Superación profesional.</li> <li>• Innovaciones en la enseñanza: estrategias didácticas y uso de material didáctico.</li> <li>• Relación de evaluación del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con la secundaria.</li> <li>• Relación con la educación superior.</li> <li>• Tipo de capacitación y asignaturas optativas</li> <li>• Actividades de aprendizaje.</li> <li>• Bibliografía.</li> <li>• Evaluación.</li> <li>• Material didáctico por asignatura.</li> <li>• Actividades complementarias (congresos conferencias. Visitas etc.).</li> </ul>

reconocimiento académico. • Participación del estudiante en actividades académicas. • Aplicación de normas. • Aplicación normativa por límite de asignaturas reprobadas.	aprendizaje y uso de información obtenida. • Revisión de programa y academias. • Experiencia en otras actividades del campo disciplinar. • Acciones de promoción. • Estímulos otorgados. • Investigación educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentos</li> <li>• Laboratorios</li> <li>• Servicio bibliotecario</li> <li>• Orientación educativa</li> <li>• Actividades deportivas</li> <li>• Artístico cultural</li> </ul>
---	---	---

Se presenta también el Modelo Europeo de Gestión de Calidad en Educación es normativo, cuyo concepto es la autoevaluación basado en análisis del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. ESQUEMA 1 El modelo está compuesto por nueve criterios, de gestión y de autoevaluación de la gestión y se agrupan en dos categorías: los criterios agentes, que reflejan el cómo de la gestión, y los criterios resultados permiten conocer y valorar lo que obtiene el centro educativo como efecto de su actividad. Lo esencial del Modelo Europeo de Gestión de Calidad, adaptado a los centros educativos queda contenido en el siguiente enunciado emanado del Ministerio de Educación y Cultura de España.

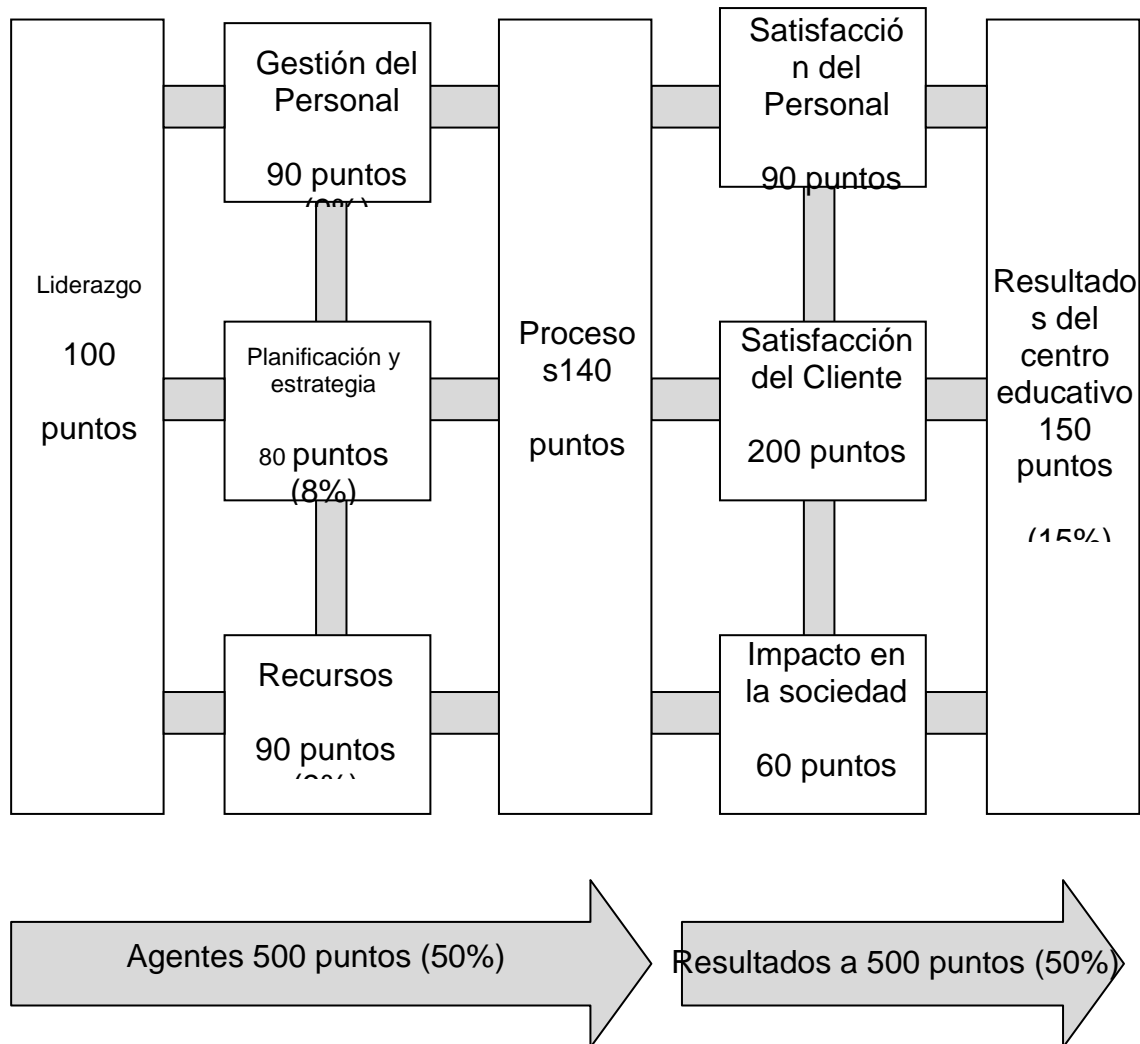
“La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados”.

El modelo identifica características en los elementos clave de las organizaciones que se comparen con ellas, analizar las fortalezas y las áreas de mejora para hacer su planificación, teniendo como objetivo la corrección de sus deficiencias. Presenta un sistema de puntuación, que facilita la comparación interna en períodos sucesivos y, también con otras organizaciones. Asimismo, combina de forma ponderada el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados.

Las competencias en educación ha resurgido y cada día es más relevante a nivel mundial, desde la década pasada, el sistema educativo ha emprendido un conjunto de reformas que abarca desde la educación básica, pasando por la educación media superior, hasta alcanzar a la educación superior. Todas en común reemplazar el currículum, centrado en la enseñanza y que prioriza contenidos disciplinares, por un modelo curricular "flexible", interdisciplinario, centrado en el aprendizaje y con un enfoque basado en competencias, entre otros rasgos o atributos distintivos.

## **ESQUEMA 1**

### **Descripción esquemática del Modelo Europeo de**



**Fuente adaptación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad efectuada por el Ministerio de Educación y Cultura de España para su aplicación en los centros educativos públicos**

Estas reformas responden a demandas tanto externas como internas, a exigencias de organismos internacionales que son quienes están promoviendo este nuevo modelo de formación. Las dos propuestas más importantes en el mundo en educación por competencias surgen en Europa, inicialmente con el proyecto Tuning, impulsado por la Unión Europea y posteriormente el proyecto DeSeCo (Definición y Selección de Competencias) (DeSeCo, 2000 y 2005), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Desde 1994 que México ingresa a la OCDE, país ha estado sujeto a las políticas y directrices que en materia de educación (por ejemplo, el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos, PISA por sus siglas en inglés) este organismo internacional establece para sus países miembros, el impulso del enfoque de educación por competencias en un sociedad globalizada y compleja.

Una competencia implica además de conocimientos y habilidades, el poder de afrontar demandas complejas en un contexto particular, un saber hacer complejo, resultado de la integración, movilización y adecuación de capacidades, conocimientos, actitudes, valores, utilizados eficazmente en situaciones reales. Desde la perspectiva del el proyecto DeSeCo se define competencia como "la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz"

Para Pérez Gómez las diferencias de las competencias o capacidades humanas fundamentales serían los siguientes: constituyen un "saber hacer" complejo y adaptativo, que se aplica no de forma mecánica sino reflexiva; es susceptible de adecuarse a una diversidad de contextos y tiene un carácter integrador, abarcando conocimientos, habilidades, emociones, valores y actitudes. Es decir, toda competencia incluye un "saber", un "saber hacer" y un "querer hacer" en contextos y situaciones. Se plantea la necesidad de introducir cambios en la concepción, diseño, desarrollo y concreción del currículum, así como las formas de enseñar y aprender, esto implica experimentar crear nuevos ambientes de aprendizaje y nuevos modos de entender la evaluación de esos aprendizajes, así como nuevas formas de concebir la función docente

El concepto de competencia en el proyecto Tuning enfatiza en los resultados del aprendizaje, en lo que el alumno es capaz de hacer al término del proceso educativo y en los procedimientos que le permitirán continuar aprendiendo de forma autónoma en su futuro. Y el proyecto DeSeCo, considerado como el trabajo de investigación más relevante realizado en el marco de la OCDE, propone las siguientes competencias:

comunicación en la lengua materna, comunicación en una lengua extranjera, competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología, competencia digital, aprender a aprender, competencias interpersonales y cívicas, espíritu emprendedor y expresión cultural.

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo de investigación se desarrolla en un contexto subjetivo y por lo que se requiere del establecimiento de un análisis con perspectiva cualitativa y objetivo por el enfoque cuantitativo mismos que se cruzarán en la búsqueda de la evidencia de las fortalezas y áreas de oportunidad con la que se efectúan cada uno de los elementos que integran y que se consideran para determinar el cumplimiento de la calidad educativa en las instituciones de educación media superior.

Desde la perspectiva cualitativa se considera la descripción de procesos, comportamiento organizacional, aspectos socioculturales para ello es necesario el realizar entrevistas a profundidad, la observación participante y la investigación-acción.

Se efectuará un Análisis documental, relación de competencias que establece como lineamientos mínimos que debe tener un docente de acuerdo a los estándares que solicita el sector educativo y empresarial en el recurso humano que se oferta al sector productivo para ser competitivo, aspectos que consideran los organismos acreditadores y/o certificadores de las instituciones empresariales y las que aplican al sector educativo para asegurar la calidad, Relación de competencias que establece las instancias educativas que rigen al país de acuerdo a la reforma académica con base al nuevo mapa curricular basado en competencias. Cruce de la propuesta de habilidades, capacidades y competencias del sector empresarial y educativo para generar analizar la importancia y enfoque de los procesos sea adecuado a las necesidades establecidas y analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal académico.

Desde una perspectiva cuantitativa se efectuará levantamiento de encuestas con base a la escala Likert para el cruzamiento con los datos cualitativos.

El objeto de estudio para el modelo de calidad se ubica en las escuelas preparatorias la Universidad La Salle campus Cancún y Playa del Carmen, correspondientes al sector privado y de nivel medio superior.

El estudio será sobre los diferentes elementos que inciden en el contexto de la calidad y que se derivan para el planteamiento de un modelo de verificación de la calidad educativa en contexto en el que se observa un isomorfismo institucional.

Ambos campus se analizarán con base a la observación, y la entrevista y en consideración de la cultura organizacional. (Hatch, 1997).

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Con el desarrollo de la investigación se busca generar una propuesta de modelo que permita establecer un contexto de estructura organizacional basada en el manejo de las competencias en las diferentes instancias que integran la institución educativa y que pueda a partir de este sustentarse que se desarrolla en una calidad continua. Se pretende desarrollar un modelo que sea un híbrido de las diferentes propuestas que se presentan actualmente ante la globalización mundial.

Con la información obtenida se podrá detectar las fortalezas y las áreas de oportunidad para establecer estrategias de mejora continua en ambos centros educativos de enseñanza media superior de la Universidad La Salle Cancún.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

1. Zapata, C. M. J. (2010). Modelado de la relación de confianza profesor-estudiante en la docencia universitaria. *Educacion y Educadores*, 13(1), 77-90. <http://search.proquest.com/docview/821056662?accountid=137301>
2. Del Valle, A.,H. (2010). Productivismo, estratificación y servicios educativos en américa latina\*. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales*,

- Niñez y Juventud, 8(1), 577-605.  
<http://search.proquest.com/docview/821056398?accountid=137301>
3. Zafra, G. (2008). Sindicalismo o educación: La paradoja del magisterio oaxaqueño. *El Cotidiano*, 23(148), 139-145.  
<http://search.proquest.com/docview/748656828?accountid=137301>
  4. López, M., Adelina Arredondo. (2007). Formadores de formadores. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 12(33), 473-486.  
<http://search.proquest.com/docview/748404342?accountid=137301>
  5. Pires, J. (2007). LA ENSEÑANZA MEDIA Y LA ENSEÑANZA TÉCNICA EN EL CONTEXTO DE LA REFORMA DE LA EDUCACIÓN BÁSICA BRASILEÑA: Problemas y perspectivas. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 12(32), 139-164.  
<http://search.proquest.com/docview/748404429?accountid=137301>
  6. Levinson, B. A. U. (2007). ETNOGRAFÍA DE LA EDUCACIÓN: Tendencias actuales. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 12(34), 825-840. <http://search.proquest.com/docview/748400098?accountid=137301>
  7. Gómez López, L. F. (2005). Comparación de una propuesta pedagógica universitaria con las prácticas cotidianas en las aulas. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 10(24), 165-189.  
<http://search.proquest.com/docview/748673164?accountid=137301>
  8. Olivos, T. M. (2010). COMPETENCIAS EN EDUCACIÓN: Una mirada crítica. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 44(15), 289-297.  
<http://search.proquest.com/docview/748341964?accountid=137301>
  9. Alpízar Muni, J. L. (2008). ¿PROFESIONALES COMPETITIVOS O COMPETENTES? II. TIPOLOGÍA DE COMPETENCIAS. (Spanish). *Pedagogía Universitaria*, 13(4), 1-14. Retrieved from EBSCOhost.
  10. CAMARGO-ESCOBAR, I., & PARDO-ADAMES, C. (2008). Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación. (Spanish). *Universitas Psychologica*, 7(2), 441-455. Retrieved from EBSCOhost



11. Colom, R. (2009). Educación y capital humano. (Spanish). *Psicothema*, 21(3), 446-452. Retrieved from EBSCOhost.
12. Criterios de calidad en centros universitarios según el alumnado: implicaciones laborales y organizacionales. (Spanish). (2001). *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*
13. El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. (Spanish). (2002). *Psykhe*, 11(2), 207-214. Retrieved from EBSCOhost
14. Nicoletti, J. (2008). ADECUACIÓN Y APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9000:2000 EN EL CAMPO EDUCATIVO. (Spanish). *Horizontes Educativos*, 13(2), 75-86. Retrieved from EBSCOhost
15. Ruiz de Vargas, M., Barrios, B., & Santiago, L. (2005). COMPETENCIAS LABORALES Y LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA. (Spanish). *Psicología desde el Caribe*, (16), 64-91. Retrieved from EBSCOhost
16. Ruiz de Vargas, M., Barrios, B., & Santiago, L. (2005). COMPETENCIAS LABORALES Y LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA. (Spanish)
17. Salazar Botello, C., & Bonvallet, R. (2002). IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS DEL DOCENTE DE EXCELENCIA DE LA UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO. (Spanish). *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 1177-85. Retrieved from EBSCOhost
18. Criterios de calidad en centros universitarios según el alumnado: implicaciones laborales y organizacionales. (Spanish). (2001). *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*
19. Torres, E., & Gutiérrez, I. (2007). COMPETENCIAS DIRECTIVAS DEL DOCENTE UNIVERSITARIO. (Spanish). *Revista Panamericana de Pedagogía: Saberes y Quehaceres del Pedagogo*, (10), 61-83. Retrieved from EBSCOhost

# RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA CULTURA EN CALIDAD UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD DEL CARIBE CANCÚN.

**Autor:** Pedro Mendez Aguirre

**Grado:** Maestro en Gerencia Administrativa

**Institución:** Universidad La Salle Cancún

**Dirección:** Km. 11.5, carretera Cancún Playa del Carmen, M1, L1, Región 550, Cancún, Quintana Roo.

**País:** México.

**Correo electrónico:** [pedro.mendezaguirre@gmail.com](mailto:pedro.mendezaguirre@gmail.com)

**Mesa:** 6

**Modalidad:** Proyecto de investigación en proceso.

# RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA CULTURA EN CALIDAD UN CASO DE ESTUDIO EN LA UNIVERSIDAD DEL CARIBE CANCÚN.

## RESUMEN

En este trabajo se desarrollara un caso de estudio en una institución de educación superior (IES), en el marco del análisis organizacional, enfocándose a la relación que existe entre la planeación estratégica y la cultura en calidad, tomando a esta primera como un instrumento simbólico de comunicación que permita el desarrollo de una cultura enfocada a la calidad, basándonos en un marco del Nuevo Institucionalismo como resultado de los procesos *isomórficos* (coercitivos, miméticos y normativos), promoviendo la generación de estructuras formales y procesos que le generen legitimidad en su entorno.

La investigación aborda a la planeación estratégica como un instrumento simbólico de comunicación que contiene en si *un conjunto* de información, creencias y valores, que permiten alinear y fomentar en los miembros de una comunidad educativa la cultura en calidad. En este sentido la *planeación estratégica* incorpora a las universidades el aspecto simbólico que identifica el nivel de congruencia con la calidad expresada en el campo de la educación como resultado de los procesos *isomórficos* coercitivos y normativos a los que estas se ven sujetas.

Se profundiza en como es manejado este instrumento y se hace énfasis en comprender cómo se ve afectada la *cultura en calidad de la organización* en la Universidad del Caribe partiendo de los procesos isomórficos que le permite mantenerse vigente en su área de competencia, en la ciudad de Cancún, municipio de Benito Juárez, Quintana Roo.

## **INTRODUCCIÓN**

El nuevo panorama mundial está caracterizado por la velocidad del cambio, la globalización, el multiculturalismo, la revolución tecnológica y la redefinición de valores entre otros. Lo anterior, ha empujado a las instituciones de educación superior a realizar ajustes en su forma de planificar y emprender estrategias (Aguilar, 2008).

Es por ello, que las instituciones de educación superior tienen que modificar sus estructuras, para dar una respuesta efectiva a las expectativas de las personas que buscan obtener una formación, que les permita ser competitivos de manera eficiente y eficaz en este entorno global.

Los integrantes de la comunidad educativa se encuentran inmersos en la actualidad en condiciones ambiguas y complejas que no permiten identificar de manera efectiva los beneficios de una excelencia educativa, es por ello que los criterios de calidad que buscan establecer parámetros de medición de las instituciones de educación superior respecto a este tema se enfrentan a situaciones de estandarización muy complejas que no siempre nos ayudan a medir el impacto en la institución.

La Universidad no puede ser estudiada, ni comprendida hoy, desde un pensamiento estrictamente racional, que busque afanosamente sus verdades desde un pensamiento claro, coherente y ordenado, que prefigura con su propia presencia discursiva, la claridad, la coherencia y el orden aparente de esa realidad objetivada y exteriorizada. (Ibarra, 2001).

Es por ello que un problema bien planteado constituye la mitad de su solución, como lo solía plantear Albert Einstein. En este contexto podemos afirmar que en la medida que las instituciones de educación superior comprendan mejor los fenómenos sociales, económicos, políticos y educativos, podrán tener mayor posibilidad de generar alternativas que satisfagan las expectativas y necesidades de su entorno social y convertirse de esta manera en el organismo transformador por el que fue creado. Es

precisamente en este punto donde encontramos la importancia que tiene la planeación estratégica en las instituciones de educación superior.

En la actualidad la planeación estratégica forma parte esencial para el desarrollo adecuado de las Instituciones de educación superior, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontar dichos cambios.

La planeación estratégica es la planeación realizada en el más alto nivel institucional y obedece al cumplimiento de los propósitos institucionales establecidos en la misión y visión de la institución todos los objetivos generales y específicos estarán encaminados a que se cumpla la misión.

El reconocer hacia donde se dirige la Institución, permite encaminar los esfuerzos de los integrantes de la misma y aprovechar las tecnologías y recursos con el objeto de eficientar los esfuerzos a realizar.

En México, la planificación de la educación superior tiene una larga historia que cubre la segunda mitad del siglo XX y aun podría ubicarse en la década de los cuarenta para establecer sus orígenes. La referencia más lejana que se ha encontrado se remonta a 1942, al crearse la Comisión Impulsora y Coordinadora de la Investigación Científica (Rangel, 2008). Ha habido distintas iniciativas a lo largo de los años y en 1978 se formalizan y generalizan los esfuerzos de planeación educativa a nivel nacional. ANUIES presentó el documento "La planeación de la educación superior" también conocido como "Plan Nacional de Educación Superior" en él las instituciones de educación superior plasmaron los postulados fundamentales del quehacer educativo y los principios rectores de su planeación, así como el compromiso de llevarlos a cabo sobre bases de coordinación entre las autoridades gubernamentales y las casas de estudio, en un marco de pleno respeto a la autonomía de las instituciones educativas y a la soberanía de los Estados.

Con la creación del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), cuya propuesta consistía en el funcionamiento de una red de coordinación que comprendería, como instancias operativas del sistema, la instalación de

unidades de planeación (UIP) en todas las IES participantes 117 en ese momento, 31 Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), 8 Consejos Regionales para la Planeación de la Educación Superior (CORPES) y una Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES).

La consecuencia de estas acciones nos trajo como resultado que el proceso de planeación dentro de la educación superior tuvo un periodo de auge lo cual generó una serie de acciones para poder obtener un mejor beneficio de esta herramienta como fueron la formación de planificadores, la estandarización de métodos y técnicas de planeación, la conformación de estructuras de información para la toma de decisiones, la conformación de áreas especializadas en planeación dentro de las instituciones.

En este mismo período se aprobó la Ley para la Coordinación de la Educación Superior (LCES) no tomándose en cuenta a el SINAPPES, aunque existía el acuerdo entre la Secretaría de educación pública y las instituciones de educación superior para que esta fungiera como medio de transmisión entre la autoridad educativa federal, las autoridades estatales y las instituciones de educación superior. Probablemente esa falla de diseño ocasionó que, con el tiempo, el SINAPPES perdiera consistencia y relevancia, y que las funciones de planeación asignadas se concentraran, de nueva cuenta, en la Secretaría de educación pública. Aunque no consideramos justo concluir que el SINAPPES fue un fracaso, puesto que muchos de los elementos que éste creó fueron la base las nuevas estructuras que rigen este proceso como, la CONPES la cual fue el vehículo fundamental para la gestación y orientación del actual sistema de evaluación de la educación superior, aunque la CONPES sigue existiendo, en la práctica, todo lo que debería hacer lo hace la Subsecretaría de Educación Superior, eventualmente en coordinación con la ANUIES, o bien a través de relaciones directas con las instituciones de educación superior del sistema.

En el proceso de transición de el PRI al PAN con Vicente Fox en el año 2000, la ANUIES formuló un conjunto de propuestas para la nueva administración, éstas propuestas las encontramos en el documento "La educación superior hacia el siglo XXI". En el cual se establece el objetivo de avanzar hacia la conformación de 32 sistemas de educación

superior, uno por cada entidad federativa. Esta posición fue reafirmada en el Programa Nacional de Educación 2001-2006.

En el actual sexenio mediante el programa sectorial de educación, propone en el área de planeación crear un sistema integrador de educación superior el cual persigue los siguientes puntos:

- Promover reformas a la Ley para la Coordinación de la Educación Superior.
- Crear el Consejo Nacional para la Planeación y Coordinación de la Educación Superior, (CONAPCES) cuyas funciones serán, orientar las tareas de planeación, proponer esquemas de colaboración, concertación y coordinación de la educación superior.
- Promover el establecimiento de Comisiones para la Planeación en las principales zonas metropolitanas del país.
- Fortalecer las Comisiones Estatales de Planeación de la Educación Superior (COEPES) con objeto de promover esquemas eficaces de planeación y coordinación de los diferentes subsistemas de educación así como regular la creación de instituciones y programas de educación superior.
- Crear una instancia federal de enlace y coordinación de las COEPES.
- Diseñar y operar mecanismos de articulación entre la CONAPCES y las COEPES y el Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU).

Como podemos observar en México, durante las últimas décadas, la planificación del sistema educativo superior ha transcurrido por diferentes procesos de descentralización que, en la medida de su complejidad, han creado diversas unidades de planificación en las dependencias universitarias. Al mismo tiempo, las instituciones de educación superior en México se han preocupado por atender las necesidades de cambio de la sociedad, mediante la definición y redefinición de su misión social y estructura organizacional.

Definitivamente, es de reconocerse que los esfuerzos desplegados en las últimas décadas han impactado, de una u otra manera, el desarrollo de la educación superior en México, hoy la planificación es una actividad considerada como una necesidad ineludible para proyectar y prever, con acciones concretas, a sectores y áreas bien definidas, el futuro deseado de la institución.

Rangel (2008) menciona que la planificación de la educación superior no corresponde exclusivamente al estado, sino que recae como obligación en todos los que intervienen en la impartición del servicio.

Es por ello que abordar a las IES bajo ese concepto de institucionalismo el cual se basa en los reglamentos, la división del trabajo y las rutinas institucionales, debido a que éstas ejercen un efecto directo en el comportamiento de los individuos dentro del sistema, el cual está manejado por personas que tienden a actuar sobre mitos, dogmas, ideologías y teorías que parten estrictamente de la comprensión de su propio entorno, es por ello que las instituciones contemplan la actitud de los individuos como una creencia de valores en los cuales se llegan a sustentar significados de pertenencia, comprensión e interpretación de lo que en realidad es la institución.

Las IES se relacionan entre sí considerando el ambiente donde se encuentran insertas, transformándose de acuerdo a las necesidades que este entorno propone y exige así como también se tiene que considerar las presiones de otras organizaciones que se encuentran en este mismo entorno. En este caso se tiene que visualizar que visuales estrategias isomórficas como parte del proceso de ajuste a las demandas que vienen del exterior, este comportamiento puede ser un factor importante para inhibir el crecimiento diferenciado ya que en muchos casos conduce a la homogeneidad de dichas instituciones en un mismo campo.

El *isomorfismo* y la diversificación son fuerzas que dan forma a los sistemas de Educación Superior (Levy, 1999). Las tendencias isomórficas en las IES empujan hacia la estandarización en diferentes esquemas, principalmente alrededor de los aspectos de calidad que se manejan a nivel nacional e internacional; por otra parte, las IES sobre todo las privadas hacen esfuerzos importantes para desarrollar procesos de diversificación y de diferenciación que las identifiquen en un entorno altamente competitivo.

(Di Maggio y Powell, 1999, Zucker, 1987), manejan tres tipos de *isomorfismo*: El coercitivo, el normativo y el mimético. El primero se impone desde el exterior, el *isomorfismo* normativo, el cual es impulsado en las instituciones educativas por organizaciones profesionales las cuales proponen normas y valores de la cultura



académica dominante y operan como una fuerza que frena la diversificación y el *isomorfismo* mimético, es considerado como una respuesta común de las universidades menos prestigiosas que intentan simular a las más destacadas en la búsqueda de su legitimidad.

En estos momentos la cultura en calidad es posiblemente una de las áreas que ha llamado la atención de las organizaciones debido principalmente a la presión externa de organizaciones similares a ella, para abordar este tema se ha visualizado teorías desde distintos enfoques de estudio como el sociológico, economistas, psicológico etc debido en gran medida a la relación que se presupone hay entre cultura y la calidad.

En los 80's cuando se institucionaliza el enfoque de sistemas en Norteamérica, se empieza a diferenciar la rentabilidad de las empresas en relación al Japón y otros países del sudeste asiático, es en este entorno que se empieza a observar el surgimiento de las teorías de calidad total, estas teorías se define como un proceso que es planificado, constituido de una serie de procesos permanentes y sistemáticos que tienen como objetivo final un cambio el educación y él estructura organizacional, liderado por un enfoque gerencial participativo humano y rentable que permite asegurar el suministro de bienes y servicios a los clientes congregando a una misión común.

Es por ello que la calidad total se considera como un proceso permanente e integrador, que tiene como objetivo primordial la satisfacción de nuestros clientes, la reducción del tiempo de producción, distribución, optimización de los costos y el fomento de un clima laboral donde cada trabajador se sienta parte importante de la empresa.

Y es precisamente en este punto, donde nuestra investigación busca determinar cómo la planeación estratégica influye de manera directa en el desarrollo de una cultura en calidad en las instituciones de educación superior en el municipio de Benito Juárez Quintana Roo.

Identificando a la planeación estratégica como ese instrumento simbólico que se convierte en una herramienta que permite regular de manera efectiva el fortalecimiento o desarrollo de una cultura en calidad en las instituciones de educación superior.

Considerando que las instituciones de educación superior públicas estatales, se encuentran obligadas a desarrollar un plan estratégico que formule de manera clara cuáles son los objetivos que perseguirá durante un periodo, lo cual determinará los elementos de medición y presupuesto que el gobierno del estado les proporcionara, con el objeto de cumplir con los lineamientos estatutarios bajo los cuales se rigen.

Si bien sabemos que hay diferentes modelos de planeación estratégica que pueden ser aplicados, nuestro objetivo es identificar mediante un estudio de casos en dos instituciones de educación superior como dependiendo de la manera en que apliquen esta herramienta dependerá el impacto y el desarrollo en la cultura en calidad de la institución.

Vale la pena citar que la cultura en calidad "...Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización..." Cantú (2006).

## **MARCO TEÓRICO**

El enfoque estratégico de las IES constituye un marco propicio para el logro de los objetivos planteados, permitiendo cohesión de todas las funciones institucionales en busca del cumplimiento de la misión. Este enfoque tiene una importancia primordial para el impacto que tiene este factor en la formulación e implementación de cualquier estrategia de calidad dentro de la organización.

La planeación académica y administrativa de las instituciones de educación superior se centra en la organización de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión y extensión cultural así como las funciones de administración y planeación. Estos programas y proyectos constituyen el plan de desarrollo institucional, el cual contempla los antecedentes, filosofía institucional, los objetivos, el modelo educativo y su marco teórico institucional.

Para que este plan de desarrollo institucional sea funcional deberá ser diseñado, operado, administrado y evaluado por todos los integrantes de la institución, desde los directivos, docentes y personal de apoyo.

"La estrategia fundamental de esa renovación es la evaluación institucional, por el alcance globalizador que tiene respecto de los programas sustantivos. La información acumulada requiere sistematizarse y registrar los datos representativos para la elaboración de gráficas o proyecciones que den idea inmediata de los procesos y del estado actual en que se encuentren (seguimiento). Esto permitirá elaborar estadísticas específicas del desarrollo de los proyectos, con las cuales se podrán sustentar informes para la toma de decisiones". Alanís. (1999).

El objetivo de la evaluación institucional es contar con un diagnóstico confiable y válido de cómo una institución educativa realiza sus funciones y actividades, cómo emplea sus recursos y cómo logra sus objetivos. En la institución debe haber una instancia para evaluar el programa y todo el quehacer institucional. Es la que debe llevar un seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional así como su respectivo registro.

Esta información se convierte en la justificación de la próxima planeación estratégica, recordemos que este es un proceso cíclico del cual se retroalimenta precisamente con estos datos.

En este punto es preciso preguntarnos si las decisiones que las instituciones de educación superior toman para la mejora de sus operaciones diarias están basadas y son congruentes con lo planteado en su planeación estratégica y aún más importante es si el diseñar esta planeación se alinearon los criterios de calidad bajo los cuales las instituciones de educación superior públicas estatales están reguladas.

Además es importante la evaluación de este proceso bajo un marco de referencia de las inteligencias de negocios las cuales son entendidas como el manejo de las herramientas tecnológicas que ayudan a la medición de la efectividad de los objetivos planteados, utilizando las tecnologías de información y comunicación, como medio de recopilación de datos que comprueban el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Siempre se ha dicho que Japón consiguió este liderazgo por las características de su cultura, que se desarrolló con una sólida reputación de calidad, consistencia y funcionalidad de sus productos. Reflexionando y considerando la organización como un fenómeno cultural, que variará según el estado de desarrollo de la sociedad en que se inserte (Beres y Portwood, 1981).

Respecto al concepto de cultura existen una gran diversidad de autores que han contribuido al entendimiento de la misma como son Sánchez (2006), Smircich (1983), Schein (1990), Mayer (1992) cuyos planteamientos trata sobre la importancia del desarrollo y entendimiento de la cultura organizacional así como también de la segmentación y subculturas que se pueden encontrar dentro de las instituciones, mediante la identificación de estos elementos formales e informales que modifican el accionar de la institución podremos generar alternativas de una movilidad mayor a la resolución de problemas que se presenten.

Asimismo tiene impacto en la cultura organizacional, la interpretación y la institucionalización del significado March y Olsen, (1985); Meyer; Rowan, (1977), así como la influencia de la personalidad en la estructura burocrática Merton, (1984); Montaña, (2003); Rodríguez, (2009); Soria, (2008).

Existen diversas teorías administrativas relacionada con la planeación estratégica, los autores que han contribuido a nutrir esta teoría son Nonaka Takeuchi (1995), Kogut Zander (1992), Szulanski (1996), Fiddler (2000) y Gupta y Govindarajan (2000), cuyo planteamiento señala que el conocimiento de la empresa es el único recurso ilimitable y fuente potencial de ventaja competitiva. El supuesto básico de este enfoque es que las empresas están constituidas sobre un cúmulo de conocimientos. Por su parte, la escuela japonesa considera en esta teoría que “las organizaciones deberían ser estudiadas a través de sus procesos internos, es decir, desde el punto de vista de cómo éstas crean y transfieren conocimiento.” (Amorocho et al., 2007, p 18), así como teorías relacionadas con criterios de calidad, algunas de ellas se basan en modelos tecnológicos que pretenden agilizar el proceso de la información que proporciona la planeación estratégica, sin embargo el generar conocimiento que integre la planeación estratégica, con el objeto de fortalecer la cultura de calidad tomando en consideración el uso de las tecnologías de

formación y comunicación en torno a la evaluación, retroalimentación y desarrollo de las instituciones de educación superior públicas estatales de Benito Juárez Quintana Roo no se ha desarrollado.

## **METODOLOGÍA**

El planteamiento se enfoca en el análisis de la ejecución y desarrollo de la planeación estratégica dentro de las instituciones de educación superior y como esta determina el comportamiento de la cultura organizacional de estas instituciones en su campo.

Partiendo de esta perspectiva se busca identificar cómo cambia la cultura de las organizaciones mencionadas antes, durante y después de la generación y aplicación de la planeación estratégica institucional, identificando de igual forma si a este elemento se le considera un instrumento simbólico que ayude a las instituciones al desarrollo de esta cultura en calidad.

Esta investigación se llevará a cabo en la Universidad estatal más representativa del municipio de Benito Juárez, Cancún, Q. Roo. La Universidad del Caribe.

Esta Universidad se encuentra reglamentada bajo los mismos organismos que regulan su planeación estratégica y criterios de calidad lo cual nos da como resultado un contexto homogéneo, lo anterior se manifiesta a través del isomorfismo institucional que se encuentra inmerso en las instituciones similares que hay en la zona, este proceso se produce por imitación de otras instituciones que han mostrado avances significativos y se toman como ejemplos para el desarrollo de la institución a investigar; en este contexto las instituciones de educación superior han tratado de desarrollar procesos que le ayuden a fortalecer la cultura en calidad mediante el seguimiento y retroalimentación de los logros planteados en la planeación estratégica de la institución.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

La investigación pretende generar conocimiento que permita optimizar y evaluar a la planeación estratégica como ese instrumento simbólico que nos permita desarrollar una

cultura en calidad en las IES. Así como identificar aquellos elementos que fortalezcan dicha cultura.

## REFERENCIAS

Ahumada P. (1989), "Intentos de la evaluación de la calidad de la educación", *Perspectiva Educativa*, 15: 43-47

Alanís, H. A. (1999) *¿Cómo planificar y administración una institución de educación superior*. SEE, Morelia.

Barley, S.R., Meyer, C.W., y Gash, D.C. (1988). Culture of cultures: Academics practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly* 33, 24-60.

Burrell, G. y Morgan, G. *Assumptions about the nature of social science, Assumption about the nature of society, Two dimensions: four paradigms, Anti-Organization theory, Radical organization theory*, en *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* Heinemann, New Hampshire, 1979. Pp. 1-37, 310-325; 365-392.

De la Rosa, Ayuzabet. *Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. UAM-I. 2002.

Douglas E. Thomas. How do Reputation and Legitimacy Affect Organizational Performance, University of New México . *International Journal of Management*. 2007. Pp 108-116.

Fuster, J. (2008) La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, vol 46 (1). Recuperado el 8 de septiembre del 2009 de: <http://www.rieoei.org/2202.htm> .

Gil Antón, M. (2006). *¿Cómo arreglar un coche? De los indicadores a la calidad, o de la calidad a los indicadores*. Foro Nacional sobre Calidad en la Educación Superior. México Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior-Universidad

Autónoma Metropolitana.

González, L. (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. (Spanish). Revista Daen (International Journal of Good Conscience), 5(1), 74-80. Retrieved from Fuente Académica Premier Database.

Hatch, J. Mary. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. First Edition USA. Oxford University Press 1997. 387º. ISBN 0-19-877491-5.

Ibarra Colado, Eduardo. *La Universidad en México Hoy: gubernamentalidad y modernización*. México. UNAM/UAM-I/ANUIES, Col. Posgrado, # 16, 2001. 524

Inmon, W H. (1992). "Building the Data Warehouse", Wiley-QED John Wiley & Sons, Inc

Kent, R. (2005). Recepción de las políticas públicas de educación superior: El PIFI y el PIFOP. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press 1992.

Latapí, Pablo. Reseña de "Tiempo Educativo Mexicano". Revista Mexicana de Investigación Educativa. Julio-diciembre, Vol. 1, número 2. Consejo Mexicano de Investigación Educativa. México. 1996. Pp.504-506

López, R., y Casillas, M. A. (2005). El PIFI. Notas sobre su diseño e instrumentación. En Á. Díaz y J. Mendoza (Coords.), Educación Superior y Programa Nacional de Educación 2001-2006 (pp. 37-74). Aportes para una discusión. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

March y Olsen, Elaborating the "New Institutionalism". Centre for European Studies University of Oslo. Ed. Arena. 1985.

Mayer, R.C. y Schoorman, F.D.(1992). Predicting participation and production outcome through a two dimensional model of organizational commitment. Academy of Management

Journal, 35(3), 671-684.

Mendoza R., Javier (2002). Transición de la educación superior contemporánea en México, pp. 301 - 320, Universidad Nacional Autónoma de México, Miguel Ángel Porrúa.

Merton, Robert K, "*Estrategia burocrática y personalidad*" en –Merton, Robert K. teoría estructuras sociales, Fondo de Cultura Económica, México. 1984. Pp. 275-286. 1949.

Montaño, Luis. "*Modernidad y Cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos*", en Iztapalapa 55, Organización y Cultura. Controversia, Fondo de Cultura Económica, Economía Contemporánea y Realidad, año 24, No. 55, UAM-Iztapalapa 2003. Pp. 15-33.

Muñoz I. Carlos. "*Hacia la evaluación integral de la educación superior*". Revista de Educación Superior, núm. 79. 1991.

Navarro, M. A. (2005). El PIFI: Acotar la planeación, acotar el futuro. En Á. Díaz Barriga y J. Mendoza Rojas (Coords.), Educación Superior y Programa Nacional de Educación 2001-2006. Aportes para una discusión (pp.75-90). México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Navarro, M. y Sánchez, I. (2007) Transformación mundial de la educación superior Universidad Iberoamericana de Puebla. Puebla, México.

Neiman, G. y Quaranta, G., "*Los estudios de caso en la investigación sociológica*". e Buenos Aires, Argentina. 2006. P. 220.

Powell, Walter W. y DiMaggio, Paul J. *The iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in organizational fields*. 1983. Pp. 147-160.

Powell, Walter y DiMaggio, J. Paul. Retorno a la jaula de hierro. El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales, en Powell, Walter y Paul J. DiMaggio (comps), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* Fondo de Cultura Económica, México. 1999. Pp. 104-125.

Rivas B, C. (1992). "Integración de estrategias metodológicas en el análisis y medición de



la calidad educativa de programas e instituciones académicas” Ponencia presentada en el I congreso Hispanoamericano de Investigación Educativa. Universidad Simón Bolívar Caracas

Rodríguez, G. Rubén. *La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. 2009. Invenio. Vol. 12. Núm. 22. junio-sin mes Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Argentina. Pag- 67-92.

Rubio, J. (Coord.) (2006). La mejora de la calidad de las universidades públicas en el periodo 2001-2006. La formulación, desarrollo y actualización de los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional: Un primer recuento de sus impactos. México Subsecretaría de Educación Superior.

Ruiz, M. (2000) Sistema de Planeación para instituciones Educativas. Ed. Trillas, ITESM México.

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA. second edition Josey-Baas publishers. 1992.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339- 358.

Soria, R. y Gómez Rosalinda. *Cultura y organización trayectoria y una propuesta conceptual*. Gestión Pública y Empresarial No. 9. CUCEA. 2008.

Valle R Federico y Eduardo Malianchi y Velasco. “Criterios para la asignación de recursos a las Instituciones Mexicanas de Educación Superior”. *Revista Educación Superior en Línea* No. 8, Octubre-diciembre. 1973 ANUIES.

Vasilachis de Gialdino I. *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España Gediza Editorial. 2003.6.

**GOBERNANZA Y DEUDA PÚBLICA: ANÁLISIS DEL MARCO REGULATORIO  
PRUDENCIAL DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO**

**Autor:** Salvador Velázquez Caltzonzit

**Grado:** Maestría en Administración.

**Institución:** BBVA Bancomer

Instituto Tecnológico de Querétaro

Universidad Autónoma de Querétaro

**Dirección:** Av. Constituyentes No. 120 pte. Col. el carrizal C.P. 76130, Querétaro, Qro.  
México.

**Correo electrónico:** [salbbva@yahoo.com.mx](mailto:salbbva@yahoo.com.mx)

**Mesa: 6**

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito llevar a cabo el estudio del marco regulatorio prudencial que rige al Municipio de Querétaro con relación en la contratación, administración y pago de deuda pública, así como la reflexión sobre su actual esquema de Gobernanza, transparencia y rendición de cuentas. A través de estos análisis se intenta conocer el origen de la deuda pública a la luz de su evolución y perspectivas en torno a la calidad de vida de los ciudadanos. A partir de estos planteamientos surge la pregunta ¿Cómo se podría construir en marco regulatorio prudencial que fortalezca la transparencia y rendición de cuentas en el manejo de deuda pública municipal?

A partir de este cuestionamiento se pretende centrar el estudio del caso, representando un especial interés sobre la institucionalización de los mandatos constitucionales en torno a lo dispuesto en el Artículo 117 fracción octava de la Constitución Política de los Estados Unidos mexicanos, en materia de deuda pública. Llevando a cabo la reflexión sobre tres ámbitos que son: los regulativos, normativo y cognitivo que en este caso concierne a la transparencia y rendición de cuentas que se consideran como referentes para poder llevar a cabo una nueva forma de entender la regulación prudencial. De esta forma surge la siguiente pregunta ¿Cómo es que la transparencia y rendición de cuentas en materia de deuda pública municipal fortalece la Gobernanza local en Querétaro? Es así que a partir del enfoque analítico organizacional que representa el Nuevo institucionalismo, a través de sus tres vertientes política, económica y social se pretende contribuir a la comprensión y conocimiento de los alcances de este fenómeno organizacional, a partir de la institucionalización de la transparencia y rendición de cuentas incluidas dentro del marco regulatorio prudencial, que finalmente representa una deuda pendiente con la ciudadanía y la tarea de fortalecer la participación ciudadana. De esta forma se desarrolla la siguiente pregunta ¿Cómo lograr que el individuo observe y cumpla con el cúmulo de normas y reglamentos de primer y de segundo orden constitucional?

Para tratar de dar respuesta a estas interrogantes, se requiere llevar a cabo un análisis profundo con bases filosóficas de la organización gubernamental en el ámbito

municipal, así como en la interacción (procesos de confrontación, de negociación, de coalición) de los individuos que la integran y de la propia sociedad, aplicando para ello el diseño de la investigación cualitativa, con el uso de estrategias y tácticas orientadas a la obtención de información subjetiva y objetiva para conducir el estudio del caso.

Con base en el planteamiento de Martínez (2009), el presente trabajo de investigación tomará el reto metodológico de no concebir al gobierno municipal, como objeto que se puede ajustar sin más, a las técnicas administrativas privadas para dar explicación al fenómeno de deuda pública. Esto, sin duda, sería desconocer la intrincada relación entre la sociedad, economía y política. Estudiar una organización desde una aproximación estrictamente técnica, es un reduccionismo metodológico y conceptual muy arriesgado e infructuoso. En el extremo de esta argumentación se podrían estudiar mil casos diferentes sin poder llegar realmente a abrir la puerta de nuevo conocimiento.

Por su parte Montaña (2004), establece que las organizaciones Mexicanas se conciben con ciertas características comunes, sin embargo su conocimiento es preliminar e insuficiente, es por ello que resulta relevante incursionar en el conocimiento de las organizaciones gubernamentales en el ámbito local y los fenómenos sociales que ocurren dentro de ellas; despertando en este caso un inmenso interés por conocer el origen y el tratamiento de la deuda pública municipal.

Con base en el análisis realizado de la información financiera contenida en la cuenta pública de los últimos diez años del Municipio de Querétaro, se pudo reconstruir la realidad de la deuda pública, mostrando la evolución de los niveles de deuda contratados, dando cuenta de los incrementos más significativos en un periodo corto de dos años, representando así uno de los argumentos fundamentales para el planteamiento de la pertinencia de estudiar el fenómeno social.

Otro de los argumentos lo genera el análisis inicial de las Constituciones Estatales de forma específica dentro de su ley de deuda, en donde se ponen de manifiesto que hay diferentes enfoques con base en los ordenamientos constitucionales, en algunos casos no mencionan antecedentes en materia de deuda. Destacando por otra parte que

la mayoría de las Constituciones Estatales si presentan normas iguales o similares a las de la constitución y en algunos casos las normas establecidas dentro de sus respectivas leyes son más flexibles.

Se considera pertinente explicar la relevancia para el campo de estudio de la Administración Pública Municipal, consiste en que el tema de investigación no se circunscribe sólo al ámbito social, sino que se correlaciona con la organización, operación, formas de trabajo y prácticas de la administración pública municipal. Asimismo contribuye al análisis sobre las implicaciones que ha tenido la apropiación de tecnologías de gestión privadas o instrumentos de administración (Serna, 2009) en la gestión pública municipal, desde la perspectiva del concepto de Gobernanza, destacando los riesgos de fragmentación del gobierno, la desregulación bajo la justificación de síntesis administrativa, su posible influencia en el déficit presupuestal y la pérdida de coherencia y consistencia en el diseño de las políticas públicas que afectan los intereses generales de la ciudadanía.

La investigación se inserta en un diseño de estudio de caso holístico, con enfoque en un solo objeto de estudio realizado en una entidad de análisis en este caso un Municipio Urbano, en este tipo de caso parece ser el más idóneo, el cual pretende alcanzar una validación de la construcción conceptual interna y con fiabilidad, al construir un cuadro metodológico de múltiples fuentes de evidencia que en su momento permita corroborar la veracidad de las inferencias realizadas a partir de la evidencia obtenida sobre el fenómeno de estudio (Yin, 1994), para este caso la deuda pública municipal.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### ***2.1. Descripción de la problemática del Municipio de Querétaro***

La sociedad debe ser estudiada a partir de las perspectivas particulares, propias de los miembros de la sociedad, bajo la idea de estudiar la vida social observando cómo sucede y cómo es concebida por y para los miembros de la sociedad, “*rechazando*

*cualquier intento de forzar el entendimiento de la realidad social a través del uso de modelos predeterminados* (Flick 2002, p.7). Es así que bajo la perspectiva del individuo como punto de partida se plantea el posible problema de investigación.

Con el propósito de determinar las fuentes del problema se procederá a utilizar el enfoque metodológico planteado por Creswell (1998), el cual propone como punto de partida la inducción, seguido del desarrollo de las categorías de los informantes, el uso del estudio de caso, descripción del entorno y del contexto, antes de abordar temas abstractos. La determinación las fuentes del problema de investigación fueron obtenidas a partir de la observación directa del entorno y del análisis de evidencias empíricas que fueron atendidas desde la categorización del contexto social, destacando las siguientes manifestaciones de hechos:

- a) Análisis de los comunicados emitidos por la administración en turno a través de los medios masivos de comunicación, informando sobre la existencia del déficit presupuestal que ponía en riesgo la operación del Municipio de Querétaro.
- b) Deterioro de la infraestructura y mal funcionamiento de los servicios públicos municipales.
- c) Incumplimiento de pago con los proveedores y acreedores del Municipio.
- d) Incremento del gasto corriente por el despido masivo de los empleados del municipio de Querétaro.
- e) Detección del déficit presupuestal y mal estado de las finanzas publicas del Municipio, a través del análisis de la cuenta pública.
- f) Contratación de nueva deuda pública municipal para cubrir el déficit presupuestal.

### ***2.1.1. Definición del problema de investigación***

El planteamiento del problema de investigación se abordó a partir del estudio exploratorio y analítico de la información concerniente al conjunto de normas de primer y segundo orden en los que se encuentran concentrados los mandatos Constitucionales

para la Administración Pública en sus tres niveles tales como: cuenta pública, presupuestos de ingresos y egresos, datos estadísticos de tipo económico, financiero y contable, periódicos, gacetas oficiales y contratos de deuda; que regulan formalmente el fenómeno de estudio denominado deuda pública. Asimismo se recurrió a la entrevista, la observación y análisis documental que permitan comprender la interacción de los actores en el Municipio de Querétaro, implicados en las decisiones vinculadas con el manejo de la deuda pública a nivel local. De esta forma, podremos acercarnos al conocimiento de las capacidades del ser humano para entender su medio, su forma de reinterpretarlo, su actuar sobre sí mismo y su contexto (Martínez, 2009), y comprender cómo es que los actores interpretan un marco jurídico y deciden a partir de ello. La complejidad del fenómeno de estudio conduce a la investigación a centrar su atención en conocer el origen y tratamiento de la deuda pública, con el propósito de analizar su relevancia en la evolución de la deuda pública del Municipio de Querétaro. Y primordialmente, conocer sus implicaciones sobre el bienestar social de la ciudadanía.

### ***2.1.2. Preguntas de investigación***

A partir del análisis de las manifestaciones del fenómeno de la deuda pública, la pregunta central se plantea de la manera siguiente:

¿Cómo es que la transparencia y rendición de cuentas en materia de deuda pública municipal fortalece la Gobernanza local en Querétaro?

Esto lleva a preguntas derivadas que complementan el conocimiento acerca del manejo de la deuda pública local:

- ¿Cómo se toman las decisiones en materia de manejo de deuda pública municipal en Querétaro?
- ¿Cuál es el marco jurídico vigente en dicha materia?
- ¿Cómo se podría construir en marco regulatorio prudencial que fortalezca la transparencia y rendición de cuentas en el manejo de deuda pública municipal?

- ¿Cómo es que con ello se podría llegar a una definición de gobernanza más integral y sólida?

Un primer acercamiento al problema lleva una pregunta inicial, para contextualizar: ¿Cómo conocer el origen de la deuda pública municipal?, ¿Cuál ha sido su origen, evolución y perspectivas a la luz de su comportamiento histórico?

El análisis de las manifestaciones del fenómeno de la deuda, vistas desde la evolución de la deuda pública municipal, constituye una de las primeras aproximaciones que dieron lugar a la pregunta de investigación, ésta se centra en el interés por comprender la realidad de la deuda pública municipal y sus posibles implicaciones para el bienestar de los ciudadanos.

### ***2.1.3. Objetivos de la investigación***

Para esta investigación uno de los objetivos centrales consiste en conocer el origen del fenómeno de la deuda pública municipal, a partir del apoyo en las teorías pertinentes, así como obtener los elementos que permitan explicar e interpretar su evolución.

De esta forma, se desprende una segunda pregunta ¿Cómo lograr que el individuo observe y cumpla con el cúmulo de normas y reglamentos de primer y de segundo orden constitucional?

Como punto de partida para tratar de dar respuesta a estas interrogantes, se requiere llevar a cabo un análisis profundo con bases filosóficas de la organización gubernamental en el ámbito municipal, así como en la interacción (procesos de confrontación, de negociación, de coalición) de los individuos que la integran y de la propia sociedad, aplicando para ello el diseño de la investigación cualitativa, con el uso de estrategias y tácticas orientadas a la obtención de información subjetiva y objetiva para conducir el estudio del caso.



El origen del fenómeno de la deuda pública del Municipio de Querétaro, objetivo central de este estudio requieren del apoyo de un espacio de encuentro de varias disciplinas, que inscriben al Municipio desde el ámbito de la Sociología, la Ciencia Política, el Derecho, la Historia, la Psicología, la Economía y la Geografía Humana y su contribución al campo de la administración pública. Todas estas disciplinas convergen, interactúan y viven una problemática municipal antagónica, recurrente y agudizada por el transcurrir del tiempo.

Sin lugar a dudas, realizar esta investigación aspira y pretende contribuir al conocimiento de una organización gubernamental compleja y multifactorial que bajo la visión de Martínez (1995), aspiraría a ser:

“[...] una institución de rango constitucional que los mexicanos de hoy la observamos no solo como consustanciales a la organización territorial del Estado, sino también como una constante aspiración para lograr, a través de su fortalecimiento, una forma de combatir la concentración y como soporte para el desarrollo económico, elevar el desarrollo del bienestar social, avanzar en el proceso democrático y vigorizar la identidad cultural de la nación [...]” (p.1)

#### ***2.1.4. Justificación de la investigación***

Con base en el planteamiento de Martínez (2009), el presente trabajo de investigación tomará el reto metodológico de no concebir al gobierno municipal, como objeto que se puede ajustar sin más, a las técnicas administrativas privadas para dar explicación al fenómeno de deuda pública. Esto, sin duda, sería desconocer la intrincada relación entre la sociedad, economía y política. Estudiar una organización desde una aproximación estrictamente técnica, es un reduccionismo metodológico y conceptual muy arriesgado e infructuoso. En el extremo de esta argumentación se podrían estudiar mil casos diferentes sin poder llegar realmente a abrir la puerta de nuevo conocimiento.

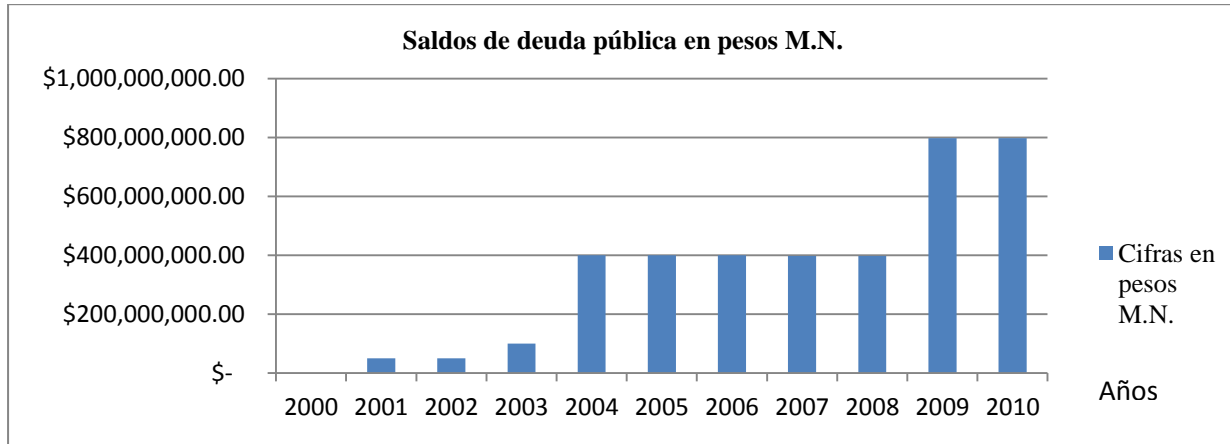
Por su parte Montaña (2004), establece que las organizaciones mexicanas se conciben con ciertas características comunes, sin embargo su conocimiento es preliminar e insuficiente, es por ello que resulta relevante incursionar en el conocimiento de las organizaciones gubernamentales en el ámbito local y los fenómenos sociales que ocurren dentro de ellas; despertando en este caso un inmenso interés por conocer el origen y el tratamiento de la deuda pública municipal.

La complejidad de las organizaciones gubernamentales (ente complejo) representa otro gran reto para el estudio y conocimiento de sus espacios, funciones organizacionales y del comportamiento de sus actores, de tal forma que, de acuerdo con Montaña (2006), el estudio de las organizaciones es un espacio de encuentro con varias disciplinas, que se abre como una ventana para tal exploración apoyados con un dialogo abierto para encontrar las particularidades y los campos de acción de las organizaciones. A partir de este planteamiento, el diálogo abierto representa la oportunidad para encontrar las posibles voluntades, acuerdos y acciones que el gobierno y la sociedad requieren para conciliar sus intereses democráticos.

### ***2.1.5. Pertinencia del estudio***

Con base en el análisis realizado de la información financiera contenida en la cuenta pública de los últimos diez años del Municipio de Querétaro, se pudo reconstruir la realidad de la deuda pública, mostrando en la figura 1 la evolución de los niveles de deuda contratados, dando cuenta de los incrementos más significativos en un periodo corto de dos años, representando así uno de los argumentos fundamentales para el planteamiento de la pertinencia de estudiar el fenómeno social.

*Figura 1* Evolución de la deuda pública del Municipio de Querétaro.



Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras publicadas en las Cuentas publicas del Municipio de Querétaro periodos 2000-2010.

Por otra parte, el análisis del decreto de deuda emitido el 29 de noviembre del 2009, por parte del congreso del Estado de Querétaro, permitió observar que los términos y condiciones de empréstito no se apega a los dispuesto en los mandatos constitucionales en materia de contratación y destino de la deuda pública para los gobiernos locales, lo cual se encuentra descrito en el Artículo 117 fracción 8ª, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Finalmente, un análisis inicial de las Constituciones Estatales de forma especifica dentro de su ley de deuda, ponen de manifiesto que se presentan diferentes enfoques con base en los ordenamientos constitucionales, en algunos casos no mencionan antecedentes en materia de deuda, tal y como lo describe la tabla 1. Destacando por otra parte que la mayoría de las Constituciones Estatales si presentan normas iguales o similares a las de la constitución y en algunos casos las normas establecida dentro de sus respectivas leyes son más flexibles.

**Tabla 1**

**Constituciones Estatales de acuerdo con la rigidez de las normas para contratación de deuda pública.**

<b>Número de estados de la Republica Mexicana</b>	<b>Enfoque Constitucional</b>
2	No mencionan ordenamientos en materia de deuda pública.
4	Con normas más flexibles a la Constitución.
18	Con normas iguales o similares a las de la Constitución.
7	Con normas más rígidas a las de la Constitución.

Fuente: Aregional (2009, p.23)

**le2.1.6. Relevancia teórica para la administración**

Una vez expuestos algunos de los hechos más relevantes, que han desarrollado el interés por estudiar al fenómeno de deuda pública municipal, se considera pertinente explicar la relevancia para el campo de estudio de la Administración Pública Municipal. La cual consiste en que el tema de investigación no se circunscribe sólo al ámbito social, sino que se correlaciona con la organización, operación, formas de trabajo y prácticas de la administración pública municipal. Asimismo contribuye al análisis sobre las implicaciones que ha tenido la apropiación de tecnologías de gestión privadas o instrumentos de administración (Serna, 2009) en la gestión pública municipal, desde la perspectiva del concepto de Gobernanza, destacando los riesgos de fragmentación del gobierno, la desregulación bajo la justificación de síntesis administrativa, su posible influencia en el déficit presupuestal y la pérdida de coherencia y consistencia en el diseño de las políticas públicas que afectan los intereses generales de la ciudadanía.

### ***2.1.7. Factibilidad de la investigación***

Se considera que el desarrollo de la investigación es factible de realizarse en el tiempo estipulado por el Doctorado de la Universidad Autónoma de Querétaro, debido al fácil acceso a la información estadística y documental que se encuentra disponible en los portales de las diferentes Instituciones del Gobierno Federal y Local, así como en los propios portales de las Universidades e Institutos Gubernamentales. Además de contar con la base de datos de la Universidad Autónoma de Querétaro para el acceso al abundante número de artículos arbitrados y estudios pertinentes en la investigación; y como coadyuvante en el proceso de la investigación, la disponibilidad de la paquetería necesaria para la captura de datos y realización de estimaciones estadísticas con apoyo de herramientas computacionales. Se considera importante mencionar que el costo económico para su realización es bajo, en virtud de que las fuentes de información son gratuitas, de tal forma que la viabilidad del estudio se considera alta.

### ***2.1.8. Ejes temáticos de la investigación***

Los ejes temáticos con que se pretende abordar la presente investigación giran en torno a la explicación del fenómeno de deuda pública en una entidad gubernamental del ámbito municipal, que se replica en los diferentes niveles de Gobierno y que para fines de este trabajo se centrará el análisis en el Municipio de Querétaro, con miras a desarrollar un estudio de las sociedades organizacionales bajo el enfoque de la fenomenología, a partir de los supuestos filosóficos que enmarcan al ontológico, epistemológico, naturaleza humana y hermenéutico.

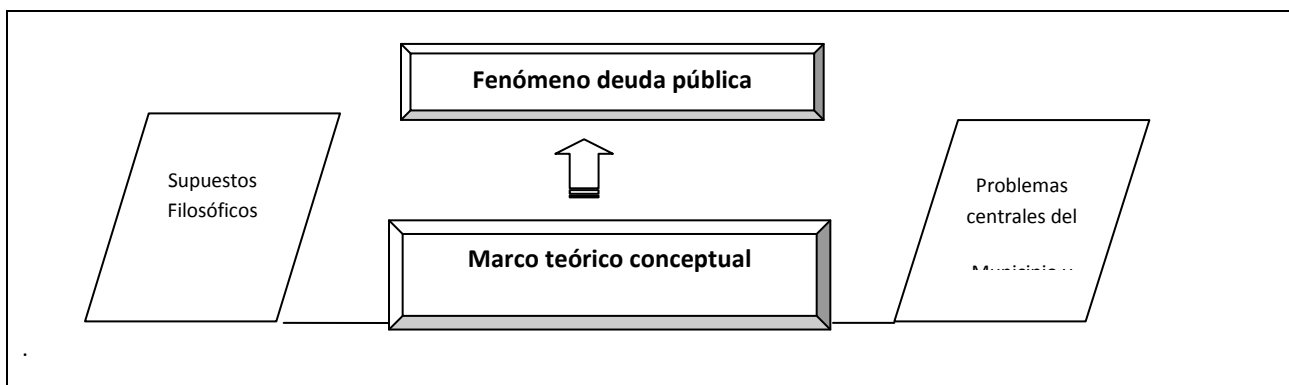
Cabe destacar que los ejes temáticos que se muestran en la figura 2, han sido delimitados en función al problema inserto en el fenómeno de estudio y que conforman la problemática del Municipio de Querétaro. Cabe destacar que esta primera aproximación, fue con base en las primeras evidencias empíricas obtenidas a partir de

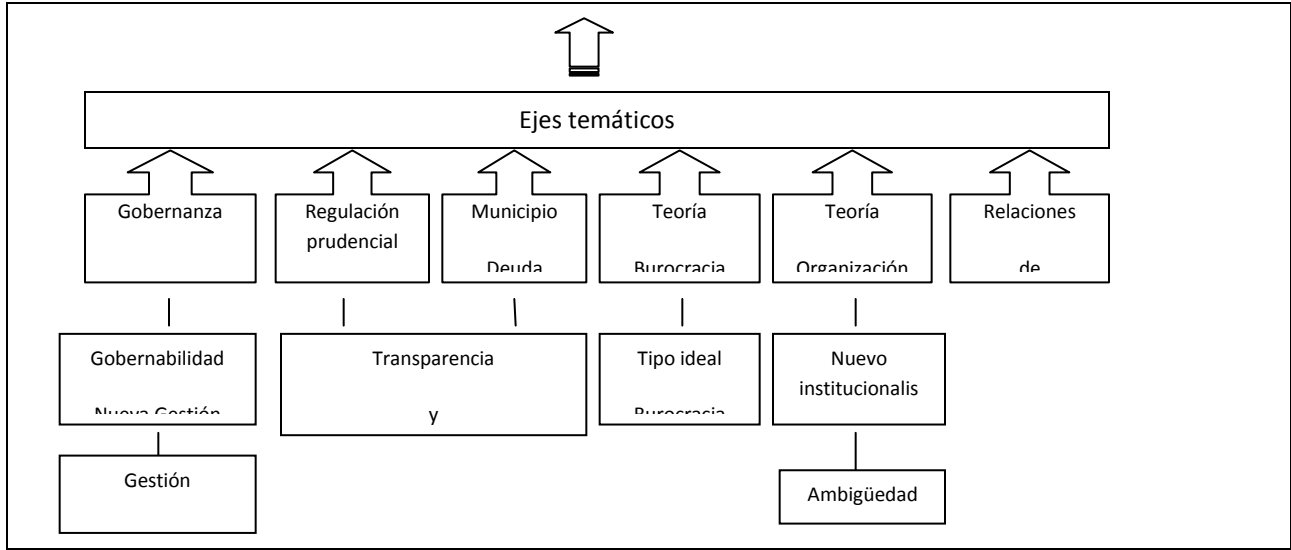
fuentes primarias y secundarias de información que se tuvieron a la mano y que permitieron plantear el rumbo de la investigación.

De tal manera, que el análisis de la problemática del Municipio de Querétaro como organización de carácter gubernamental, será estudiada a partir de la Teoría Weberiana, como punto de partida el tipo Ideal de Burocracia, visto como principio organizacional aplicable a la Administración Pública. De acuerdo con Mouzelis (1975), deben plantearse la siguiente consideración al utilizar el término burocrático, debido a que el Tipo Ideal de Burocracia fue construido principalmente con el fin de facilitar el análisis histórico comparativo de los sistemas administrativos, debe ser vista como un tipo extremo, útil para amplias comparaciones históricas.

Para Weber (1969), el tipo Ideal de Burocracia, tiene como supuestos principales el problema de la Administración eficiente y sienta las bases de funcionamiento de la organización burocrática; Muestra el funcionamiento de la sociedad. De esta forma el modelo de Weberiano se ha convertido en el marco teórico en el que operan las estructuras y los procesos de la mayoría de las organizaciones públicas. Weber establece que la burocracia constituye un mecanismo de racionalización debido a su superioridad técnica frente a otras formas organizativas. En el que se pueden emplear las funciones administrativas según criterios puramente objetivos, que eliminar de los asuntos oficiales los elementos subjetivos propios del ser humano. A partir del planteamiento Teórico de Weber, se sientan las bases de una oportunidad fascinante para abordar el estudio del fenómeno de la deuda pública municipal, convirtiéndose en el eje analítico de esta investigación.

**Figura 2. Esquema de los ejes temáticos para la explicación del fenómeno de deuda pública del Municipio de Querétaro.**





**Tabla 2**

***Teoría de apoyo a la investigación***

Para el desarrollo de la presente investigación se apoya en la teoría del Nuevo institucionalismo a partir de Powell y Dimaggio (2001), que incluyen temas del isomorfismo y la legitimación.

**Teoría de apoyo para la investigación**

<b>Teoría propuesta</b>	<b>Referentes teóricos</b>	<b>Aporte teórico</b>
Nuevo institucionalismo	Powell y Dimaggio (2001)	Isomorfismo proceso imitador.  Criterios de actuación, legitimización, acciones y comportamientos.

### **3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **3.1. Gobernanza, Gobernabilidad y Nueva Gestión Pública**

##### **3.1.1. Gobernanza**

El concepto de gobernanza surge en el mundo después de la crisis de los años setenta, teniendo como contexto en palabras de Aguilar (2008), *“el repliegue del Estado en sus diferentes niveles, la privatización, desregulación y reformas liberales como fórmulas de ajuste y adelgazamiento del Estado, circunstancia que lleva a la pérdida de capacidad de los gobiernos para dirigir la sociedad.”* Después de la crisis, los Estados y los gobiernos se encuentran en un contexto de globalización, autonomía social, privatización del sector público, complejidad de la sociedad civil y mayor peso de los organismos internacionales.

Aguilar menciona, que la presencia de este escenario genera al Estado la incapacidad de controlar la realidad y por lo tanto los gobiernos son incapaces de dirigirla, surge el cuestionamiento ¿Cómo se gobierna entonces? Aparece la gobernanza que evoca un proceso mediante el cual los actores de una sociedad definen el sentido de la dirección social y la capacidad de dirección. La gobernanza genera un orden y se trata en definitiva de un proceso de dirección social por la sociedad misma.

El análisis del término gobernanza de acuerdo con Serna (2009), puede servir de base para generar un marco relativo a las transformaciones del Estado en la actualidad. Dicho término está lejos de tener un significado único y aceptado por todos. Algunas de sus significaciones establecen una serie de implicaciones que se refieren a procesos de cambio en el estado y su entorno.

Con relación a los diferentes significados que el término puede tener, es necesario realizar una distinción entre la dimensión local del concepto gobernanza y la dimensión



internacional o global. La revisión de las dimensiones es lo que ha de permitir reconocer de manera integral algunas de las transformaciones que experimenta el Estado en la era llamada globalización.

Serna (2009), indica que gobernanza es un concepto que en su connotación actual es producto de debate académico sobre las transformaciones del Estado, así como el discurso analítico y prescriptivo de diversos organismos y agencias internacionales. Al lado de otros conceptos como gobernabilidad y la nueva gestión pública, se percibe como la manifestación de una serie de cambios que han ocurrido tanto a nivel de concepción teórica como de realidad empírica con relación a lo que el Estado es y de lo que debiera ser.

Para Aguilar (2008) y Serna (2009), los conceptos de gobernabilidad, gobernanza y la nueva gestión pública son términos emparentados o articulados alrededor de la misma problemática, es decir la del gobierno o dirección de la sociedad; Asimismo Aguilar afirma que, el debate sobre el concepto gobernabilidad en su connotación general que se le dio en la ciencia política, anuncio el surgimiento del concepto de gobernanza en su concepto actual.

En el siguiente apartado se menciona la existencia de los elementos comunes, diferencias o peculiaridades de cada uno de los elementos de estos conceptos, así como la vinculación de cada uno de ellos con la discusión sobre las transformaciones del Estado en el contexto del mundo actual.

### **3.1.2. Gobernabilidad**

Con base en el análisis crítico sobre el concepto de gobernabilidad realizado por Aguilar (2008), se observa la existencia de uno de los límites internos de dicho concepto, lo que permitió abrir el espacio para el surgimiento del concepto de gobernanza. El límite al cual hace referencia Aguilar, se encuentra en su premisa gubernamentalista, según la

cual el agente central único de la conducción social es el Estado, y, en particular el gobierno ejecutivo mediante sus políticas públicas y provisión de servicios públicos.

Aguilar afirma, que existió un punto de quiebra en la transición del concepto de gobernabilidad al de gobernanza, esto se produjo cuando se pudo constatar cuando países con gobiernos fiscal y administrativamente fuertes de las sociedades altamente industrializadas, se mostraban débiles para resolver sus problemas. Es así como se inicia la búsqueda más allá del gobierno, centrándose en la búsqueda de capacidades no gubernamentales.

Concluye Aguilar (2008), que sí el enfoque de gobernabilidad identifica la problemática de las democracias altamente industrializadas como un asunto centrado en el gobierno, la perspectiva novedosa que deriva en el concepto de gobernanza, es ver aquella problemática como un asunto del gobierno y de la sociedad, así como de la trama de relaciones tejidas entre ambas.

La relación entre gobierno y sociedad está mediada por las instituciones que, desde el punto de vista de North (1993), estructuran la interacción humana y limitan la elección que se ofrece a los actores. En ese sentido, proveen incentivos racionales para minimizar los costos de información y resolver los problemas de monitoreo y vigilancia derivados de la incertidumbre y del autointerés de actores. Por ello, en lo que a manejo de deuda pública municipal se refiere, se propone la construcción de un marco institucional que acote el oportunismo de los decisores involucrados, por ello se alude a la necesidad de un marco regulatorio prudencial.

Desde la perspectiva del nuevo institucionalismo político de March y Olsen (1997), las decisiones de estos actores están también determinadas por la “lógica de lo apropiado”, por las rutinas y las inercias que, históricamente, para el caso del manejo de deuda pública municipal, han posibilitado que no se informe –y menos se consulte- a la población sobre su contratación. Estudiar este tipo de condicionantes al tomar decisiones sobre deuda pública, es parte del objetivo de esta tesis.

### **3.1.3. La nueva gestión pública**

Desde la perspectiva de la ciencia de la administración pública, a finales del siglo veinte, se establecieron varios debates sobre la reforma administrativa del Estado. Que lleva implícita re-conceptualización de la conducción gubernativa en las sociedades actuales. Con el propósito de entender la perspectiva de la ciencia de la administración pública se hará referencia al enfoque descrito por Calderón et.al. (2010), en el cual se analiza la vigencia del Taylorismo en el sector de la gestión de las organizaciones públicas, y en el cual se utilizan esquemas organizacionales que incentivan la eficiencia por encima de otros valores y que sin lugar a dudas encuentran sus cimientos en el Taylorismo.

De acuerdo con Calderón et.al., en el contexto actual la restricción presupuestal impuesta por un modelo económico neoliberal, el discurso de la eficiencia y de la optimización de recursos se ha vuelto una constante. Así, al utilizar indicadores encaminados a la medición y estandarización de tiempos en la gestión pública, genera una complicación. De tal forma que los indicadores de tiempo tienen una posible deficiencia inherente a su propia naturaleza, debido a que, al partir de una concepción lineal-cuantitativa del tiempo, la metáfora lineal está ligada al concepto de mercancía; con el desarrollo de la economía industrial, la concepción lineal de tiempo favorece la ecuación decisiva que asocia la aceleración a la acumulación y que confería, de ahí en adelante, un valor humano al tiempo.

Asimismo indican Calderón et.al., que desde los comienzos de la administración como disciplina proviene del sector privado, de tal manera que al utilizar este tipo de controles en el sector público, deberá reconocerse una de sus principales particularidades: fenómenos tan amplios como los implicados con la reforma del Estado se ven sujetos a un tiempo social más que individual, en otras palabras, se trata de un tiempo cuya dimensión cualitativa está determinada por las creencias y las costumbres de la colectividad, lo cual se traduce en los ritmos, las pulsaciones y la cadencia de la vida social.

Por otra parte Calderon et.al.(2010), menciona que en el sector público, el cálculo del tiempo en gran parte es un orden negociado, una construcción colectiva, en la que los actores tienen todo un repertorio defensivo de elaborados instrumentos propios de la organización informal en términos de la teoría de las relaciones humanas, que les permite influir en los ritmos de producción. Y es entonces que en este sentido, la preocupación por la medición del trabajo, productividad, eficiencia en las organizaciones públicas puede llevar a desdibujar su definición, sus objetivos y su misión, soslayando entonces lo más importante de la acción pública: la calidad, factibilidad y oportunidad en la formulación e implementación de políticas públicas.

Calderon et.al., concluye, que el establecimiento de indicadores de desempeño es ya parte de la realidad cotidiana en el sector público, la naturaleza de éste sector habrá de determinar el tipo de reapropiación que se realice del Taylorismo en torno a la medición; si se trata de hacer realidad la atención privilegiada dirigida a los clientes, característica del sector privado, dará lugar entonces a establecer la atención a los indicadores clave utilizados en las instituciones públicas, generados por los propios ciudadanos y que sean revisados por ellos mismos.

De acuerdo con Serna (2009), algunas de las manifestaciones que han experimentado las organizaciones del sector público debido a la reapropiación de modelos propios del sector privado y cuyo origen es el Taylorismo, fueron a través de las primeras formas en que se abordó la conducción del gobierno mediante los ajustes financieros realizados por muchos países en la década de los ochenta. Así la reforma de la administración pública constituyó una respuesta a los problemas crecientes de la operación del gobierno, al déficit fiscal creciente, calidad incierta de los servicios públicos, efectos de políticas económicas erróneas, y a la consecuente desconfianza de los ciudadanos en capacidad y seriedad directiva de los gobiernos.

Serna (2009) indica, que el objetivo fue introducir disciplina financiera, lograr mayor economía, eficacia y eficiencia en el uso de recursos públicos y, primordialmente, la reducción del tamaño del sector público, con la eliminación de órganos y programas innecesarios e ineficientes. Posteriormente en la década de los noventa, el énfasis de la reforma administrativa se centró en el tema de la organización, operación, formas de

trabajo y prácticas de la administración pública. De esta forma, es como se genera la nueva gestión pública.

Por su parte López (1997), menciona que la nueva gestión pública es un conjunto de iniciativas de reforma de la gestión pública, en las estructuras y procesos de organizaciones del sector público para mejorar su funcionamiento y que se caracterizó por la aplicación de las tecnologías de gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas. Asimismo se lleva a cabo la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos.

Los rasgos más relevantes de la Nueva Administración Pública según Longo y Echabarría (2002), pueden resumirse de la siguiente manera:

- Propone el rediseño de las organizaciones públicas, en busca de mayor eficiencia y eficacia del aparato administrativo estatal, para ello introduce estructuras lógicas y valores de las empresas privadas (iniciativas de medición y evaluación, reingeniería de procesos administrativos, entre otros).
- Implica la creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados y orientación al cliente.
- Propone la identificación de centros, unidades o agencias, que reciben facultades delegadas de gestión bajo la contrapartida de sistemas de medición de recursos, objetivos y resultados y mecanismos de planificación y control de gestión.
- Se basa en la separación de los roles planificador y productor, sustituyendo la coordinación jerárquica para una coordinación contractual con competencia entre proveedores que dispondrán de autonomía de gestión. Esto favorece la adaptación en los entornos específicos de los diferentes centros de actividad pública.

Echabarria (2002), establece que la reforma gerencial propuesta por el enfoque de la nueva gestión pública y adaptado por organizaciones gubernamentales apunta en el mismo sentido señalado por la crítica al concepto de gobernabilidad revisado en el

inicio de este documento, destacando que la solución de los problemas de las sociedades requiere una reformulación de conceptos tradicionales relativas al Estado y a sus formas de relación con los diversos grupos sociales, de tal forma que el Estado debe compartir responsabilidades en la prestación de servicios públicos, por lo que en la reforma administrativa fueron diseñadas formulas e instrumentos de organización y coordinación entre agentes públicos y privados, menos jerárquicos, más descentralizados y horizontales, más flexibles como, por ejemplo, el contrato de gestión.

#### **3.1.4. El enfoque crítico de los debates descritos**

El desarrollo de los conceptos de gobernabilidad, nueva gestión pública y gobernanza, tienen el surgimiento de perspectivas críticas que han identificado en ellos limitaciones, ángulos no tomados en cuenta o aspectos dejados de lado por dichos conceptos, o bien por presupuestos de ellos no verificados empíricamente.(Serna, 2009)

Con relación al concepto de gobernanza, Aguilar (2008), afirma, que existe preocupación por el impacto que la nueva perspectiva puede tener en países con sociedades civiles débiles y poco organizadas, en las que tradicionalmente han existido grupos de interés particulares muy poderosos, y que no han desarrollado poderes públicos con capacidad y fortaleza suficiente para imponer disciplina social en aras de defender y hacer prevalecer los intereses generales.

Por lo que corresponde al concepto de nueva gestión pública Serna (2009) menciona que el concepto, centra su atención en aspectos del management dentro del sector público, con el desarrollo de indicadores cuantitativos internos o de mercado, que pueden medirse, para efectos de evaluación; cabe destacar que se ha ocupado poco del diseño del componente estratégico de los organismos del sector público.

Por otra parte López (1997), alude a las críticas que se han hecho sobre la exportación del modelo de la nueva gestión pública, y en su viabilidad de acuerdo con factores cambiantes que van desde la globalización económica- comercial y los

patrones de cambio socio-demográfico, hasta los que tienen que ver con el sistema político y las especificidades del sistema administrativo de cada país, así como sus peculiaridades, tales como el exceso de informalidad.

Serna (2009), concluye que la introducción de instrumentos de la administración privada en el sector público, representan un riesgo que estos esquemas flexibles, descentralizados, que pueden tener en cuanto a la fragmentación del gobierno, la pérdida de coherencia y consistencia en las políticas y una inadecuada retroalimentación de las operaciones en el diseño de las políticas.

Serna (2009), puntualiza que la dirección en la que van varios de estos enfoques críticos apuntan, sugieren que los modelos como los propuestos por la nueva gestión pública o por la gobernanza en sentido prescriptivo deben ser vistas con gran cuidado y precaución por los Estados. Esto es debido a que los modelos pueden haber sido contruidos o diseñados con base en premisas, presupuestos y condiciones que probablemente no existen en todos los países. De ahí que, los estados harán bien en adoptar una postura crítica, para tomar de ellos lo que se considere útil; para modificar lo que sea pertinente cambiar de ellos, o bien para rechazar lo que se considere que puede dañar los intereses generales del país en cuestión, en vista de sus propias condiciones y características.

### ***3.2. Marco Regulatorio Prudencial***

Para este trabajo de investigación, representa especial interés la apropiación del concepto de Gobernanza, en virtud de los valores fundamentales que rescata en su sentido prescriptivo, es decir tomar como parte central la lucha contra la corrupción, transparencia de las operaciones y rendición de cuentas; debido a que en este sentido se tiene una deuda pendiente con la sociedad en México. El concepto de gobernanza juega un papel determinante para el ejercicio del marco regulatorio prudencial en los

Estados y que en un momento determinado, su ausencia representa un ángulo de análisis, reflexión y evaluación para plantear el posible problema de estudio de esta investigación ante la presencia del fenómeno de la deuda pública Estatal.

Las democracias se consolidan cuando se fortalece su sistema de rendición de cuentas, para lo cual la transparencia constituye un factor determinante al permitir una pertinente evaluación de las políticas públicas, considerando como punto de partida a la deuda Pública.

González (2004), explica que se requiere revelación de información procedimental y cualitativa sobre el cumplimiento de la ley y la preservación de la legalidad en cada etapa de la contratación, uso, operación y liquidación de la deuda pública. Todo esto representa una tarea ordinaria y sistemática cuyo fin es incrementar la confianza sobre la acción pública. La meta debe ser atender, de una vez por todas y de manera proactiva, los argumentos (presentados por Burgoa Orihuela) sobre la búsqueda de la legalidad, debe ir más allá del cumplimiento de las disposiciones actuales. También debe incorporar una reflexión sobre los incentivos que generan las leyes en los funcionarios públicos y sobre la reducción (sino eliminación) de las áreas de discrecionalidad excesivas. El mejoramiento del marco jurídico es fundamental. La ley no debe ser una amenaza, sino que debe ser guía y fuente de seguridad del quehacer público. Hay evidencia de que ese nivel de madurez de la legalidad no ha sido alcanzado en México.

Se considera importante mencionar que la regulación prudencial es mencionada en algunas Constituciones Estatales en México y se limitan a reproducir algunos preceptos establecidos en la Constitución Política Federal; Esto se pudo constatar mediante la revisión de las respectivas Constituciones Estatales y sus leyes de deuda, encontrándose que solo catorce Constituciones de los Estados incluyen alguna regulación sobre deuda Municipal, en ellas se establecen las bases para que los Ayuntamientos puedan contratar empréstitos, determinar anualmente los conceptos de inversión, así como los montos requeridos de acuerdo a sus presupuestos anuales. Cabe señalar que no todas las Constituciones estatales contienen estos elementos de



regulación prudencial en su redacción o bien presentan variantes que son necesarias estudiar profundamente.

Se considera pertinente describir algunos de estos casos, en los que la regulación tiene marcadas diferencias con respecto a la situación que guarda la Constitución del Estado de Querétaro y que afecta por lo tanto al Municipios que lo constituyen.

### **3.2.1. La regulación prudencial en las leyes de deuda de los Estados**

Iniciaremos por mencionar que la regulación prudencial para el manejo de la deuda es planteada en algunas Constituciones Estatales en México y se limitan a reproducir algunos preceptos establecidos en la Constitución Política Federal; Esto se pudo constatar mediante la revisión de las respectivas Constituciones Estatales y sus leyes de deuda, encontrándose que solo catorce Constituciones de los Estados incluyen alguna regulación sobre deuda Municipal, en ellas se establecen las bases para que los Ayuntamientos puedan contratar empréstitos, determinar anualmente los conceptos de inversión, así como los montos requeridos de acuerdo a sus presupuestos anuales. Asimismo, no todas las Constituciones estatales contienen estos elementos de regulación prudencial en su redacción o bien presentan variantes que son necesarias estudiar profundamente.

Cabe destacar que el marco jurídico que regula el financiamiento crediticio a las entidades estatales y municipales, está supeditado a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la que establece las normas mínimas que deben cumplir de conformidad a los mandatos estipulados en el Artículo 117, fracción VII. Que establece lo siguiente:

*[...] “ Los estados y los municipios no podrán contraer obligaciones o empréstitos sino cuando se destinen a inversiones públicas productivas, inclusive los que contraigan organismos descentralizados y empresas públicas, conforme a las bases que establezcan las legislaturas en una ley y por los conceptos y hasta por los montos que*

*las mismas fijan anualmente en los respectivos presupuestos. Los ejecutivos informarán de su ejercicio al rendir la cuenta pública.”[...]*

Es importante señalar que en lo dispuesto por el Artículo 117 fracción VIII, no se refiere a los casos de re-estructura ó refinanciamiento de deuda pública, con fines de generar ahorros para los gobiernos locales, lo cual puede causar trastornos y controversias constitucionales, que pongan en entredicho la legalidad de la deuda pública. Debemos hacer especial énfasis en que existen elementos fundamentales que regulan las constituciones locales en materia de deuda pública y que a partir de ellas se puede construir un nuevo marco:

- a) Normas prudenciales.
- b) Rendición de cuentas.
- c) Facultades de los Congresos Locales.

Por otra parte, los ordenamientos en materia prudencial de deuda pública incluidos en las constituciones estatales 29 constituciones locales incorporan normas en materia de deuda pública y 13 de estas 29 legislaciones, señalan que el endeudamiento público debe cumplir con lo establecido en el Artículo 117 constitucional.

La existencia adecuada de un marco jurídico y administrativo en cuanto a derechos y obligaciones en un contexto claro y de simplificación en los procesos administrativos da como resultado la Transparencia y la Rendición de Cuentas. Los logros obtenidos por la administración pública con los programas y decisiones gubernamentales en los tres órdenes de gobierno, deben ser informados a la ciudadanía, con claridad y oportunidad. La medida tomada por las entidades federativas en el cumplimiento de estos objetivos, se refleja en la presentación de información, sobre todo, a través de medios electrónicos pero con suficientes niveles de desagregación. Se considera importante mencionar que la obligación explícita del Ejecutivo estatal en materia de rendición de cuentas otorga al poder Legislativo, los inversionistas y la sociedad en general mayor confianza respecto a la responsabilidad en el endeudamiento. En este acercamiento sobre el análisis de la legislación de los Estados en materia de rendición

de cuentas, nos permiten observar que existe una gran deuda pendiente con la sociedad, su pertinencia de entregar transparencia en las operaciones y sobretodo continuar con la lucha contra la corrupción.

Por otra parte y con el propósito de profundizar en el análisis sobre las regulaciones de las leyes de deuda de los estados, se tomaran cinco áreas de interés que deben ser enfocadas debido a su relevancia para la administración y control de su deuda pública.

- Destino del endeudamiento
- Definición de inversión productiva
- Otras restricciones al uso de los recursos
- Límites de endeudamiento
- Otras regulaciones prudenciales.

### **3.3. El Municipio**

Con la finalidad de proporcionar una visión amplia de la forma en que se regula jurídicamente el municipio y analizar su responsabilidad en la prestación de servicios municipales a la comunidad, a continuación se proporcionan definiciones y conceptos más significativos en las siguientes citas:

Fernández (2002), sostiene que el municipio en México es una persona jurídica de derecho público, compuesta por un grupo social humano interrelacionado por razones de vecindad al estar asentado permanentemente en un territorio dado, con un gobierno autónomo propio y sometido a un orden jurídico específico, con el fin de mantener el orden público, con la responsabilidad de prestar los servicios públicos indispensables para satisfacer las necesidades elementales de carácter general de sus vecinos y realizar las obras públicas municipales requeridas por la comunidad.

Para Rodríguez (2000), el Municipio es considerado, como institución de gobierno, que tiene a su cargo varias funciones perfectamente identificadas, siendo la más conocida la prestación de servicios públicos básicos que le son atribuidos al ente municipal por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,

específicamente en el artículo 115, fracción tercera; pero no es la única función, ya que existen otras señaladas en el propio texto constitucional y en leyes secundarias, observándose a últimas fechas la tendencia a señalar que debe ser promotor del desarrollo social y económico de la comunidad.

Fernández y Rodríguez, coinciden en identificar la obligatoriedad que tiene el municipio en proveer de bienes y servicios públicos a la ciudadanía, que le son atribuidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con el propósito de promover el desarrollo social y económico.

### ***3.3.1. Clasificación de los municipios***

Con el propósito de contextualizar el entorno en el cual se desarrolla la presente investigación, se considero pertinente llevar a cabo la descripción del Municipio de Querétaro con base en la clasificación proporcionada por Chávez (2005), considerando para tal fin, la descripción de las características que en ella se determina. De acuerdo con Chávez, los municipios también pueden ser clasificados con base en sus características socioeconómicas preponderantes, o sumando éstas con elementos físicos, demográficos, ente otros; la posible variación radica en la forma en que se ejercen sus atribuciones de acuerdo con su organización, o la capacidad técnica y económica del Ayuntamiento.

Chávez establece, que existen diferentes tipos de clasificaciones sin embargo, lo importante es destacar que cualquier clasificación deberá basarse en el marco legal vigente, por tales razones se propone la siguiente clasificación para el municipio de Querétaro. Se considera como un Municipio metropolitano debido a que más del 90% de la comunidad cuenta con los servicios públicos; existen variedad de centros culturales, deportivos y sociales; se les denomina comúnmente ciudades; sus ingresos son superiores a 101 millones de pesos al año; un número de habitantes superior a 300,000, y tienen grandes concentraciones de asentamientos humanos y poblados importantes.

Para la presente tesis, la descripción del municipio de Querétaro se considera como factor relevante debido a la alta concentración de habitantes, ya que de acuerdo con el INEGI (2009), el 43.7% de la población total del Estado de Querétaro se concentra en dicho municipio.

### **3.3.2. *Función del Municipio***

El gobierno municipal tiene establecido diferentes funciones para llevar a cabo la obligación ineludible de proveer de servicios municipales a la comunidad, lo que se menciona el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, esta diversidad de actividades pueden ser agrupadas en funciones públicas, servicios públicos, obras públicas y otras actividades socioeconómicas y que de acuerdo Fernández (2002) se define de la siguiente manera:

La función pública: es el poder del estado que se explica como su capacidad para ordenar y condicionar la conducta externa de sus habitantes; el poder estatal actúa por medio del ejercicio de sus funciones, objetivadas como públicas, las cuales se depositan en diferentes órganos.

El servicio público: por estar destinados a la satisfacción de las necesidades de carácter general, los servicios son, también, actividades muy importantes, las que, tratándose de servicios públicos propiamente dichos, están atribuidas a la administración pública municipal, quien las puede realizar directamente, o de manera indirecta por medio de particulares, bajo un régimen jurídico.

La obra pública: el catálogo teórico de actividades municipales incluye la obra pública, la que puede explicarse como la modificación realizada por el ayuntamiento, o en su nombre, de un inmueble del que puede disponer lícitamente, con el propósito de interés general, destinada al uso público, al desempeño de una función pública o a la prestación de un servicio público.

Con base en lo dispuesto en el artículo 115 párrafo IV, las legislaturas establecerán las contribuciones y otros ingresos necesarios para los municipios, para llevar a cabo el otorgamiento de servicios públicos a la ciudadanía.

#### ***4.1. Administración Pública Municipal***

En el presente apartado se aborda la importancia y funciones de la Administración Pública Municipal, así como el mecanismo de ejecución de las acciones para proveer servicios municipales a la comunidad; y su respectivo marco jurídico sustentado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El INAP (1996) menciona que existen dos conceptos asociados con la institución llamada municipio los cuales son Gobierno y Administración Pública: el Gobierno es el órgano de conducción y la Administración Pública representa el mecanismo de ejecución de las acciones que surgen en la relación entre Gobierno y los integrantes de la comunidad. La administración Pública debe estar en condiciones de responder adecuadamente a las crecientes y complejas demandas de la sociedad.

##### ***3.4.1. Conceptos de Administración Pública***

La gran diversidad de funciones que le son atribuibles a la Administración Pública complican el establecer una definición exacta en la cual involucren a todas ellas. Sin embargo con el propósito de otorgar diferentes visiones se enuncian una serie de definiciones de autores que desde su propio contexto describen varias de sus funciones que permiten acercarnos al entendimiento de tan sofisticada disciplina.

De acuerdo con Acosta (1997), la Administración Pública es considerada como la parte de los órganos del Estado que dependen directa o indirectamente del Poder Ejecutivo, que tiene a su cargo toda actividad estatal que no desarrollan los otros poderes Legislativo y judicial, su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con:

- a) elementos personales
- b) elementos patrimoniales
- c) estructura jurídica, y
- d) procedimientos técnicos

En palabras de Chávez (2005, pág. 48), “*la administración pública es la disciplina que coordina a los recursos por medio de un proceso administrativo municipal, el cual se divide en previsión, planeación, organización, integración, dirección y control*”; de tal forma que su fin consiste en lograr los objetivos planteados por parte del ayuntamiento en beneficio de la comunidad.

Según Guevara (1998), la Administración Pública es el conjunto de operaciones que permite cumplir o hacer cumplir la política pública, la voluntad de un Gobierno, tal y como, ésta es expresada por las autoridades competentes y su propio marco jurídico. Y se considera pública porque comprende las actividades que una sociedad sujeta a la dirección política, las cuales son ejecutadas por instituciones gubernamentales. Es administración porque implica la coordinación de esfuerzos y recursos, mediante los procesos administrativos básicos de planeación, organización, dirección y control.

### **3.4.2. Función de la Administración Pública**

La disciplina de la Administración Pública se interesa en las funciones económicas y políticas de las organizaciones gubernamentales, sean o no administrativas. Por ejemplo el proceso presupuestario, las relaciones públicas de los cuerpos administrativos prevalecen sobre los procesos formales, debido a que la asignación de recursos es un aspecto esencial para su supervivencia (López, 2000).

López, sostiene que el estudio y análisis de la administración pública ha tenido que incluir progresivamente un alto número de conocimientos adicionales a los considerados estrictamente administrativos. Por ello, toda tentativa por emprender cabalmente a la administración pública introduce residuos políticos, históricos, económicos y sociológicos, entre otros.

Finalmente López afirma, que uno de los principales objetivos del Estado es el proporcionar a la sociedad los elementos y condiciones básicas para satisfacer sus demandas y reclamos sociales; acción que se reduce en la realización de obras públicas productivas, prestación de servicios municipales y sobre todo el sostenimiento de la paz social.

Meza (2002, p.70), menciona que *“dentro de la Administración Pública el conciliar los intereses de los gobernados siempre ha sido una tarea administrativa; sin embargo, el bienestar de la comunidad, es la principal característica de la administración pública”*, debido a que en este ámbito en donde se pueden observar las estrechas relaciones entre las necesidades de la comunidad y los municipios”.

De acuerdo con López (2000), la Administración Pública está involucrada principalmente con la realización de las decisiones de política tomadas por las autoridades gubernamentales, puede distinguirse de la administración privada o, sencillamente de la no pública. Por supuesto, el rango de los intereses gubernamentales puede variar ampliamente de una jurisdicción política a otra, por lo que la línea divisora fluctúa.

Para Rodríguez (2000), la Administración Pública Municipal presenta tres partes esenciales que describen su funcionamiento administrativo, que son las siguientes:

- 1) Administración interna: se circunscribe a la realización de actividades que demanda la organización para sostener su propio financiamiento.
- 2) Administración para la producción de bienes y prestación de servicios públicos: Su función es generar la infraestructura básica que demandan los servicios públicos, su prestación, mantenimiento y desarrollo, ésta se manifiesta a la población directamente, al materializarse los servicios públicos que necesita el municipio.
- 3) Administración financiera: está representada por las áreas que desarrollan la actividad financiera en el manejo de los recursos y en la ejecución del gasto público.



Cabrero (2000), establece que la Administración Pública Municipal debe desarrollar iniciativas para aplicar el concepto de empoderamiento con los ciudadanos. Hoy está empleando este concepto para superar la creciente brecha existente entre los ciudadanos y la acción política. Con el empoderamiento orientado hacia los ciudadanos se pretende aumentar su grado de cooperación y reciprocidad ante las propuestas de los gobiernos municipales.

Tinto (2002), menciona que se tiene que conseguir una Administración Pública Municipal que esté al servicio de la sociedad, que la guíe, superando y sustituyendo la tradicional administración de control, desarrollando una actitud proactiva de servicio a los ciudadanos, facilitando la consecución de los objetivos que se citan como lugar común de esta nueva perspectiva, tales como:

- a) El aseguramiento de la convivencia y el bienestar;
- b) las garantías de los derechos de los ciudadanos frente a actos arbitrarios y no justificados y mejorar sus relaciones con la ciudadanía
- c) La prestación y provisión de servicios públicos de calidad.

### **3.5. *La deuda pública municipal***

Diversos autores han contribuido de manera objetiva a desarrollar definiciones y clasificaciones sobre la deuda pública, iniciaremos con las definiciones en su sentido estricto y amplio.

De acuerdo con Durini (2007), en general, en un sentido estricto, el concepto de deuda se refiere al conjunto de pasivos financieros sobre los cuales existe un compromiso de pago; representan obligaciones del presente, que provienen de operaciones del pasado (registradas en su oportunidad como ingresos) y que deben ser canceladas en el futuro (bajo la forma de egresos presupuestales registrados como amortización de deuda).

Por otro lado, considerado en un sentido amplio, el concepto de deuda pública va a involucrar tres aspectos o momentos básicos:

- a) El endeudamiento público: es registrado como ingreso presupuestario que financia determinado gasto.
- b) La deuda pública: propiamente dicha, registrada como un saldo que resulta neto acumulado.
- c) El servicio de la deuda pública: se registra como pagos o gastos por concepto de amortizaciones, intereses, comisiones y otros gastos de deuda.

Según Chapoy (2010), la deuda pública es una serie de criterios más específicos sobre las posibles consecuencias y escenarios que sufrirán la sociedad y los gobiernos futuros, enfatizando sobre el ineficaz manejo de las políticas de endeudamiento. Existe la posibilidad de exceder las capacidades reales de las entidades para cubrir el servicio de deuda, debido al alto nivel de endeudamiento y por el mismo incremento de gasto corriente o pago de deuda y concluye que se verán comprometidos los flujos futuros, heredando cargas impagables que ponen en riesgo a la soberanía del país y la entidad local.

Es importante señalar que las necesidades de financiamiento se han convertido en una constante en las entidades municipales del país, sobre todo cuando la relación ingreso-egreso presenta un desfase con saldo negativo, es decir déficit presupuestal.

### **3.6. Teoría de las organizaciones**

El análisis de las organizaciones requiere de la reflexión sin función lineal para la búsqueda de un análisis multifactorial. De tal manera que el estudio de las organizaciones desde una aproximación clásica como lo es la teoría de la organización despliega concepciones clásicas teóricas analíticas particulares, enfocadas hacia el estímulo e la rentabilidad, consideradas como único objetivo de estudio, esta situación trae como resultado que dicho enfoque en un solo tipo de organización origine concepciones limitadas (Vázquez, 2006).

Por lo que respecta a la investigación de las organizaciones que son consideradas como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar un fin específico Etzioni (1972), ponen la evidencia de forma inmediata que en ellas

transcurren una realidad que dista mucho de ser homogénea y lineal, en donde el punto crítico radica en reconocer tal diversidad. (Vázquez, 2006)

En este sentido, las organizaciones son construcciones humanas que tienen diferentes connotaciones y su naturaleza es muy diversa; surgen de la condición inteligible del ser humano. Son un espacio de integración de puntos de vista encontrados, de construcción de identidades, de recreación de la sociedad, de interacción simbólica, de recreación de lo particular y lo general, de recomposición del mundo material e inmaterial. En resumen, el estudiar una organización es el estudio del “ser humano” (Reyes, 2009).

De acuerdo con Montaña (2006), el estudio de las organizaciones es un espacio de encuentro con varias disciplinas, se abre como una ventana para tal exploración apoyados con un dialogo abierto para encontrar las particularidades y los campos de acción de las organizaciones.

A partir del planteamiento anteriormente expuesto sobre la complejidad de las organizaciones y sus múltiples interacciones, surgen propuestas que permiten la utilización de herramientas analíticas, con la posibilidad de integrar conocimientos generados por referentes teóricos, con la posibilidad de utilizar la información pertinente de acuerdo a la complejidad de los desafíos y características del objeto de estudio (Montaña, 2007).

Con base en el enfoque contingente las organizaciones las organizaciones rediseñan su estructura para responder a sus exigencias de su ambiente, con la intención de ajustarse a los mismos, lo que implica una diferenciación interna. La reflexión general que surge desde este enfoque sobre el cambio organizacional, es el siguiente: “ el cambio es más o menos explícitamente concebido como un proceso de adaptación gradual, factor que puede ser controlado por la organización para responder a presiones externas o internas (Demer,2007). Esto significa que las organizaciones cambian deliberadamente con la intención de adaptarse de manera racional. En contraparte a la visión de las organizaciones como herramientas racionales técnicas manejadas por los técnicos de la contingencia, existen otros enfoques que conciben el

cambio organizacional como un asunto de selección o imitación, destacando la naturaleza simbólica y social de las organizaciones que cambian no por la elaboración de respuestas únicas, sino por copiar legítimas prácticas gerenciales y adherir normas institucionales.

### **3.6. Nuevo Institucionalismo**

El nuevo enfoque de cambio organizacional es denominado Nuevo institucionalismo que a partir de lo que nombra isomorfismo institucional, establece que las presiones del ambiente conforman estándares normativos, culturales y legales, que tienden a homogenizar a las organizaciones. Esto bajo el argumento de que las organizaciones cambian a partir del interés de legitimación y sobrevivencia, imitando prácticas y normas como parte de las restricciones de sus ambientes institucionales (Demer, 2007).

Demer (2007) citando a DiMaggio y Powell, menciona que el nuevo Institucionalismo institucionales; se caracteriza por concebir a las organizaciones como sistemas sociales flojamente acoplados a sus ambientes, generando procesos de cambio altamente institucionales; este cambio organizacional es percibido como un proceso gradual, incremental producto del campo organizacional, altamente ceremonial. Todo referido al cambio organizacional como cambios en la estructura formal, cultura organizacional, metas, programas o misión.

Demer menciona, que el proceso de institucionalización deriva de la formación de un campo organizacional que consiste en la interacción incrementada entre las organizaciones que la conforman, apareciendo cuerpos reguladores e información compartida, desplegándose tres mecanismos del cambio isomorfo definidos como: mimético, coercitivo y normativo.

Para De la rosa (2002), el nuevo institucionalismo como vertiente teórica dentro de los estudios organizacionales, pone énfasis en las instituciones y los procesos de institucionalización como parte central para el estudio de las organizaciones. El nuevo institucionalismo como vertiente teórica dentro de los estudios organizacionales, que

entre otros elementos, pone énfasis en las instituciones y los procesos de institucionalización como parte central para el estudio de las organizaciones. Representando un conjunto heterogéneo de enfoques que versan sobre diversas relaciones entre institución y organización y cuyo sustento se encuentra en nociones como individuos, actores, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulación, construcción, constitución, ambientes, estructuras, racionalidad limitada, costos, transacciones por citar los más importantes.

## **4. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Metodología en la investigación del fenómeno social.**

Sin lugar a dudas la elección del paradigma metodológico para cualquier investigación, representa ser el punto crítico para conducir con certeza y profundidad el análisis de un fenómeno social. Esta realidad, demanda la existencia e implementación de un sólido marco teórico conceptual, y que a partir de su discusión y el planteamiento de su pregunta central, surja la posición analítica del investigador respecto a la metodología a utilizar en su investigación. La relevancia de la metodología, se considera como el vínculo vital entre la teoría y la realidad conjuntamente con su interpretación; y producto de estas razones fundamentales, el enfoque cualitativo con sus instrumentos y estrategias para la recolección empírica, constituyen los hilos conductores de esta investigación.

Se considera pertinente mencionar que todo proceso de investigación en cualquier contexto, siempre tendrá una serie de limitantes en su acceso para la obtención de datos, evidencias personales y documentales. Sin embargo, hoy en día a partir de los exiguos intentos por parte del Estado por transparentar la información pública, bajo el argumento político basado en el fortalecimiento de la incipiente democracia en México. Ha promovido a través de sus instituciones, la exposición de información relevante de su actuar, con base en su filosofía y propósito para lo cual fueron creadas. Es así, que la factibilidad de obtener la información concerniente a las administraciones de los tres niveles de gobierno, presenta relativamente un fácil acceso a través de sus páginas

web, en virtud de que ha tomado el carácter de dominio público. Cabe destacar, que en lo concerniente a la información subjetiva, proveniente de los actores políticos y de los propios funcionarios municipales, deberá ser abordada con mayor profundidad, debido a que en ellos existen intereses políticos que podrían trastocar la realidad, quizás sea el momento de mayor reto para esta investigación y que en todo caso se haga uso de las habilidades imaginativas y creativas para acceder de forma natural a esta muy importante fuente de información.

El planteamiento de las repuestas a las preguntas de investigación y bajo el contexto anteriormente expuesto, podrán ser abordadas a partir de dos fases: la primera será mediante el análisis crítico de los reglamentos de gubernamentales de primer y segundo orden: en los que se encuentran concentrados los mandatos Constitucionales para la Administración Pública en sus tres niveles: tales como cuenta pública, presupuestos de ingresos y egresos, datos estadísticos de tipo económico, financiero y contable, periódicos, gacetas oficiales y contratos de deuda. Asimismo se recurrirá al uso de recursos hemerográficos, que destaquen las declaraciones de los actores políticos y servidores públicos, en torno a la problemática del municipio; esta primera aportación de datos contribuirá en la reconstrucción de la realidad de la deuda pública del Municipio de Querétaro.

Asimismo la utilización de la entrevista a profundidad a partir de los supuestos filosóficos planteados por Burrell y Morgan (1989) y con el apoyo de las herramientas soportadas en las tradiciones de investigación, tales como el análisis, Etnometodológico. Fenomenológico y de la interacción simbólica del individuo, en donde de acuerdo con Blumer (1969:2), *“los seres humanos actúan con respecto a las cosas de acuerdo con los significados que éstas tienen para ellos. El significado de estas cosas surge de la interacción social que se tiene con los propios compañeros”*, estos enfoques constituyen otra vía que dimensiona la posibilidad de explicar el fenómeno de estudio.

La entrevista se pretende basarla a partir de los actores que influyen en la construcción de la realidad del municipio y de la relación que tienen con el fenómeno de deuda, en este caso se abordaran Exfuncionarios municipales, funcionarios

actuales, regidores, síndicos, ejecutivos de consultorías y calificadoras e instituciones bancarias, banca de desarrollo y funcionarios de la SHCP. En la segunda fase, una vez que se ha definido a los referentes teóricos, se llevará a cabo el contraste con la evidencia empírica, intentando el análisis interpretativo de la reconstrucción de la realidad, sin soslayar la complejidad del ser humano con sus diferentes e impredecibles reacciones, quienes finalmente son lo transitan y conforman a las organizaciones. Por lo tanto resulta insospechado conocer lo que sucederá con la organización gubernamental en el ámbito local, en palabras de Martínez (2009), *“estudiar a la organización es estudiar al ser humano”*. Por tales razones, es pertinente mencionar que solo se trata de una aproximación al estudio del fenómeno de deuda pública.

Ante el insospechado cambio en el estudio del fenómeno, Vázquez (2008), plantea que *“el investigador debe estar consciente de acompañarse de otras alternativas, optar por distintas fuentes de información al momento de confrontar los datos, esto genera nuevas apreciaciones ante las aristas interpretativas del caso y en ello radica la riqueza del trabajo de campo”*. Todo esto puede dar origen a un viraje inesperado que obligue al cambio del rumbo de los planteamientos teóricos y suposiciones iniciales de la investigación. Sin una parte metodológica consistente, metódica y validada, la información carece de manejo y alcance. Por otra parte Vázquez señala que:

*“[...] la discusión en la conformación de una metodología radica cuando el investigador interactúa con un mosaico de posibilidades, ante la variedad de instrumentos metodológicos.” Es necesario ajustar, flexibilizar o en su caso abandonar aquellas herramientas que en un inicio podrían ser relevantes para la obtención de datos [...]*” (p.96)

#### **4.2. La elección de los métodos de investigación para el estudio del fenómeno social.**

A partir de los planteamientos de Burrell y Morgan (1989), en la que hacen mención a que todas las teorías de la organización están basadas en una filosofía de la ciencia, y que las ciencias sociales se conceptualizan a partir de cuatro grupos de supuestos filosóficos tales como la Ontología, la Epistemología, la Naturaleza Humana y la Metodológica, establecen el punto de partida para que la presente investigación se aproxime a la forma en la cual puede ser investigado el fenómeno de deuda pública, a través de las nociones explícitas o implícitas del mundo social.

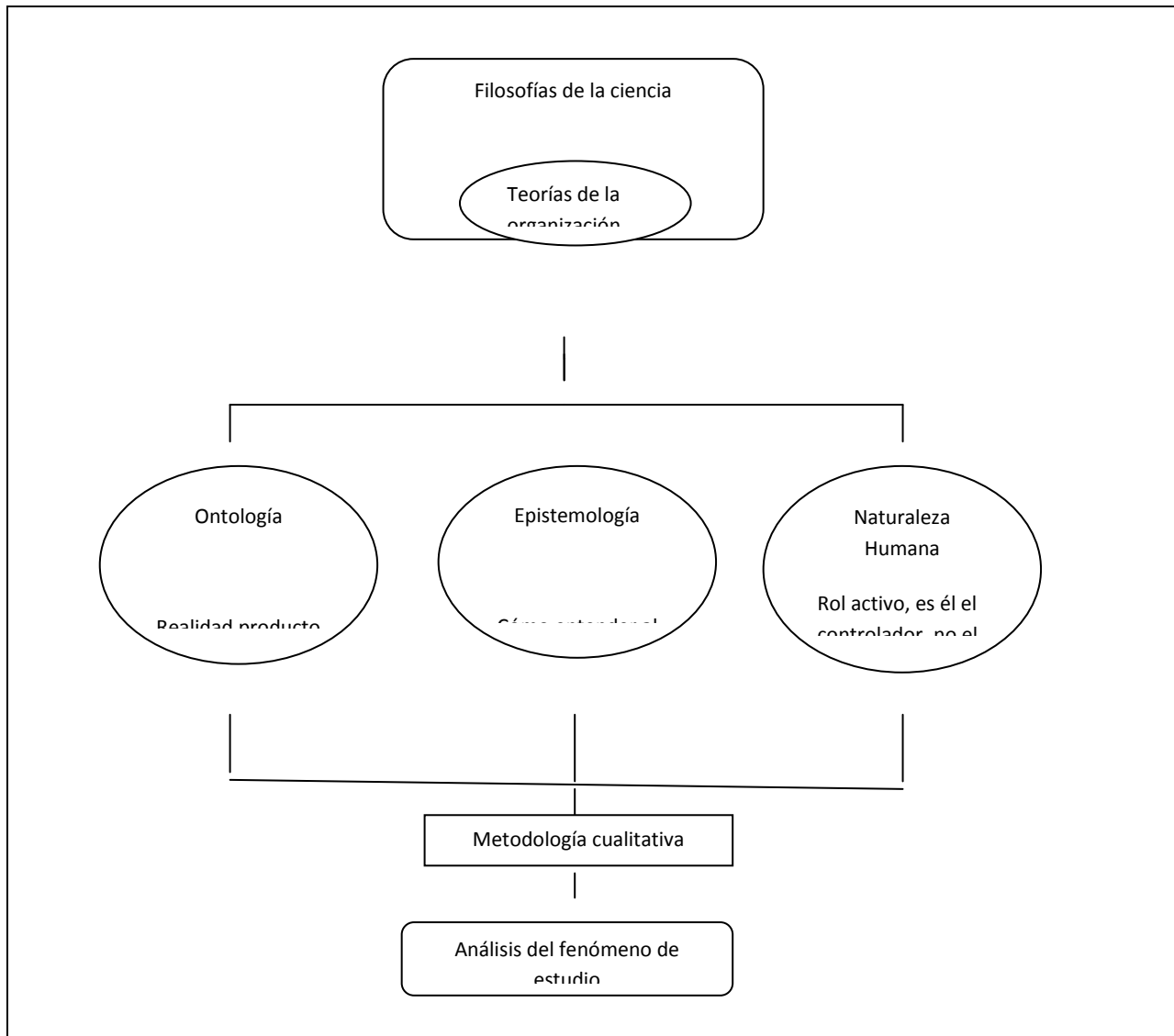
El análisis de los actores partiendo de su naturaleza Ontológica, con base en la esencia misma del fenómeno de investigación, en este caso es el producto de la conciencia individual, como resultado de la cognición individual y por lo tanto la realidad es el producto de la mente del individuo (Burrell y Morgan, 1989). Asociado a este enfoque ontológico, el supuesto epistemológico que define a los fundamentos del conocimiento, consisten en cómo podría comenzar a entender el mundo y comunicarlos a otros seres humanos. Siguiendo a Burrell y Morgan, los problemas ontológicos y epistemológicos asociados, pero conceptualmente separados, se localiza el supuesto que concierne a la naturaleza humana y en particular, la relación entre los seres humanos y su medio ambiente. Es así que toda ciencia social debe predicarse bajo estos conceptos, ya que claramente la vida humana es esencialmente el sujeto y el objeto de indagación. De esta forma podemos identificar perspectivas que se fundamentan en un punto de vista en el que los individuos responden en forma mecánica e incluso determinista a las situaciones con las que se enfrentan en el mundo externo. Atribuye al individuo un rol más activo, en la que el libre albedrío ocupa una posición central, en donde es el creador de su ambiente, él es el controlador, no el controlado.

Los supuestos filosóficos mencionados tiene implicaciones directas de naturaleza metodológica, cada una tiene importantes consecuencias por la forma en que se intenta investigar y obtener conocimiento del mundo social. Y probablemente influirán para inclinar la decisión de la utilización de metodologías, las cuales tratan al mundo social como algo concreto, real y externo al individuo o bien como algo más suave, personal y subjetivo. De esta forma, se plantea un esquema para analizar las suposiciones acerca



de la naturaleza de la ciencia social bajo sus cuatro supuestos que contribuyen a la definición de la metodología requerida para explicar al fenómeno de estudio de acuerdo con la descripción de la figura 1.

Figura 3 Supuestos acerca de la naturaleza de la ciencia social



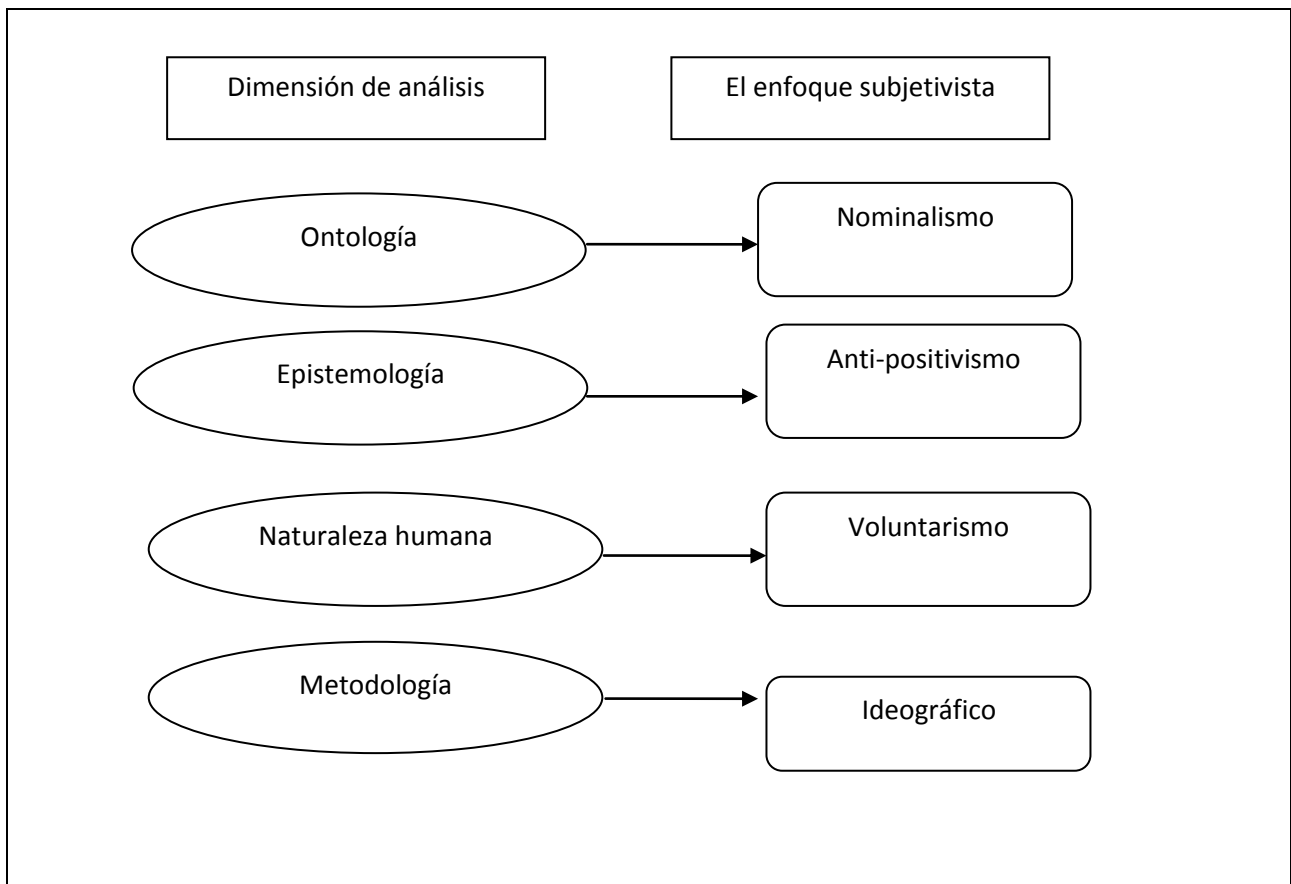
Fuente: elaboración propia a partir de (Burrell y Morgan, 1989)

Para llevar a cabo la implementación de la metodología cualitativa, esta tesis se adhiere a una visión suave, personal y subjetiva en torno a la realidad social y a partir del énfasis en la importancia de la experiencia subjetiva de los individuos, el intento por comprender se centra en diferentes problemas que contiene el fenómeno de deuda

pública, de tal modo que la preocupación es en torno al entendimiento de la forma en la cual el individuo crea, modifica e interpreta la realidad en la cual se encuentra.

Por otra parte, desde el análisis de las suposiciones acerca de la naturaleza de la ciencia social para identificar e ilustrar la perspectiva de visión metodológica que se pretende aplicar a esta investigación, a continuación se define el esquema caracterizando con una etiqueta desde el enfoque subjetivista y su dimensión de análisis, de acuerdo con la figura 2.

Figura 4 Análisis de la dimensión en la investigación cualitativa

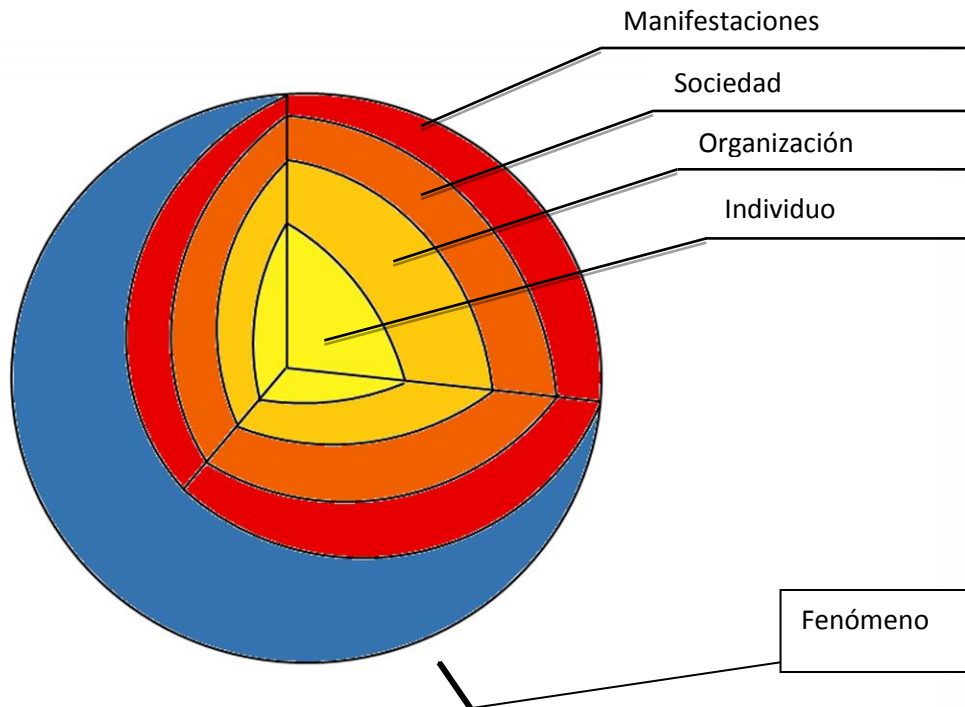


Elaboración propia a partir de (Burrell y Morgan, 1989).

Es importante mencionar que bajo el enfoque ideográfico, se busca conseguir el objetivo fundamental de llevar a cabo la comprensión del fenómeno de estudio y de las personas de forma individual y también como totalidad; destacando su carácter de singularidad. Lo anterior permite resaltar en la figura 3, que el individuo representa el

centro de este análisis, debido a su transitar a través de las organizaciones de las cuales se sirve y forma parte. De tal forma que por medio de la interacción social y simbólica del individuo, se pueda comprender la construcción de su mundo social. (Flick, 2004)

*Figura 5* Modelo interpretativo del fenómeno de estudio



Fuente: elaboración propia a partir de (Burrell y Morgan ,1989)

De acuerdo con Creswell (1994), la selección de método de investigación cualitativa parte de la naturaleza de la pregunta de investigación, así como por estudiar a los individuos en su entorno natural, porque el tópico necesita ser explorado debido a las variables no identificables y por las teorías no disponibles que se necesitan desarrollar y desde luego posteriormente presentar una visión detallada.

A partir de lo planteado por Creswell (1994), la pregunta de investigación de esta tesis, será abordada desde la visión del pensamiento cualitativo, transitando a través de sus diferentes paradigmas y dimensiones (Burrell y Morgan, 1989). Para esta

investigación las manifestaciones expuestas en los reglamentos de primer y segundo orden en el ámbito de la administración pública, constituyeron la evidencia empírica que desde la visión subjetiva del investigador, se percibieron diferentes problemas insertos en un posible fenómeno de estudio representado en la deuda pública municipal.

El análisis inicia bajo el enfoque del paradigma estructural-funcionalista, donde los datos financieros, económicos, administrativos y jurídicos representan la primera evidencia empírica, posteriormente bajo el enfoque del paradigma interpretativo se inicia el transitar que permitió reconstruir la realidad social a partir de la percepción en el campo de la experiencia subjetiva y con ello plantear los supuestos de la investigación.

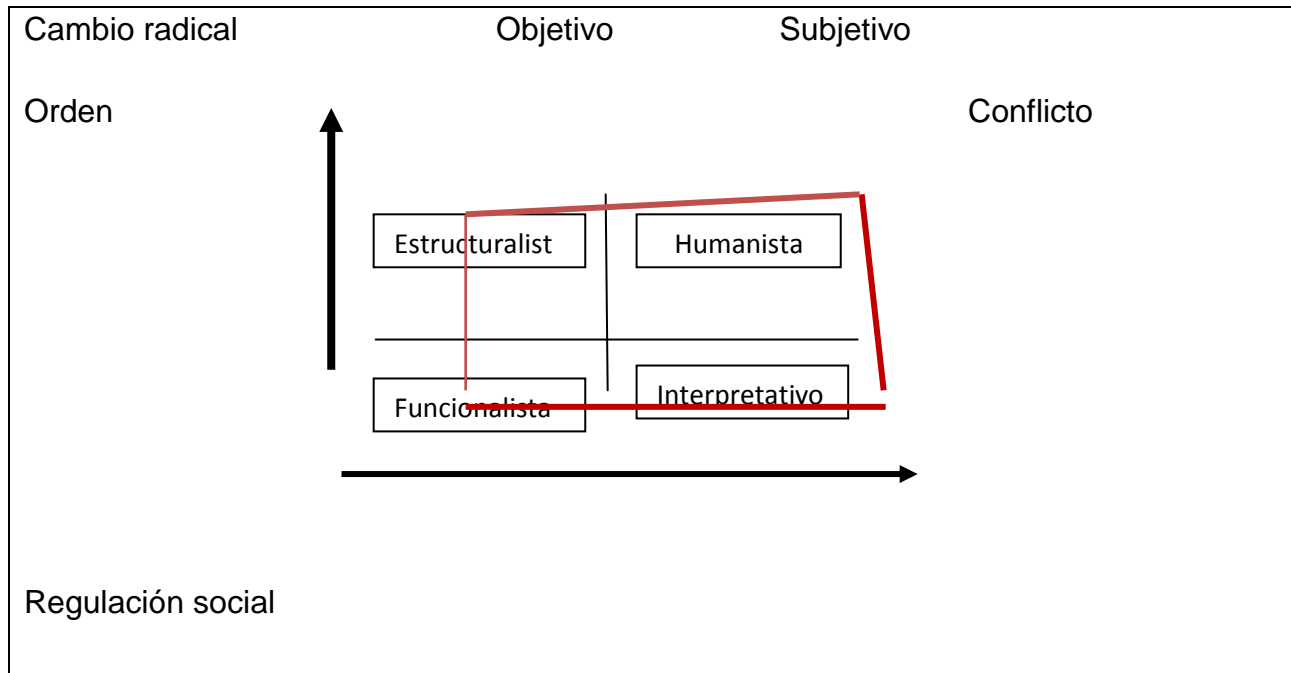
El transitar continúa con el análisis bajo el enfoque del paradigma humanista, estudiando el rol del individuo en la organización a través de su conducta desde la visión del voluntarismo al determinista, comprender su entender al hombre dominado por las superestructuras ideológicas. En la búsqueda de los significados subjetivos de los individuos sobre sus acciones y ambientes, Los seres humanos actúan con respecto a las cosas de acuerdo con los significados que éstas tienen para ellos, El significado de estas cosas surge de la interacción social que se tiene con los propios compañeros en la organización visto desde el interaccionismo simbólico (Flick, 2004).

La ruta se detiene en el paradigma estructuralista con visión de la regulación social, que de acuerdo con Flick, debe establecerse bajo un enfoque del orden social, en donde los sistemas culturales de significado enmarcan de algún modo la percepción y la creación de la realidad subjetiva y social. El análisis se centro en torno al estado de la regulación prudencial en materia de deuda pública, modificación de leyes de coordinación fiscal y deuda pública. Así como el análisis de los mandatos constitucionales y sus implicaciones en el manejo de la deuda pública municipal.

Con base en la descripción de la pregunta central y su análisis bajo la visión de las dimensiones y paradigmas de investigación que se describen en la figura cinco, se

concreta la validación de la utilización del método de investigación cualitativa, con el propósito de aproximar la posible explicación al fenómeno de estudio.

Figura 6 Análisis de los paradigmas de investigación y sus dimensiones.



Fuente: elaboración propia a partir de (Burrell y Morgan, 1989)

### **3.2.3. El diseño de la recolección de datos empíricos a través de las tradiciones de investigación.**

Una fase inicial del diseño, se considero si un estudio cualitativo es adecuado para el estudio del fenómeno y ahora se debe enmarcar el análisis del estudio desde la perspectiva filosófica y teórica, para este caso será el análisis crítico.

De acuerdo con Creswell (1998), el diseño comienza a partir cinco supuestos que guían el diseño y son fundamentales para todo buen estudio cualitativo:

- 1) La naturaleza múltiple de la realidad.
- 2) La estrecha relación que tiene el investigador de qué se está investigando,
- 3) El aspecto cargado de valor de la investigación,

- 4) El enfoque personal en la escritura de la narración,
- 5) Y la metodología inductiva emergente del proceso de investigación.

A partir de los planteamientos expuestos por Creswell (1998), para el desarrollo de la presente investigación, se inscribe dentro de las siguientes tradiciones de investigación bajo los siguientes argumentos:

**Tabla 3 Tradiciones de investigación cualitativa**

Tradicón de investigación	Descripción
Etnografía	Descripción, análisis e interpretación de la cultura compartida del grupo, se describirán las tradiciones del grupo en la organización, tratando de entender su identidad.
Fenomenología	Se estudiarán los hechos y su relación con el entorno de la organización gubernamental, buscaremos el conocimiento estricto del fenómeno a partir de la conciencia.
Teoría fundamentada	Utiliza procedimientos para el análisis, a partir de datos que son sistemáticamente capturados y analizados; es una forma de pensar a cerca de los datos y poderlos conceptualizar...
Estudio de caso	Con el propósito de estudiar a la sociedad organizacional en turno, se recurre a establecer el análisis del grupo de individuos, se busca el que y el como a través de la acción colectiva, tratando de construir la realidad a partir de la percepción.

Fuente. Elaboración a partir de (Creswell, 1998)

### **4.3. Procedimiento de recolección de datos.**

Una vez determinado el método de investigación cualitativa, esta tesis requiere de la utilización de las tradiciones de investigación para llevar a cabo la recolección de datos propuestas por Creswell (1989), señalando que el análisis de textos y múltiples formas de datos presenta una tarea formidable para investigadores cualitativos. Decidir como presentar los datos en tablas, matrices y forma narrativa es todo un reto. No existe consenso para la forma de análisis de datos cualitativos, pero diferentes autores cualitativos, presentan procesos similares, en la fase analítica de estudios cualitativos.

### **4.4. Estrategias para el análisis de datos**

De acuerdo al planteamiento de Creswell (1989) las estrategias más comunes son las que se mencionan a continuación:

- Descripción de ideas en márgenes y pies de páginas, destacándolas
- Tomar notas en memos, comentarios, reflexiones.
- Resumen de información en borradores.
- Obtener retroalimentación de las ideas, probar en los sujetos.
- Representación de palabras, metáforas, analogías, conceptos.
- Mostrar datos diagramas, tablas, matrices, conceptos.
- Identificar y contar con códigos.
- Usar procedimientos sistemáticos, procedimientos en campo de trabajo, etnografía.
- Relacionar con el marco analítico de la literatura cadenas lógicas de evidencias.
- Rediseñar el estudio si el rumbo de la investigación así lo determina.

### **4.5. Definición de herramientas metodológicas.**

A partir de plantear como caso de estudio al municipio de Querétaro, las primeras preguntas que surgen en torno a este tipo de investigación fue cómo encontrar herramientas de investigación que permitan acceder a la experiencia del individuo

desde la organización y la sociedad misma, sin duda fue definir que era la entrevista; sin embargo, surge otra cuestión, como aplicarla y desde luego como validarla. La respuesta a estas interrogantes puede estar en el ir y venir de la teoría al objeto de estudio, se convierte en un proceso dinámico para tratar de eliminar la intrincada relación que se presenta entre y dentro de los actores.

### **3.2.7. La entrevista**

La forma más efectiva para conocer la interaccionismo simbólico de los individuos que conforma al municipio de Querétaro es la entrevista, por lo cual las estrategias metodológicas interpretativas, constituyen la mejor manera de aproximarse a una realidad distante para el investigador. Para esta investigación la entrevista pretende conocer el enfoque ontológico y epistemológico con que el individuo construye su realidad social y desde luego conocer su conducta con base en las visiones deterministas a partir de sus roles dentro y fuera de la organización gubernamental.

La entrevista a profundidad a partir de su diseño para esta tesis, plantea comprender y tratar de explicar el fenómeno de la deuda pública, desde la visión antagónica que existe en el enfoque ontológico y epistemológico en el individuo dentro de la organización, entender que el individuo como se define y construye su realidad social, asimismo qué conoce y cómo lo conoce y hasta donde se transforma su conducta y como lo comunica a la sociedad y desde la visión humanista a partir de su rol como actúa y toma decisiones bajo el enfoque determinista. Es quizás el punto más significativo para que a partir de la formulación de sus valores, creencias y cultura pueda llevar a cabo la auto-regulación de su conducta. Para tratar de implementar esta estrategia se diseño el siguiente cuadro de acción.

*Tabla 4*

Descripción de la estrategia basada en entrevista.

Evento	Proceso
--------	---------



Tipos	a) Sostenida b) Dirigidas y estructuradas
Proceso	a) Social b) Técnico c) Instrumental
Conveniencia para utilizarla	El lenguaje narrativo representa mediante la entrevista el medio adecuado para captarlo
Enfoques	Análisis cuantitativo a partir de temas, ideas o individuos.  Enfoque narrativo que permita establecer la comprensión del discurso de quien construye su realidad.

### 3.2.8. Herramientas metodológicas utilizadas

Para la presente investigación se utilizaron tres grupos de información que constituyen los elementos requeridos para en un inicio plantear el fenómeno de estudio con su problemática y posteriormente poder desarrollar la investigación a partir de la de organización gubernamental y de los propios actores.

- A) Reglamentos de primer y segundo orden en el ámbito de la administración pública en sus tres niveles. Concentrando información de medios hemerográficos, videografía y fotográfica.
- B) Observación directa del entorno dentro de la organización y fuera de ella.
- C) Entrevistas a profundidad

### 4.1.3. Validación de los datos para su análisis

A partir de la estrategia planteada para esta investigación en la que se consideraron los reglamentos de primer y segundo orden de la administración pública en los que destacan las Constituciones de los tres órdenes de gobierno y reglamentos específicos de las entidades, así como información de la hacienda pública, además de las entrevistas a profundidad, recursos hemerográficos, películas y fotografías para su análisis de forma contrastada a partir de la información empírica obtenida. Los resultados iniciales muestran un antecedente antagónico que se vive dentro de la organización, con base a la realidad que se construye desde la óptica de un problema epistemológico recurrente en los individuos que forman a la organización, contrastando la ética y la filosofía de los individuos y de la organización para los fines que fueron integrados y creados en beneficio de la ciudadanía. *La validación se hará en forma triangulada a partir de los datos obtenidos con base en las tradiciones de investigación utilizadas en esta tesis, atendiendo a la propia naturaleza del municipio debido a los múltiples intereses políticos que se inscriben en los funcionarios y actores políticos, que pudieran sesgar el contenido de la información.*

### **Cronograma de actividades**

	Mes			
Actividad	Enero	Abril	diciembre	Abril
Revisión Bibliográfica				
Capitulo 1				
Capitulo 2				
Capitulo 3				
Capitulo 4				
Redacción Final				

## REFERENCIAS

- Acosta, R. (1997). *Teoría general del derecho administrativo*. México: Porrúa
- Aguilar, L.F. (2008). *Gobernanza y Gestión Pública*: México: ed. Fondo de cultura económica.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). Assumption about the nature of social science, assumptions about the nature of society, two dimensions: Four paradigms. USA: SAGE Publications.
- Cabrero, M. (2000). *¿Hasta donde es posible integrar la participación social? Gerencia Pública Municipal*. México: CIDE.
- Calderón, D., Magallón, T. y Núñez, H., (2010). *A cien años de la administración científica, Análisis de las aportaciones de Taylor*. México. UAM Iztapalapa.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución Política de Estado de Querétaro
- Creswell, J.W. (1998). *Inquirí And Research Desing Choosing Among Five Traditions*. Usa: SAGE Publications. Educational and professional Publisher.
- Chávez, J.P. (2005). *Cómo administrar un Municipio*. México: Editorial Trillas.
- Chapoy, B. (Septiembre, 2010). *La deuda pública opción de financiamiento a nivel local*. Biblioteca Jurídica virtual, obtenido el 8 de Septiembre del 2010, desde la Universidad Autónoma de México: [www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/101/art/art/art2.htm](http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/101/art/art/art2.htm)

De la Rosa, A. (2002). *Teoría de la organización y número institucionalismo en el análisis organizacional, en administración y organizaciones*. México. UAM Azcapotzalco.

Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*, Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana, México

Fernández R. (2002) *Servicios municipales 1a edición*. México: INAP

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ed. Morata, S.L.

Friedmann, R. y Llorens, M. (2002). *Hacia el municipio del siglo XXI. Cuadernos de análisis No.3. Estado, política y sociedad*. Obtenido el 29 de Agosto del 2011, desde <http://www.biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/viewcat.php>

González, A. (2004). *Transparencia integral para el reposicionamiento de la deuda pública: Criterios, áreas y retos*. México: Auditoría Superior de la Federación.

Guevara, J. (1998). *Administración Pública, en diccionario de política y administración pública*. México: Porrúa.

Longo, F. y Echabarría K. (2000). *La nueva gestión pública en la Reforma del núcleo estratégico del gobierno*. España, Barcelona: Banco Interamericano de desarrollo.

Martínez, C. (1992). *La administración Estatal y municipal de México: México: INAP*.

*Instituto Nacional de Administración Pública*. (1996). *Diagnostico del sistema de contribución y distribución de la hacienda pública estatal y municipal 1a edición*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.

INEGI. (2011). *Estadísticas de población municipal*. Obtenido el 16 de enero del 2011, desde <http://inegi.gob.mx>

Montaño, L. (2004). *El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social, Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, México Coedición UAM Ixtapalapa.

Montaño, L. (2006). *Organizaciones y políticas públicas: Una mirada desde el noroeste: México*: Universidad Autónoma Metropolitana. México. UAM Ixtapalapa

Municipio de Querétaro. (2011). *Tramites y servicios públicos municipales*. Obtenido el 16 de enero de 2011, desde <http://www.municipiodequeretaro.gob.mx>

North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. FCE México.

Powell, W. y Dimaggio. P (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de cultura económica.

Reyes, N. (2009). Génesis de una organización pública: El Municipio de Tulum: Tesis doctoral: México Universidad Autónoma Metropolitana. Tesis Doctoral UAM Ixtapalapa.

Rodríguez, R. (2000). *Un modelo administrativo de fiscalización social para evaluar la gestión de los gobiernos municipales en el Estado de Querétaro*. Tesis maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Tinto, J.A. (2002). *Mercadotecnia municipal creativa*. Venezuela: Universidad de los Andes.

Vázquez, A.W. (2004). *Discurso y Narrativa en el análisis de las organizaciones totalitarias: el caso de la prisión”, en Iztapalapa. La Dimensión Institucional en el Análisis Organizacional*, Tesis doctoral UAM- Iztapalapa: México.

Yin, R. (1994). *Case study Research. Design and Methods*. London: Ed Sage publications.Inc.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

[http://iglom.iteso.mx/HTML/encuentros/congreso04/Mesa%20I%20Reforma%](http://iglom.iteso.mx/HTML/encuentros/congreso04/Mesa%20I%20Reforma%20)

<http://www.gam.org.gt/public/publi/pdf/GAM-Deuda Municipal.pdf>

[www.municipiodequeretaro.gob.mx](http://www.municipiodequeretaro.gob.mx)

[www.queretaro.gob.mx](http://www.queretaro.gob.mx)

## **LA ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CANCÚN Y SU IMPACTO EN EL EMPRENDEDURISMO DE SUS EGRESADOS**

**Autor:** Rubén Jesús Cortéz Vázquez

**Grado:** Maestro en Administración

**Institución:** Universidad La Salle Cancún

**Dirección:** Carretera Cancún Playa del Carmen, Km. 11.5, Mz 1 Lt. 1 SM 299  
México

**País:** Cancún, Quintana Roo, México

**Correo electrónico:** ruben.cortez331@gmail.com

**Mesa: 6**

## **LA ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CANCÚN Y SU IMPACTO EN EL EMPRENDEDURISMO DE SUS EGRESADOS**

### **RESUMEN.**

El presente trabajo de investigación pretende ocurrir en dos etapas, la primera, tiene como propósito identificar la pertinencia de los programas académicos, perfil de egreso, la existencia de mecanismos y espacios que promuevan la creatividad y desarrollo de proyectos emprendedores, consecuentemente formación del profesionista emprendedor. La segunda etapa, conocidos los resultados del diagnóstico preliminar, generar aportaciones teóricas orientadas a perfilar al profesionista del siglo XXI, con una cultura empresarial dispuesto a enfrentar los riesgos que conlleva un objetivo de esta naturaleza, en un marco de acompañamiento docente – alumno, en asignaturas y módulos de formación para el trabajo.

El estudio será considerado como investigación de campo de tipo descriptivo-interpretativo apoyado en una investigación documental; metodológicamente como investigación cualitativa, con enfoque onto-epistemológico de tipo dialéctico sistémico de carácter interpretativo. Limitado a tres Instituciones de Educación Superior del municipio de Benito Juárez, Quintana Roo; La universidad del Caribe, el Instituto Tecnológico de Cancún y la Universidad La Salle Cancún, carreras del área Económico Administrativo. Principales fuentes de información: estudiantes, maestros, coordinadores académicos, coordinadores de vinculación, hemerotecas institucionales. Técnicas de investigación: revisión de documentos On line, encuestas y entrevistas. Como instrumento de recolección de datos: Una plataforma electrónica diseñada para tal efecto.

**Palabras clave:** programas académicos, perfil de egreso, emprendedor, cultura empresarial, formación.

## INTRODUCCIÓN

México tiene una larga tradición e historia en Educación Superior, la universidad fue una de las primeras instituciones que se creó después de la conquista. Fundada en 1551, la Real y Pontificia Universidad de México, se convertiría en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Como en la mayoría de los países de la región en la segunda mitad del Siglo XX se experimentó un crecimiento sin precedentes en el ámbito de la ES, tanto en el tipo de instituciones, como en el número de estudiantes, profesores y áreas de investigación. En la actualidad, la ES se concibe como un instrumento vital para la modernización de México.



*El Programa Nacional de Educación 2001-2006* ofreció una visión de la educación superior al año 2025:

- La educación superior será la palanca impulsora del desarrollo social, de la democracia y la convivencia multicultural. Proporcionará a los mexicanos los elementos para su desarrollo integral y formará científicos, humanistas y profesionales, en todas las áreas del saber, portadores de conocimientos de vanguardia y comprometidos con las necesidades del país.
- Para el primer cuarto del siglo, el sistema de educación superior estará conformado por 32 sistemas estatales, contará con un amplio respaldo por parte de la sociedad y atenderá a más de la mitad de la población entre 19 y 23 años con una oferta amplia, flexible y diversificada de programas educativos en instituciones de diversos perfiles tipológicos. Además, ofrecerá oportunidades de actualización a todos sus egresados y contará con una oferta variada y modalidades adecuadas de educación continua para satisfacer necesidades educativas de los adultos. Una de las características del sistema será su coordinación con los otros tipos educativos y con los ámbitos de la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, así como la operación de amplias redes de cooperación e intercambio académico en el nivel nacional e internacional, que sustentarán los programas de movilidad de profesores y alumnos.
- La sociedad estará plenamente informada del desempeño académico y del uso de los recursos de todas las instituciones de educación superior, con sustento en procesos consolidados de evaluación y acreditación.
- Para construir esta visión se necesita el compromiso de las instituciones involucradas, la participación entusiasta de las comunidades educativas y el apoyo de las autoridades federales y estatales. No es una tarea fácil e implica grandes y complejos esfuerzos.

El sistema de ES en México se caracteriza por su gran magnitud y diversidad, además es complejo y heterogéneo debido al tamaño y las particularidades que lo integran, así como por las características del profesorado. El marco normativo básico de la educación superior en México lo conforman:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. Ley General de Educación
3. Ley para la Coordinación de la Educación Superior
4. Reglamentaria del Artículo 5to. Constitucional
5. Leyes estatales de educación superior
6. Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública (SEP)
7. Leyes orgánicas de las universidades públicas autónomas y no autónomas
8. Decretos gubernamentales de las universidades no autónomas
9. Acuerdos 93, 243, 279, 286 y 328 de la SEP
10. Convenios de coordinación, operación y apoyo financiero entre la Federación, estados e instituciones
11. Ley Federal del Trabajo que rige las relaciones de trabajo en las IES.

Las IES pueden clasificarse también en términos de la naturaleza de su oferta educativa y de las funciones que en ellas se realizan. La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (*ANUIES*) desarrolló en 1999 una clasificación de las IES que ha sido de gran utilidad. La descripción de las tipologías que aquí se presentan está basada en la propuesta de la ANUIES y la que utiliza la SEP.

Hoy en día la educación superior ha desarrollado una metamorfosis obligada por los acontecimientos inesperados en un mundo cada vez más globalizado, los cambios demográficos provocados por las crisis económicas, la inmigración obligada, eventos y desastres naturales inesperados, cambio climático, ausencia de infraestructura industrial y agrícola, concentraciones del empleo en las grandes urbes y por supuesto la incipiente pero exigente necesidad de un nuevo conocimiento, son solo una pequeña

parte de los múltiples factores que han inducido a una nueva forma y estilo de ser de las Instituciones de Educación Superior, no solo en México sino en el mundo entero. *Sobre la base de estos procesos, el papel del quehacer educativo se articula con una notoria diversificación del aprendizaje,...* (Pérez Ruíz, 2011).

Las IES por tanto han tenido que re direccionar su visión a mediano y largo plazo, ha sido necesario plantear nuevos objetivos estratégicos con estrategias flexibles y acciones audaces con un alto contenido de actitud positivista haciendo frente a las adversidades inesperadas que le permitan formar, educar y a crear al nuevo profesional competitivo, emprendedor, sensible a un entorno social, ecológico y económico cada vez más vulnerable.

En este contexto, la búsqueda de nuevas estrategias educativas, la estandarización de sus procesos administrativos y operativos en aras de la calidad a través de la acreditación institucional, la homologación de las funciones sustantivas con otros modelos educativos similares fuera de sus fronteras geográficas, con la finalidad de proporcionar al estudiante el intercambio institucional con otros centros educativos nacionales y extranjeros sin menoscabo de la calidad educativa de la institución de origen (redalyc. Uamex).

El presente trabajo pretende abordar el tema del emprendedurismo estudiantil en las universidades de educación superior, no solo desde el punto de vista conceptual sino investigativo, lo cual arroje elementos de análisis, reflexión y resultados que ayuden a identificar el modelo de estudiante egresado de una IES con un perfil de emprendedor. Pero un emprendedor que sea capaz de ser motor y generador de cambio en los distintos ámbitos de acción en la sociedad.

Bien puede ser un emprendedor empresarial, social o tecnológico. El primer perfil de emprendedor busca sin lugar a dudas una retribución económica, capaz de afrontar riesgos y no escatima en recursos tanto físicos, económicos e intelectuales, para lograr

su meta; otra característica es, su independencia para obtener recursos, es creativo e innovador, le gusta apoyar a su comunidad y son generadores de empleo (Garrido y Meza, 2011). El segundo tipo, no diferencia mucho del primero, ya que ambos son extremadamente innovadores y creativos y con gran actitud e iniciativa para desarrollar sus ideas, son sensibles a las necesidades de su comunidad, el emprendedor social observa dichas necesidades desde una perspectiva social y, el primero desde el contexto de mercado (Garrido y Meza, 2011).

López y García En su trabajo *“Optimismo, pesimismo y realismo dispocisional en emprendedores potenciales de base tecnológica”*, describen con claridad y pragmatismo el perfil de éste modelo de emprendedor, en su trabajo afirman que para poder ser o pretender ser, un emprendedor potencial, éste tiene que tener una base tecnológica sólida (Hsu, Roberts y Easley, 2007; Lowe y Ziedonis 2006; Roberts, 1989; Veciana, 1989), y esto solo es posible a través de una formación académica, basada en el desarrollo de las competencias y en la investigación, y sin lugar a dudas con un alto grado de optimismo que le permita ver siempre un horizonte de crecimiento; que donde otros vean desesperanza y fracaso, el incipiente emprendedor pre y post universitario vea áreas de oportunidad sólidas y factibles. Para Walter Rathenau (1872-1922) *“El hombre debe tener la fuerza suficiente para convertir la peculiaridad de las imperfecciones en la perfección de sus peculiaridades”*.

Desde este contexto, no se pretende identificar a los (las) estudiantes que tengan características de emprendedurismo para serlo, sino que, desde una debida planeación estratégica en las estructuras organizacionales de las IES, no solo administrativas, sino principalmente académicas, con verdaderas reformas educativas de fondo en donde converjan todas las propuestas de los diversos sectores de la sociedad para lograrlo. Crear verdaderos líderes generadores de oportunidades y desarrollo económico, social y tecnológico.

El presente trabajo se pretende abordar desde cuatro ejes, el primero hacer un análisis de las universidades desde la perspectiva organizacional, segundo, realizar un análisis sobre los aspectos de acreditación de las IES, tercero, Identificar los

principales organismo certificadores de la calidad en la Educación Superior, y su respectivos indicadores de medición y evaluación, y por último el tema del emprendedurismo como perfil de egreso en las IES.

## **DISCUSIÓN TEÓRICA**

Un emprendedor es capaz de generar nuevas estructuras institucionales y provocar con ello una transformación y dinamismo en la vida política, económica y social, convirtiéndolo potencialmente en un emprendedor precursor de nuevos modelos organizacionales e institucional (DiMaggio, 1988).

Y aunque México haya sido objeto de sugerencias de expertos internacionales que evaluaron el sistema educativo, no por esto los temas de su agenda han sido “exodeterminados”. Tanto los enfoques como los ejes estratégicos dependieron en buena parte del juego interno de fuerzas entre los diversos actores sociales y políticos, dentro y fuera de los establecimientos de tercer nivel, y de las tradiciones del medio educativo. Por ejemplo han sido abordadas las cuestiones de adaptación del perfil profesional de los egresados a las nuevas formas de producción, así como de integración de los sistemas de educación y de formación. Sin embargo sus resultados son aún de escasa magnitud, sobre todo en el nivel superior. (DiMaggio y Powell, 1983)

Los esfuerzos han ido en la dirección tradicional de la revisión curricular más que en la de la flexibilización del sistema. En cambio, los avances con relación a la forma como se situaban las IES ante la integración macrorregional han sido mayores. (Douglass C. 1995)

No obstante, paradójicamente, el interés por la internacionalización no implicó el diseño de políticas *ad hoc* de alcances, ni en el ámbito federal ni en el institucional. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, “*la internacionalización es un proceso mediante el cual las funciones de enseñanza, investigación y servicios en un sistema de*

*educación superior se vuelven internacionalmente e interculturalmente compatibles". (OCDE, 1995)*

Supone reformas en diversos niveles: en cuanto a los planes y programas de estudios, implica asegurar la existencia de áreas especializadas en lo internacional, medidas para el aprendizaje de idiomas y la sensibilización cultural y un currículo con elementos internacionales. *(Douglass C. 1995)*

Es necesario un nuevo enfoque de gestión cultural que atienda la diversidad, la interculturalidad, la equidad y los derechos humanos que induzca la articulación de políticas públicas que revaloren la creatividad, talento y capacidades individuales del artista al igual que los requerimientos del colectivo social y su patrimonio histórico y cultural en todas sus expresiones. *(Sánchez, 2006)*

Tanto el concepto de economías basadas en el conocimiento como el de sociedades cognitivas llevo a los actores sociales, productivos y universitarios, a intentar redefinir el perfil de desempeño de los recursos altamente calificados, desde intereses y puntos de vista diferentes, reflexionaron acerca de los conocimientos pero también de las habilidades y de las capacidades requeridas.

Ciertamente no solo debemos preguntarnos ¿Cuáles son las características de un emprendedor? Sino ¿Qué características y que elementos deberá tener la Institución educativa para que pueda formar profesionistas emprendedores?, quizá habría que empezar por preguntarles a los estudiantes egresados. Otra pregunta, ¿Qué probabilidad habrá de que surjan nuevos emprendedores bajo el actual esquema educativo nacional? Battilana (2006) se hace esta misma pregunta, pero en función del emprendedor institucional y, concluye que un emprendedor institucional nace en función de sus expectativas de la empresa para la cual trabaja, si una organización le

proporciona un estatus elevado a su colaborador este se motiva y se vuelve más productivo, (Avrichir y Vouga, 2011)

## **PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Las Instituciones de Educación Superior de Cancún, realmente contribuyen en el desarrollo y formación de estudiantes con un perfil de egreso sólido que, contemple en sus planes y programas, factores que favorezcan el nacimiento de un espíritu emprendedor real en sus egresados?

¿Estás IES cuentan con estructuras organizacionales pertinentes y óptimas que favorezcan el desarrollo de profesionistas emprendedores? , ¿Qué porcentaje de sus egresados de los últimos cinco años, tienen una empresa propia? Las IES en cuestión ¿Cuentan actualmente con mecanismos y vínculos con organismos públicos, privados y asociaciones civiles, que promuevan y apoyen el financiamiento de nuevos proyectos empresariales emanados de las referidas instituciones?, ¿Las IES motivo de estudio cuentan con un Comité Técnico Consultivo, que valore , analice, proponga y apoye con recursos y logística necesaria en el desarrollo de nuevos emprendedores de sus estudiantes?, ¿Las IES cuentan con área de seguimiento de egresados que permita mantener relación estrecha con ellos, en el cual la Universidad siga sirviendo de palanca de desarrollo profesional de estos, al ofrecerles nuevas áreas de oportunidad como posgrados, doctorados, consultoría empresarial, desarrollo de nuevos productos y servicios a través de la investigación empresarial, vinculo con otras instituciones nacionales como internacionales, participación en foros económicos, financieros, innovación y desarrollo de micros y pequeñas empresas, etc?

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Valenzuela Fernández, L., & Rosas Ferrer, J. (2007). Los Criterios Baldrige Aplicados A La Gestión Por Calidad Total y a La Excelencia En El Desempeño De La Educación Universitaria. *Horizontes Empresariales*, 6(1), 37-47.
- Cabero, J., Llorente, C., & Puentes, Á. (2010). La Satisfacción De Los Estudiantes En Red En La Formación Semipresencial. *Comunicar*, 18(35), 149-157. Doi:10.3916/C35-2010-03-08
- Hernández, P. (2008). Política Pública, Reorganización Institucional Y Elección Por Calidad En La Educación Superior De Baja California. *Gestión Y Política Pública*, 17(2), 355-380.
- Viera, A., Pérez, A., & Paredes, M. (2008). La Pedagogía Crítica Y Las Competencias De Emprendedurismo En Estudiantes Universitarios. *Pensamiento & Gestión*, (24), 43-62.
- De Freitas, C., & Guimarães, T. (2007). Isomorphism, Institutionalization And Legitimacy: Operational Auditing At The Court Of Auditors. *Rac - Revista De Administração Contemporânea*, 11151-173.
- Ruiz, A. (2011). Política Pública Y Sindicalismo Magisterial: La Búsqueda De La Calidad Educativa Y Los Nuevos Actores. *Cotidiano - Revista De La Realidad Mexicana*, (168), 69-78.
- Ardozo, E. Y Cerecedo, M. (2011). Propuesta De Indicadores Para Evaluar La Calidad De Un Programa De Posgrado En Educación. *Revista Electrónica De Investigación Educativa*, 13(2), 68-82. Consultado El Día De Mes De Año En: [Http://Redie.Uabc.Mx/Vol13no2/Contenido-Cardosocerecedo.Html](http://Redie.Uabc.Mx/Vol13no2/Contenido-Cardosocerecedo.Html)
- Da Silveira, R., Dos Reis, N., Santos, Á., & Borges, M. (2011). Qualidade De Vida De Docentes Do Ensino Fundamental De Um Município Brasileiro. *Referencia: Revista Científica Da Unidade De Investigação Em Ciências Da Saúde: Domínio De Enfermagem*, 3(4), 115-123.
- Espinoza Bautista, V. (2012). Una Reflexión En Torno A La Alianza Por La Calidad De La Educación. *Revista Mexicana De Orientación Educativa*, 9(22), 17-29.



- González Rodríguez, J. A., García Gómez, T., Izquierdo Dorta, C., & Torres García, A. (2010). Deserción Estudiantil ¿Los Que Abandonan, Son Ellos O Nosotros? *Pedagogía Universitaria*, 15(2), 7.
- Aguilar, J., & De Lema, D. (2011). La Cultura De Las Empresas Familiares Turísticas Mexicanas Y Su Influencia En La Gestión Estratégica. *Cuadernos De Administración (01203592)*, 23(42), 295-313.
- Venegas, I. (2008). La Cultura Y El Proceso De Globalización En El Desarrollo De Las Pymes. *Horizontes Empresariales*, 7(1), 57-69.
- Herrera, G. (2010). La Educación Superior Avanzada: Calidad-Equidad-Pertinencia: Tasas De Coberturas Terciarias En América Latina Y El Caribe. *Pedagogía Universitaria*, 15(1), 41-57.
- Llanio Martínez, G., Dopico Mateo, I., & Suros Reyes, E. (2011). La Evaluación Del Impacto De Los Procesos De Acreditación. Variables E Indicadores. *Pedagogía Universitaria*, 16(1), 1-12.
- Natalia Malaver Rojas, M., Fernando Cardona Madariaga, D., & Alberto Rivera Rodríguez, H. (2010). La Implementación De Las Tecnologías De Gestión De Calidad Y Su Relación Con La Innovación. *Pensamiento & Gestión*, (29), 104-123.
- D. Fernández Martín, F., Luis Arco Tirado, J., Justicia, F., & Del Carmen Pichardo Martínez, M. (2010). Mejora De La Calidad En La Educación Superior A Través De La Intervención Psicopedagógica. *Revista Española De Pedagogía*, (246), 209-222.
- Domínguez, J., & Hernández, A. (2007). Modelación De Ecuaciones Estructurales Para La Evaluación Formativa De Los Programas Educativos. *Ingeniería Industrial*, 28(2), 64-70.
- Lobato, M., & González, A. (2007). Modelo Estratégico De Mejora Continua Para La Pequeña Y Mediana Empresa Mexicana. *Ingeniería Industrial*, 28(3), 30-34.

- Solís Pérez, P. C. (2008). Una Década En La Construcción De Una Representación Latina En El Estudio De La Administración Y Las Organizaciones. *Administración Y Organizaciones*, 11(21), 13-16.
- Morcillo, Á. (2008). Historia De Un Fracaso: Intermediarios, Organizaciones Y La Institucionalización De Weber En México (1937-1957). *Sociológica*, 23(67), 149-190.
- Moya López, L., & Serrano, M. (2011). La Experiencia De La Temporalidad En Las Sociedades Contemporáneas, Identidades Sociales Y Rituales Conmemorativos. Una Propuesta De Análisis Desde La Sociología Y La Teoría De La Historia. *Sociológica*, 26(73), 47-86.
- Forero, G. (2002). Hacia Una Teoría Del Capital Social. *Revista De Economía Institucional*, 4(6), 71-108.
- El Nuevo Institucionalismo. Teoría Institucional En Ciencia Política. (2004). *Meta política*, 8(33), 123
- Ramos, O. (2011). El Cuerpo Y La Afectividad Como Objetos De Estudio En América Latina: Intereses Temáticos Y Proceso De Institucionalización Reciente. *Sociológica*, 26(74), 33-78.
- González, D. (2007). El Intercambio En Las Organizaciones. Reflexiones En Torno A Las Organizaciones De La Sociedad Civil. *Administración Y Organizaciones*, 9(18), 127-146.
- Inda, G. (2009). El Estado Moderno En La Sociología Académica Clásica: Un Análisis Comparado De Las Teorías De Durkheim Y Weber. *Revista Argentina De Sociología*, 7(12/13), 15-46.
- Wieviorka, M. (2009). ¿Sociología Posclásica O Declive De La Sociología? *Sociológica*, 24(70), 227-262.
- González, J. (2009). El Cambio Institucional En La Reforma Y Modernización De La Administración Pública Mexicana. *Gestión Y Política Pública*, 18(1), 67-105.
- Faille, D. (2011). De Cómo La Globalización Dio Forma A La Sociología Mexicana. *Sociológica*, 26(74), 147-176.

- De Oliveira, V., Risk, E., & Melo-Silva, L. (2010). Agentes De La Socialización: Influencia De La Familia Y La Escuela En La Elección De La Carrera. *Revista Mexicana De Orientación Educativa*, 7(19), 13-17.
- Teoría De La Organización Y Nuevo Institucionalismo En El Análisis Organizacional. (2002). *Administración Y Organizaciones*, 4(8), 13-44.
- Núñez, M. (2012). Una Aproximación Desde La Sociología Fenomenológica De Alfred Schütz A Las Transformaciones De La Experiencia De La Alteridad En Las Sociedades Contemporáneas. *Sociológica*, 27(75), 49-67.
- García, G. I. (2008). Una Réplica A "La Sociología Crítica De Henri Lefebvre", De Roy Alfaro Vargas. *Revista De Ciencias Sociales (04825276)*, 120(2), 59-64.
- Farfán, R. (2009). La Sociología Comprensiva Como Un Capítulo De La Historia De La Sociología. *Sociológica*, 24(70), 203-214.
- Belvedere, C. (2008). Sobre El Estatuto Fenomenológico De Lo Social: Prolegómenos A Una Sociología Pura. *Universitas Humanística*, (65), 27-47.
- Gault, D., & Lepore, W. (2009). Poder, Patrón De Dependencia Y Nuevo Institucionalismo Económico. Límites Y Restricciones De La Literatura Contemporánea. *Gestión Y Política Pública*, 18(2), 253-305.
- Braga, R. (2011). O Péndulo De Marx: Sociologías Públicas E Encajamiento Social. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 16(52), 55-80.
- Albuquerque, A. (2007). Poder, Ambigüedad E Institución: Re-Pensando La Concepción Tradicional De Las Relaciones De Poder En El Análisis Organizacional. *Administración Y Organizaciones*, 9(18), 11-29.
- Rodríguez, M. (2011). Los Derechos Fundamentales Como Institución. Aportación A La Sociología Política. *Cotidiano - Revista De La Realidad Mexicana*, (169), 113-116.
- Garrido Vargas, C., & Meza Téllez, M. (2011). La Otra Cara Del Emprendimiento. *Revista De La Alta Tecnología Y Sociedad*, 5(1), 89-95.
- Nuño, P. (2011). Iniciativa Emprendedora Y Empresa Familiar: Emprendiendo A Través De Las Generaciones. *Universia Business Review*, (32), 96-101.
- Villalobos, J. (2012). Hacia Un País Emprendedor. *Entrepreneur Mexico*, 20(3), 62-66.

- Bonilla, J. (2011). El Emprendedor En Casa. *Entrepreneur Mexico*, 19(12), 70-74.
- Avrichir, I., & Chueke, G. (2011). Emprendedurismo Institucional: Uma Análise De Caso No Sector De Energia Eléctrica Brasileiro. *Revista De Administração Mackenzie*, 12(6), 140-164.
- Santín, A. (2012). El ADN Del Emprendedor. *Entrepreneur México*, 20(3), 92-98.
- Carrillo, O., & Niebla Zatarain, J. (2011). El Emprendedor De La Empresa Familiar Mexicana, Una Visión Crítica. *Gestión Y Estrategia*, (40), 65-72.
- Galindo, R., & Echavarría, M. (2011). Diagnóstico De La Cultura Emprendedora En La Escuela De Ingeniería De Antioquia. *Revista Eia*, (15), 5-94.
- Carrero, L., & Burgazzi, A. (2011). ¿Cómo Financiar El Arranque De Un Negocio? *Debates Iesa*, 16(4), 22-26.
- Salas-Fumás, V., & Sanchez-Asin, J. (2010). Calidad Del Recurso Emprendedor Y Productividad En España. *Trimestre Económico*, 77(3), 719-757.
- Puga, J., & García, J. (2011). Optimismo, Pesimismo Y Realismo Disposición En Emprendedores Potenciales De Base Tecnológica. *Psicothema*, 23(4), 611-616.
- Auletta, N., & Puente, R. (2010). Qué Hace A Un Emprendedor Innovador?. *Debates Iesa*, 15(2), 28-33.
- Fernández, G. (2011). Por Qué Ser Emprendedor Social. *Entrepreneur Mexico*, 19(12), 54-58.
- Benel, A. (2009). Tangibilización Del Espíritu Emprendedor.. *Cuadernos De Difusión*, 14(26), 109-119.
- Sánchez, J. C., Carballo, T., & Gutiérrez, A. (2011). The Entrepreneur From A Cognitive Approach. *Psicothema*, 23(3), 433-438.
- Schoenfeld, B. (2012). Secretos De Un Emprendedor Serial. *Entrepreneur Mexico*, 20(3), 32-36.
- Rotundo, G., Giner, M., & Bonet, F. (2008). Visión Directiva Y Elección Estratégica: Su Influencia En Los Tipos Básicos De Trabajo. *Cuadernos De Administración (01203592)*, 21(37), 185-209.
- Clegg, Stewart (1990). "Modern Organizations". *Organization Studies In The Postmodern World*. Sage. London. Págs 1-24 176-207 (Capítulos 1 Y 7).

- Merton, Robert (1952).- “Estructura Burocrática Y Personalidad” En Merton, Robert *Teoría Y Estructura Social*. Fce, México, Pp. 202-212. También Se Encuentra En Shafritz, Jay M. Y Albert C. Hyde, (1999) *Clásicos De La Administración Pública*, Fce, México, Pp. 224-238.
- Montaña, Hirose, Luis (1994). “Modernidad, Posmodernismo Y Organización. Una Reflexión Acerca De La Noción De Estructura Pos burocrática”, En Montaña Hirose, Luis (Ed.). *Argumentos Para Un Debate Sobre La Modernidad. Aspectos Organizacionales Y Económicos*, UAM-I, México, Pág. 67-91.
- Weber, Max (2000).- “El Uso De Los Tipos Ideales En Sociología” En Bourdieu, Pierre, Jean Claude Chamboredon Y Jean Claude Passeron En *El Oficio De Sociólogo*, Siglo XXI Editores, Pp. 262-296.
- Weber, Max (1970), *Economía Y Sociedad*, Fondo De Cultura Económica, México, Pp. 706-752.

