



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS.

Diseño de un Manual de Planificación Estratégica para las
PYMES orientado al control de gestión.

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título
de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de
Proyectos.

Autor: Econ. Dionytt Ramón Madera Romero

Tutor: Rafael J. Ávila D.

Caracas, marzo de 2011.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado, presentada por el ciudadano Dionytt Ramón Madera R, para optar al Grado de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, considero que dicho Trabajo Especial reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas, a los 03 del mes de Marzo de 2011.

Rafael Ávila

CI: 12.077.358

DEDICATORIA

Primeramente quiero dedicarle este esfuerzo a Dios quien siempre esta presente en todo cuanto hago. Mis Virgencitas del Valle, del Cobre y Divina Pastora.

A mis padres siempre presentes, amorosos e incondicionales, Betty Doris quiero hacerte una mención especial por tu fortaleza ante la vida, eres ejemplo y esperanza para mucha gente.

A mis hermanas Nelbet y Sandra solo puedo decirles que les adoro, Gracias por su amor inmenso.

A toda mi Familia por brindarme su apoyo, siempre presentes, mis tías Fanny, Edith e Isabel. Mis tíos Samel y Benjamín, mis primos y primas en Especial a Saidith, Isbeliz, Analkys, Hiram, Samel Daniel y José Alejandro. A Ña´Jota, Mi Abuela QUERIDA Gracias por todo tu amor.

A mis Amigos, los de Siempre, quienes nunca me abandonan todos presentes en mis momentos importantes.

A ti Hijo, mi mayor logro, mi más grande Ilusión, tu nombre refleja todo lo Especial que eres, llegaste a mejorar mi vida, te Amo Juan Pablo.

Por último y más importante... a ti, a la que no le alcanza la vida y acciones para regalarme lo mejor de sí, la que hurga en mis sueños y lucha por hacerlos realidad... a ti, mi compañera, mi mejor amiga y mi esposa... A ti, la que me ha dado el Regalo Más Grande de la Vida. Pabla Te Amo...

RECONOCIMIENTO

A La Universidad Monteávila y sus Profesores.

A SOGAMPI mi lugar de trabajo por darme siempre la oportunidad de crecer.

A todos mis compañeros de Postgrado por hacer más sencillo y divertido este transitar, en Especial a mi pana Andrés Pérez.

A mi Gran Amiga y Hermana Iris quien siempre es fuente de motivación y desarrollo personal...TE ADORO MI BLAQUISIMA!!!

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA | 3 |
| RECONOCIMIENTO | 4 |
| ÍNDICE GENERAL | 5 |
| LISTA DE CUADROS | 8 |
| LISTA DE GRÁFICOS | 9 |
| RESUMEN | 11 |
| CAPÍTULO I | 14 |
| ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 14 |
| 1.1 Enunciado del problema | 14 |
| 1.2 Objetivo General | 14 |
| 1.3 Objetivos Específicos | 14 |
| 1.4 Justificación | 15 |
| CAPÍTULO II | 26 |
| MARCO TEÓRICO | 26 |
| 2.1 Planificación | 26 |
| 2.2 Planificación Estratégica | 29 |
| 2.2.1 Ventajas de la Planificación Estratégica | 32 |
| 2.2.2 Pasos a Seguir en la Planificación Estratégica | 33 |

| | |
|---|-----|
| 2.3 Metodología Marco Lógico | 41 |
| 2.3.1 Fortalezas del Marco Lógico | 43 |
| 2.3.2 Limitaciones del Marco Lógico | 43 |
| 2.3.3. Errores básicos del concepto respecto al Marco Lógico | 50 |
| 2.3.4 Esquema del proceso general de preparación de un Proyecto | |
| 2.3.5 Análisis del Problema | 54 |
| | 56 |
| 2.3.6 Deficiencias posibles en la determinación y ordenamiento de los problemas | 56 |
| 2.3.7 Análisis De Objetivos | 57 |
| 2.4 Módulo Instruccional | 60 |
| 2.4.1 Diseño Instruccional | 60 |
| 2.4.2 Las fases del DI | 61 |
| 2.4.3 Modelos Instruccionales por generaciones | 63 |
| 2.4.4 Modelos de Diseño Instruccional | 64 |
| 2.5 La Ética Empresarial | 75 |
| 2.6. ¿Qué es Gestión? | 80 |
| | |
| CAPÍTULO III | 85 |
| | |
| MARCO SITUACIONAL | 85 |
| 3.1 Marco Legal de las PYMES en Venezuela | 85 |
| 3.2 Las PYMES en Venezuela | 91 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 108 |
| | |
| MARCO METODOLÓGICO | 108 |
| 4.1 Nivel de investigación | 108 |
| 4.2 Diseño de la investigación | 108 |

| | |
|--|------------|
| 4.3 Sobre el tipo de investigación: | 109 |
| 4.3.1 Sobre la Investigación Documental: | 109 |
| 4.4 Instrumentos para la recolección de datos: | 109 |
| | |
| CAPÍTULO V | 110 |
| | |
| DISEÑO DE LA PROPUESTA | 110 |
| | |
| 5.1 Fase de Análisis | 110 |
| 5.1.1 Las características de la audiencia | 110 |
| 5.1.2 ¿Qué necesita aprender la audiencia? | 111 |
| 5.1.3 Presupuesto | 111 |
| 5.1.4 Los medios de difusión | 112 |
| | |
| 5.2 Fase de Diseño | 113 |
| | |
| CAPÍTULO VI | 115 |
| | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 115 |
| | |
| 6.1 Conclusiones | 115 |
| 6.2 Recomendaciones | 116 |
| | |
| REFERENCIAS | 118 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro I. México. Distribución del personal de la Pyme según su nivel de escolaridad al año 2001..... | 17 |
| Cuadro II. México. Estado de la maquinaria utilizada por la Pyme..... | 18 |
| Cuadro III: PYMES distribuidas por sector..... | 106 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| GRAFICA I: Composición De La Muestra Utilizada Por SOGAMPI Y Crea Resultados. Estudio De Necesidades De PYMES..... | 102 |
| GRAFICA II: Composición por actividad comercial de la muestra utilizada por SOGAMPI y Crea Resultados. Estudio de necesidades de PYMES..... | 103 |
| GRAFICA III: Planes de crecimiento a corto, mediano y largo plazo de la muestra utilizada por SOGAMPI y Crea Resultados. Estudio de necesidades de PYMES..... | 104 |
| GRAFICA IV: Necesidades inmediatas que tienen las PYMES | 105 |

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Especialización en planificación, desarrollo y gestión de
proyectos.

Diseño de un Manual de Planificación Estratégica para las
PYMES orientado al control de gestión.

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título
de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de
Proyectos.

Autor: Economista Dionytt Ramón Madera Romero

Tutor: Rafael J. Ávila D.

Marzo, 2011.

RESUMEN

Este trabajo Especial de Grado tiene como objetivo fundamental cumplir los requisitos para obtener el Título como especialista en Planificación, desarrollo y control de Proyectos. La intención primaria de cursar esta especialización surge de una asignación a nivel laboral, me desempeño como Especialista de Negocios y Asistencia Financiera en La Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria (SOGAMPI) y consistía en obtener conocimientos que pudieran dar valor agregado a mis funciones y así brindarle a las PYMES, que es el sector que atendemos herramientas para su formación.

Las PYMES son un sector tan importante de la economía a nivel mundial en cuanto a sus aportes al PIB, sin embargo, a largo de la investigación encontré que existen ciertas contradicciones y enormes vacíos de información, y apoyo de toda índole, a pesar de que muchos de los países incluida Venezuela cuentan con disposiciones legales y programas para tales fines.

Este trabajo de investigación tiene objetivo general ofrecer a las PYMES instrumentos para sistematizar sus prácticas gerenciales a través del diseño de un manual.

En el Capítulo I se concentra en mostrar los objetivos: General y específicos así como la Justificación de esta investigación. La justificación se oriento

fundamentalmente a caracterizar la necesidad que tiene el universo PYME en América Latina y en especial en Venezuela en diversas áreas de manera de sustentar la necesidad de un manual.

El Capítulo II se desarrolla la fundamentación teórica de esta investigación. Se consultó una serie de documentos impresos y digitales referentes a la Planificación y la Planificación estratégica que es el punto central que se quiere desarrollar en el manual, adicionalmente se abordó la metodología de Marco lógico. Y se consideró interesante incorporar parte de esta metodología como elemento innovador para plantear problemas y objetivos con visión compartida, se considero el análisis del Problema y el planteamiento de objetivos a través de la herramienta árbol del Problema y árbol de objetivos.

El capítulo III aborda la situación de las PYMES en el país y se hace una breve reseña del marco legal que les impulsa y regula su funcionamiento, adicionalmente se muestra una investigación realizada por SOGAMPI y una empresa consultora donde caracterizan a las PYMES y sus necesidades.

El Capítulo IV muestra el donde se destaca el tipo de investigación el nivel y todo lo relativo Marco Metodológico.

El Capítulo V se desarrolla la propuesta en principio se selecciona como modelo Instruccional, el Modelo de ADDIE, este es el modelo Instruccional mas utilizado sin embargo

de las 5 fases se abordan únicamente dos en el análisis y Diseño.

El Capítulo VI se presenta las Conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Como anexo se presenta una idea de lo que pudiera ser el manual.

Palabras Claves: PYMES, PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, ETICA EMPRESARIAL.

CAPÍTULO I

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

1.1 Enunciado del problema

Debilidad y poca sistematización de prácticas gerenciales vinculadas con la planificación de las PYME en Venezuela, lo que dificulta la gestión y el manejo de sus recursos.

1.2 Objetivo General

Sistematizar las prácticas gerenciales vinculadas con la planificación de las PYMES, a fin de contribuir a mejorar su gestión haciendo adecuado uso de los recursos con los que cuentan.

1.3 Objetivos Específicos

- Llevar a cabo un sondeo de la situación de las PYMES en materia de planificación control y gestión de sus políticas internas, que muestre cómo se planifican, cómo gestionan sus recursos y cómo emprenden proyectos de inversión.
- Revisar bibliografía vinculada con la Planificación Estratégica, de manera de constatar qué se pudiera incorporar al manual, adecuado a la realidad de la Pequeña y Mediana Industria Venezolana.

- Revisar Legislación vigente y programas de apoyo a las PYMES, para adecuar a los requerimientos de éstos, la propuesta de manual.

- Diseñar una propuesta de un manual de Planificación Estratégica para las PYMES, orientado a la aplicación de buenas prácticas gerenciales para mejorar su funcionamiento.

1.4 Justificación

Hoy en día se puede afirmar la importancia de las PYMES dentro de las economías de los países de América Latina. Este tipo de empresas hacen un gran aporte al crecimiento económico de los países que forman parte de la región.

Sin embargo, Zevallos (2002 p.2) afirma que las recurrentes crisis económicas en varios países de America Latina han afectado de manera diferencial el desempeño del colectivo PYME, a pesar de que sobre estas empresas reposa una importante generación de empleos, y representa un apoyo fundamental para la gran empresa. Según el autor, son muchas las experiencias exitosas de la simbiosis que se ha generado bien entre PYMES, microempresas y grandes empresas, que ha resultado en bienes y servicios de calidad.

Para 1997, afirma Zevallos, el aporte del producto total bruto a nivel internacional de las PYMES alcanzaba un 20%, lo cual señala el agregado importante que dan estas formas de producción a la economía mundial.

Siendo Zevallos miembro de FUNDES, que es un organismo destacado por tener una de las mayores redes Latinoamericanas que congrega al universo MiPyme, de

países como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Venezuela, presenta una serie de consideraciones de cómo un sector tan importante muestra vacíos considerables, que ha conllevado a un inadecuado tratamiento de éste.

Fundes en su investigación apunta a la poca confianza que hay por parte de los empresarios, desde principios de los 80's, en las instituciones gubernamentales, y que pone a las empresas de menor tamaño en una posición poco favorecida, lo que convierte a América Latina en una sociedad dividida en grupos o sectores, cada uno de los cuales ha luchado por sus propios intereses. Aunque no necesariamente las PYMES son parte de este conflicto, afirma Zevallos, en la región no cuentan con la fuerza política para convertirse en un grupo de interés: Zevallos enumera una serie de factores que afectan a las PYMES en relación a cargas impositivas, políticas de apoyo a la PYME, políticas económicas que prácticamente frenan la evolución de la PYME.

De este análisis, Zevallos y Fundes destacan los factores que se deben atender en la PYME para encaminarla a su mejoramiento, y posicionarla como grupo de interés; a saber: finanzas, tecnología, mercadeo y comercio exterior, estructura regulatoria y competencia, organización y cooperación, recursos humanos, entre otros. Cada uno de estos factores afecta en algún grado el desempeño de la PYME; unos en un mayor grado que otros.

Un elemento destacado en este estudio, subraya el punto de los aspectos básicos en el fomento de leyes de

promoción de las PYMES: en muchos países de la región parece estar generándose una corriente alrededor de la creación de mecanismos legales de fomento empresarial. Pero según opinan Fundes y Zevallos, no ha habido resultados sostenibles en el tiempo, lo que pudiera hacer pensar en el poco interés de los gobiernos por desarrollar políticas eficientes a este respecto. De hecho, hace énfasis en la poca coordinación que pudiera existir entre el gobierno nacional de estos países y sus dependencias regionales y municipales.

Esta afirmación pudiera cobrar fuerza con lo que arroja el informe del Observatorio MiPYME del Banco Interamericano de Desarrollo, Guaipatín (2003 p.3), en el que se señala que la información disponible sobre las PYMES, su desempeño y aporte en los países de la región, es en la mayoría de los casos poca, de no muy buena calidad, lo que dificulta hacer comparaciones entre países. También afirma que esta debilidad en la información puede influir en que las políticas no estén bien orientadas y que los mecanismos de apoyo para mejorar su gestión, no sean los adecuados.

En el mencionado informe del observatorio PYME, Guaipatín hace una sistematización de información que a su juicio podría generar valor para las PYMES, tratando de destacar los sectores que las agrupan, cantidad de empleados; pero también intentó compilar información sobre la formación gerencial de las cabezas de las empresas, cosa que no consiguió en el caso de Venezuela, ya que la información es escasa y las fuentes oficiales no están actualizadas. Sin embargo, haciendo uso de la información que recogió

de las Pymes Mexicanas, pudiera servirnos como referencia para nuestra investigación.

El estudio analiza variables para definir las características de: las empresas, de sus responsables, las relaciones laborales, la producción, tecnología e inversiones.

CUADRO I:

México. Distribución del personal de la Pyme según su nivel de escolaridad al año 2001.

| Escolaridad | % |
|---------------------|------|
| Sin instrucción | 2.4 |
| Primaria | 35.3 |
| Secundaria | 38.0 |
| Técnico profesional | 14.7 |
| Universitario | 9.4 |
| Maestría | 0.3 |
| Doctorado | 0.0 |

Fuente: Observatorio Mipyme, BID, 2003. Una muestra de 649 empresas Pyme

CUADRO II:

México. Estado de la maquinaria utilizada por la Pyme.

| ESTADO | % |
|--|----------|
| De punta (menos de un año de antigüedad) | 7.5 |
| Moderna (entre 2 y 5 años de antigüedad) | 55.1 |
| Antigua (entre 6 y 10 años de antigüedad) | 36.2 |
| Muy antigua (entre 11 y 20 años de Antigüedad) | 1.3 |

Fuente: Observatorio Mipyme, BID, 2003. Sobre una muestra de 649 empresas Pyme

En este informe se muestra que el mayor porcentaje de los responsables de las empresas, presentan un nivel académico inferior a Estudios Universitarios que representan el 9.4 %, lo que en definitiva impactará en el cómo adelantar algún proceso sistematizado de planificación para su gestión.

Este factor de la calificación formal de los individuos que gerencian las empresas más pequeñas, que en la mayoría de los casos es inferior que la de los que gerencian las grandes empresas, y la probabilidad de que un trabajador o un gerente reciba entrenamiento formal, es significativamente menor en una empresa pequeña que en una grande.

En el informe de Zevallos, que realizó junto con Fundes, se hace énfasis en la visión del empresario alrededor de las cargas sociales que representan el trabajador para la empresa, la efectividad de los instrumentos de capacitación laboral, en el tema de la calificación laboral, y además añade el de la calificación empresarial.

Existe un consenso generalizado sobre que la competitividad de una PYME está fuertemente relacionada con la capacitación de sus dueños, gerentes y trabajadores, dado que la flexibilidad es la principal ventaja de estas empresas de pequeño o mediano tamaño. La calidad de la gerencia está, en este contexto, fuertemente relacionada con el capital humano del individuo, el cual está influenciado por la educación formal, el entrenamiento y el aprendizaje por experiencia.

Otro elemento que se puede mencionar, es el hecho que la forma predominante en el mundo entero es que la mayoría de las empresas son familiares. Este elemento, que mezcla los negocios con los sentimientos, se convierte en un hecho que pudiera impactar de forma decisiva en el ente económico, tal como lo señala Haar (2006 p.18) en su artículo "La Gestión de las empresas Familiares: Pacto de Balance". En dicho documento se reseña la importancia de la participación de la familia en el ámbito laboral-empresarial, y de cómo al incorporar a los miembros del núcleo familiar desde los niveles más bajos, genera que se conozca el negocio desde todos y cada uno de los

aspectos que involucran la puesta en el mercado de un bien o servicio.

Sin embargo, Haar también indica que situaciones inherentes al día a día de la familia, bien pudieran generar conflictos que a menudo afectan el equilibrio de la empresa. Haar hace especial mención al hecho de que una decisión de prescindir de los servicios de un familiar, que no está por completo comprometido con la empresa, se hace cuesta arriba simplemente por ser parte de la familia; debido a que la familia siempre buscará beneficiar a sus miembros, o en el peor de los casos, no perjudicarlos sino tiene un buen desempeño.

En el ámbito latinoamericano, también comenta Haar que las empresas familiares están basadas principalmente en confianza y dignidad; sin embargo los actores que rodean las actividades de dichas empresas (bancos, gobiernos, proveedores, organismos reguladores, policías, etc.) carecen de ellas, y son en estos valores donde la familia se afianza. Es en el entorno familiar donde se busca a quien podría suceder al cabeza de la empresa, en el caso de que por alguna razón llegare a faltar.

El problema fundamental que observa Haar de esta práctica, es que en la empresa familiar latinoamericana, la sucesión de mando entre los padres e hijos o cualquier otro familiar, no se planifica, y hay conflictos de intereses, lo que conlleva a que haya una mala planificación estratégica, perjudicando la gestión dentro de la empresa. A su vez, no hay conocimiento de las

necesidades del mercado, lo que conlleva a un mal funcionamiento de la empresa, o peor aún, a la muerte de la misma, entre otras cosas por la poca responsabilidad y compromiso con sus clientes, al no satisfacer las necesidades del mercado.

Otra consideración que manejan los autores del artículo "Lo que Ud. quería saber sobre...Las múltiples caras de las empresas familiares", Alesia Rodríguez Pardo y Leopoldo Martínez Felce (2006 p.35), es que, a pesar de que a nivel mundial las empresas familiares se ubican entre el 65% y el 90% de la totalidad de las empresas en el mundo, dichas empresas no son solamente PYMES. Coinciden con Haar en el hecho de que lo que afecta a este tipo de empresas es la mala planificación, caudillismo de los fundadores, métodos de sucesión, resistencia a la incorporación de nuevas tendencias gerenciales, etc. Sin embargo los autores destacan las bondades que tienen estas formas de organización familiar, e indican que se pudieran incorporar nuevos elementos para potenciar sus valores y mejorar el negocio.

Entonces se podría decir que tanto PYMES sean familiares o no, enfrentan fuertes vacíos en recursos gerenciales principalmente. Si bien las PYMES, en general, aportan una parte importante a las economías mundiales, se ven en grandes dificultades para competir con las grandes empresas, al no contar con buena planificación.

Por otra parte, la falta de servicios de apoyo o el nivel relativamente elevado de su costo, pueden limitar los esfuerzos de la PYME por mejorar su gestión, debido a que, en la generalidad de los casos, las empresas consultoras no cuentan con soluciones en materia de gestión, que sean eficaces en función de los costos y adecuadas a la escala de la PYME.

Como se mencionó anteriormente, una de las deficiencias de la gerencia de las PYMES es el manejo de la información relativa no sólo a su propio país, sino también al resto del mundo. Adicionalmente, otro elemento que contribuye a las desventajas que enfrenta la PYME, tiene que ver con la actualización tecnológica dentro de la cual se encuentra el uso de Internet.

Según lo que se abordó en el marco contextual, se evidencia que América Latina en materia de PYMES cuenta con un escenario a nivel legal, bastante bueno para dar apoyo a este tipo de formas organizativas de producción. La incipiente muestra de falta de planificación y buenas prácticas gerenciales, son razones que se asocian a no sólo su exclusión del sistema financiero, sino también a su fracaso.

Dada estas limitaciones que presentan las PYMES, en América Latina y en Venezuela, en la aplicación de buenas prácticas gerenciales vinculadas a la planificación, este Trabajo Especial de Grado está orientado a contribuir en alguna medida a mejorar el desempeño a nivel gerencial de

las PYMES, posibilitando un manejo eficiente de los recursos con los que cuenten, a través del diseño de un Manual o guía de planificación estratégica, en el que se sistematicen algunos elementos éticos, gerenciales y de planificación.

A nivel profesional, la principal motivación para realizar este Trabajo Especial de Grado surge de una propuesta que se elevó a las máximas autoridades de La Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana Y Pequeña Industria (SOGAMPI), un Organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, que se encarga de atender a la PYMES en sus requerimientos de Afianzamiento para operaciones de crédito con instituciones financieras públicas y privadas, o para suscribir contratos con entes del Estado. Y dada la experiencia del día a día, al tener contacto con las PYMES, se observó la poca importancia que dan a la planificación; esto a razón de que los emprendedores o empresarios PYMES establecidos, manifiestan tener necesidad de recursos para emprender un negocio o para dar continuidad a uno existente. Sin embargo, el magnificar cuánto necesitan, según nuestra deducción, se realiza de forma casi instintiva, ya que no someten esta decisión a un análisis previo, por desconocimiento del tema de formulación de proyectos. Esta poca planificación, que les limita saber cuántos y qué recursos se pudieran necesitar para arrancar un negocio o ampliar uno, pudiera resultar, y en esto profundizaré en mi investigación, en una de las causas

que dificultan el arranque de nuevas iniciativas, su acceso al financiamiento, y de conseguirlo, que hagan un uso adecuado de los recursos, lo que deviene en un inminente fracaso. Por otro lado, las PYMES establecidas que no programan o planifican por múltiples factores, no se anticipan o no prevén los escenarios posibles para tomar acciones que vayan en pro del buen desempeño de su empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación

Para Flavio Carucci (2005 p.6) "el ser humano se ve constantemente obligado a tomar decisiones tanto en su plano personal como en el profesional. Afirma que toda organización como agrupaciones formadas y dirigidas por seres humanos, no escapan a este proceso y de él depende que: evolucionan, involucionan, y en su extremo, desaparecen como consecuencia de lo "bien" o "mal" que hayan conducido su gestión. Pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Pero dicha reflexión, apunta Carucci, debe ser sistemática y ordenada, lo que la convierte en una herramienta metodológica instrumental que él define como Planificación."

Coincide con Carucci, Antonio Francés (2006 p.23), quien menciona que "la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática, los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasma en documentos llamados planes."

Carucci continúa profundizando en su texto y explica que cuando el proceso de planificación se fundamenta en el análisis riguroso de los problemas que afectan al decisor

y en la evaluación de los factores o variables que puedan afectar la viabilidad de las decisiones tendentes a su solución, se habla de planificación estratégica por problemas. Si en este proceso, intervienen activa y creativamente diferentes niveles o miembros de una organización o distintas organizaciones se reúnen para analizar problemas de interés común, se habla de planificación participativa. Estas constituyen las tres características fundamentales de su propuesta.

La Estrategia la define Francés en forma amplia o en forma restringida. Una de las más destacadas que cita Alfred Chandler (1962) la siguiente: "Determinación de fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines".(Francés 2006 p.23) De igual manera Carucci apunta que la conducción implica seleccionar fines (objetivos) deseables y razonables, definir los medios necesarios para alcanzar esos fines, y la adopción de estrategias que permitan crear posibilidades y superar dificultades a lo largo del proceso. Implica, además, la articulación de esfuerzos y recursos disponibles en función de las actividades programadas y los objetivos previstos.

Se va construyendo de esta manera que la planificación es algo propio del ser humano, para todo cuanto hace ya que debe tomar decisiones desde que decide ponerse para salir de su casa, que va a almorzar, cuanto debe dormir, etc., sin embargo estas últimas son tan cotidianas que se

decide casi de manera instintiva, es una planificación que donde prácticamente no consideramos una serie de factores que pudieran afectar el desarrollo de las decisiones que tomamos, en su texto es lo que Francés definiría como proyectiva en la que se supone que es posible pasar de una situación inicial a una objetivo sin ningún evento inesperado. Por el contrario la Planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

Flavio Carucci considera que el sistema económico-político-social es un sistema complejo donde coexisten diversas organizaciones con objetivos, intereses y capacidades de acción distintas: Ninguna organización y ningún decisor (que el autor lo define como la persona que articula esfuerzos y recursos disponibles, en función de las actividades programadas y los objetivos previstos), ni los problemas, afectan a todas las organizaciones por igual. Lo que constituye un problema para una organización puede significar una situación satisfactoria para otra. Las decisiones que emanan de una organización pueden ser apoyadas u obstaculizadas por las decisiones y acciones que emprenden otras organizaciones. En el caso de nuestra población objetivo, según análisis que se presentaron previamente, realizados por Fundes, vemos cómo el conflicto de interés puede dificultar cualquier emprendimiento, por lo que la planificación

estratégica es vital en la formación de cualquier empresa, en especial de una PYME.

La planificación debe proveer de técnicas e instrumentos que permitan evaluar las condiciones que favorecen o desfavorecen la toma de decisiones para preparar anticipadamente alternativas de acción válidas ante distintas circunstancias posibles. La planificación debe constituirse en un proceso continuo donde los resultados de las decisiones se evalúen permanentemente. Esta evaluación alimenta nuevos análisis que darán lugar a nuevas decisiones.

2.2 Planificación Estratégica

Otro aporte importante lo destaca Julio Saguir, Secretario de Estado de Planeamiento del Gobierno de la Provincia de Tucumán (2004 p.7). En su Manual Metodológico para la Planificación Estratégica indica, que "la planificación estratégica consigue dar respuesta a estas tres grandes interrogantes: ¿Dónde estamos hoy?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?; ya que consiste en un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una organización, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzarlos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias."

Saguir plantea que planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la organización.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones, minimizando los imprevistos y dando el adecuado uso de los recursos.

Las instancias que reconocemos en el proceso de planificación propiamente dicho, son:

- 1.- Diagnóstico
- 2.- Definición de objetivos
- 3.- Fijación de premisas estratégicas
- 4.- Diseño de programas

A continuación se muestran según Saguir técnicas y metodologías de abordaje con el objetivo de ilustrar criterios para llevar adelante este proceso.

Análisis de la Situación:

Análisis del Entorno

Análisis Interno

Comprender el Entorno

Conocer internamente a la organización

Diseñar las Estrategias apropiadas

Diseñar programas

Carucci enuncia las actividades que involucra el proceso de Planificación:

Identificación, priorización y explicación de problemas relevantes a la gestión.

-Diseño de objetivos, metas y propuestas de acción: El diseño de planes.

-Análisis de viabilidad de las propuestas de acción.

* Identificación y evaluación de restricciones (Impuestas por otros decisores, la naturaleza o el entorno en general).

* Propuestas para la creación de viabilidad.

- Toma de decisiones y ejecución de acciones.

- Evaluación del impacto de las decisiones y corrección de planes.

A esto Francés le llama el ciclo estratégico, que puede tener según él un carácter informal, intuitivo, siguiendo un proceso repetitivo, simple, en el cual se plantean objetivos, se definen estrategias para su consecución, éstas son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación a los objetivos fijados, que sería el que aplicamos en decisiones de la vida cotidiana, pero presenta también lo que llama un ciclo estratégico formal; en contraste, aquí la definición de objetivos y estrategia es explícita, debe quedar por escrito. Acto seguido el proceso de planificación, donde se especifican acciones, responsabilidades y recursos, y finalmente, seguimiento y control formal de la ejecución.

2.2.1 Ventajas de la Planificación Estratégica

La adopción y puesta en práctica de la planificación estratégica en las empresas reporta una serie de Beneficios. En primer lugar, ofrece la oportunidad de formular y tratar de responder preguntas importantes para el futuro de la empresa u organización, y fomenta el pensamiento a largo plazo. Permite simular el futuro, sobre papel, y hacer ejercicios de "¿Qué pasa si? Con ello revela y aclara oportunidades y los peligros, ayuda a establecer prioridades para las decisiones de la gerencia, y establece medios. Ofrece un canal para la participación, alinea a los empleados con objetivos de la empresa y los compromete con ellos, promoviendo una actitud proactiva. Finalmente ayuda a enfocar las actividades de la empresa en el logro de sus principales objetivos. Sin embargo, Francés apunta que hay autores que critican esta metodología indicando que los planes y la planificación formal no garantizan la formulación de estrategias acertadas y hasta pueden llegar a obstaculizarla; no obstante dice que no dejan de reconocer la importancia de los planes para traducir estrategias en programas de acción, para su implementación, como herramientas de control de gestión, y como vehículos de comunicación interna y externa.

Carucci en su visión asume que una organización la construye su gente, y a este respecto es ese conglomerado quienes deberán identificar la problemática, siguiendo estos pasos sencillos.

2.2.2 Pasos a Seguir en la Planificación Estratégica

Paso 1: Identificación de Problemas

Consiste en elaborar un listado preliminar de problemas que la Organización debería enfrentar.

Este listado abarca:

- Problemas nuevos: (también llamados de arranque)
- Problemas que la organización ha venido enfrentando.
- Problemas cuyo enfrentamiento fue postergado en su oportunidad.

En el marco de la planificación participativa, tanto la identificación de problemas como el resto del análisis se realiza mediante técnicas de discusión de grupos bajo la conducción de un moderador. Una técnica muy difundida es la denominada "Brain Storming" (Tormenta de Ideas).

La pregunta clave en la identificación de problemas asegura Carucci es:

¿Cuáles son los problemas que debería enfrentar o seguir enfrentando la organización o el grupo?

Mediante la técnica del "Brain Storming" los integrantes del grupo responden de manera ordenada la pregunta clave, hasta que el listado de opciones se haya estructurado. Es

posible que se requieran varias rondas de discusión para obtener el listado definitivo.

Para la realización del "Brain Storming" pueden ser útiles las siguientes reglas:

- El proceso de discusión debe ser animado. Los participantes deben evitar la falta de interés o desmotivación.
- Todos los integrantes del grupo deben participar: Mientras más ideas surjan, mejor.
- El moderador debe mantener una actitud dinámica.
- No se permiten repeticiones.
- No deben permitirse demasiados detalles o permanecer demasiado tiempo en una misma idea.
- La tormenta de ideas cesa cuando se ha agotado la generación de información.

La información debe sistematizarse en un lugar visible a todos los integrantes del grupo. Una vez concluida la fase de discusión, la persona que el grupo designe como relator registrará la información para que sea utilizada en el próximo paso del análisis.

Paso 2: Selección de Problemas.

No todos los problemas que debería enfrentar una organización pueden abordarse simultáneamente. Los recursos (económicos, humanos, técnicos, tiempo, etc.) son limitados y todo problema presenta exigencias particulares en términos de recursos. El decisor necesita priorizar problemas.

La pregunta clave en la selección de problemas es:

¿Cuáles son los problemas más importantes que la organización debe enfrentar en un determinado período de tiempo?

Esta pregunta implica dice Carucci que el enfrentamiento de algunos problemas identificados (paso 1) serán descartados, relegados a segundo plano o simplemente postergados en beneficio de un eficiente y eficaz abordaje de otros.

Algunos criterios de selección:

- Valor del problema: Grado de importancia que el problema tiene para

el decisor y su organización. El valor de un problema es alto cuando éste representa una desviación pronunciada en relación con los objetivos fundamentales perseguidos por la organización.

- Eficacia con la cual puede abordarse el problema: Se refiere a la posibilidad de obtener resultados positivos en el enfrentamiento del problema. Dependerá de la relación recursos exigidos / recursos disponibles y del grado de control que el decisor u organización pueda tener sobre el problema.

- Costo de postergación: Se refiere al costo futuro en que incurrirá la organización si posterga la solución del problema. A menudo los problemas que se postergan alcanzan una gravedad tal que para el momento en que se decide atenderlos, su solución es imposible o excesivamente costosa.

Carucci comenta al respecto que La tendencia es a seleccionar problemas de alto valor, que puedan ser

enfrentados con eficacia y cuyo costo de postergación sea alto.

Paso N° 3: Análisis Individual de los Problemas Seleccionados

- Definición del problema: Se refiere a la denominación o enunciado del problema. La denominación debe ser precisa (exenta de ambigüedades). Todo problema debe expresarse como condición negativa.

- Identificación de los decisores involucrados en el problema

Decisores que intervienen en la gestación, mantenimiento o enfrentamiento del problema. Esta identificación ofrece una visión preliminar de los grupos organizados o actores que deberán considerarse en el momento de formular un plan para enfrentar el problema.

- Identificación del decisor que analiza el problema

Este paso, aparentemente obvio, es de suma importancia en el proceso de planificación, pues ayuda a precisar capacidades de acción en relación al problema considerado.

La identificación del decisor que analiza el problema apunta Carucci, define el espacio de gobernabilidad en el momento de la explicación: dentro de este espacio se ubicarán las causas sobre las cuales el decisor puede actuar y fuera aquellas sobre las cuales no puede. De esta forma, el decisor podrá definir la magnitud de su incidencia sobre el problema.

- Descripción del Problema

Se refiere a la identificación y dimensionamiento de los resultados insatisfactorios a través de los cuales se

expresa o manifiesta el problema. La descripción del problema contiene cuatro elementos:

Identidad o Características: ¿Qué es lo que debe explicarse?

Ubicación: ¿Dónde se observa el problema?

Tiempo o Dimensionamiento Temporal: ¿Cuándo ocurre?

Magnitud: ¿Qué tan grave es?; la magnitud se expresa mediante indicadores cuantitativos o cualitativos.

Se puede observar que todos los autores coinciden en gran medida en como definen la planificación estratégica, ahora bien Carucci hace un planteamiento que esta planificación estratégica tenga una visión compartida. Parte de los objetivos planteados en esta investigación están orientados a realizar un sondeo a parte del universo PYME en Venezuela, se dará énfasis especial atención al tema cultura organizacional de ya que el manual pudiera contener herramientas orientadoras que sirvan para aplicar buenas practicas gerenciales en este sentido " La Quinta Disciplina" Senge Peter (1993) muestra una aproximación sobre las organizaciones abiertas al aprendizaje, señalando elementos importantes como la construcción de visiones compartidas, el crecimiento personal y el pensamiento integrado o sistémico, que coincide con la visión de Carucci. Senge dice que el liderazgo no debería ser centralizado en las empresas, para poder aprovechar las potencialidades de de los integrantes de la empresa, trabajando en pro de metas colectivas.

Senge se refiere a las organizaciones inteligentes, a razón de que en ellas el personal muestra un interés por mejorar sus capacidades y habilidades para procurar éxito en sus resultados, lo cual se convierte en una ventaja competitiva sostenible. Según el autor, no podría existir una empresa inteligente si entre sus miembros no hay visión compartida.

En este sentido comenta que el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas participan activamente en la creación de nuevas circunstancias y dejan de ser víctimas de ellas. El liderazgo implica que las personas se ocupan de comprender la realidad y pueden ser capaces, si comprenden el entorno, de crear nuevas realidades.

Si bien es cierta la motivación que genera el liderazgo compartido, hay otro elemento que es importante y es la planificación. Según Daniel Casáis (2009) este es uno de los temas que más daños le causan a la PYME, ya que trae consigo una proyección realista sobre el negocio, lo que genera una proyección futura errada, que puede llevar al empresario a la imposibilidad de alcanzar lo que desea y con ello, a la frustración, a la desmotivación o el gasto excesivo para forzar el camino casi en forma caprichosa. Como elemento relevante dentro de la investigación, es importante en el futuro manual incorporar la visión compartida que mencionan Senge y Carucci, habiendo enunciado conceptos tan elementales como la importancia de la participación, que están presentes tanto en nuestra

Constitución en su Artículo 62, "Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar (...) La participación del pueblo en la formación, ejecución y control (...) Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica"; como por ejemplo en la organización de una comida familiar en casa. Adicionalmente se podría incorporar el concepto de la planificación, que como lo define Flavio Carucci (1999) en su Manual de Gerentes Municipales, la gerencia es un proceso que articula coherente y sistemáticamente un conjunto de actividades denominadas "funciones gerenciales". Todo gerente debe cumplir, al menos, con seis funciones, a saber: planificar, organizar, presupuestar, evaluar/controlar, dirigir y manejar sus relaciones con el entorno. Como se evidencia, es la planificación la primera de todas las funciones gerenciales, y es la que permite que el resto de estas "Funciones Gerenciales" se pueda llevar a cabo. A este respecto señala: La planificación constituye quizás la función gerencial más importante, ya que orienta la asignación de recursos (presupuesto), define responsabilidades de coordinación, ejecución y control de programas y proyectos (organización), precisa los parámetros para evaluar y corregir la gestión (control), establece las metodologías e instrumentos de análisis para el manejo de las relaciones con el entorno, y determina, en parte, las características que asumirán los procesos comunicacionales al interior de la organización (Dirección). Se evidencia entonces que la visión de Senge

y Carucci coinciden en un punto importante, y es que sin planificación, los canales que potencian el liderazgo compartido se cierran y hacen imposible que fluya la visión como sistema.

Ahora bien, hemos mencionado que la participación y la planificación son elementos importantes que deben estar presentes dentro de la práctica, en cualquier ámbito, y más aún en una empresa que pretende ser exitosa. Es allí donde entra la Formulación y Evaluación de Proyectos, ya que como herramienta de la planificación, pudiera prevenir que una decisión errónea acabe con la muerte temprana de una iniciativa de negocio, por no tomar en consideración ciertos elementos.

Una de las metodologías más empleadas a nivel mundial para el desarrollo de proyectos, y que nos pudiera significar aportes importantes para el diseño del manual, es la metodología de Marco Lógico, que no es más que una herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos. Es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Ahora bien, más adelante estudiaremos la Metodología Marco Lógico, que plantea dentro de su estructura, no sólo el análisis de la problemática, sino que al mismo tiempo toma en consideración a los involucrados, quienes

de forma participativa contribuyen en la construcción de las soluciones, a través del diagnóstico participativo.

2.3 Metodología Marco Lógico

Fue desarrollada a fines de 1979 y principios de la década de 1980, como una herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo. Se usa para incrementar la precisión en la planeación de los proyectos, relacionar los múltiples objetivos con las actividades de los proyectos, clarificar funciones y responsabilidades, y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales. Fomenta la participación a través de un riguroso proceso de análisis de las personas y entidades, que tienen un interés legítimo en el proyecto.

El enfoque del Marco Lógico sostiene que el éxito de un proyecto depende, en gran medida, de la validez de los supuestos referidos a los varios grupos de interesados, y también de los fundamentos y razones del proyecto. El Análisis de los Interesados, que se debiera repetir a todo lo largo del ciclo del proyecto, sirve para determinar la estrategia general del proyecto (la Meta y el Propósito del mismo), identificar los supuestos relacionados con dicha estrategia, y para planear actividades que incrementen la validez de los supuestos. El éxito o fracaso de un proyecto está determinado, a menudo, por el comportamiento de estos supuestos.

Los actores claves son identificados, al mismo tiempo que los intereses y opiniones que tienen sobre el problema (por ejemplo salud, educación, servicios sanitarios, energía, conservación del ambiente, etc.) Se plantean varias preguntas: ¿Quién está directamente afectado por el problema específico que se está analizando? ¿Cuáles son los intereses de las diversas personas y entidades en relación al problema? ¿Cómo percibe cada grupo el problema? ¿Qué recursos aporta cada grupo (en forma positiva o negativa) para el tratamiento del problema? ¿Qué responsabilidades organizativas o institucionales tienen algunos de estos grupos? ¿Quién se beneficia con el proyecto? ¿Qué conflictos podría tener alguno de los grupos de actores con alguna estrategia particular del proyecto? ¿Qué actividades se pueden realizar que puedan satisfacer los intereses de las diferentes personas y entidades?

El análisis de los problemas se basa en los problemas identificados por los distintos interesados, y sirve para analizar las relaciones de causa y efecto. El análisis de objetivos permite que estas relaciones se conviertan en relaciones de medios y fines, que constituyen la trama de la matriz del marco lógico. El análisis de alternativas identifica diversas estrategias del proyecto, algunas de las cuales se analizarán posteriormente usando diversos criterios, tales como los económicos, financieros, sectoriales, ambientales, etc.

2.3.1 Fortalezas del Marco Lógico

- Proporciona una terminología uniforme que ayuda a evitar ambigüedades.
- Proporciona un formato para que los interesados lleguen a un acuerdo en cuanto a los objetivos, metas y tareas del proyecto.
- Aporta un proceso analítico común utilizado por el personal del Banco, por los consultores y los prestatarios con el fin de desarrollar y ajustar los proyectos.
- Ayuda al equipo de diseño a conceptualizar el proyecto desde el principio hasta el final.
- Crea una mejor base para el control y el análisis de los efectos del proyecto.

El uso del LFA (Logical Framework Analysis) sus siglas en ingles y del monitoreo sistemático garantiza continuidad del proceso, en el caso que se reemplace al personal que estuvo inicialmente en el proyecto.

2.3.2 Limitaciones del Marco Lógico

- Un análisis deficiente de los interesados puede crear falsos supuestos para determinar los objetivos y actividades del proyecto.

- La matriz del análisis de los interesados puede tornarse obsoleta si no se revisa y actualiza a lo largo del proyecto.

- Todos los que usen el LFA deben ser capacitados en la técnica para evitar aplicación incorrecta de la misma, por ejemplo, utilizar el LFA como un formulario al que simplemente se le llenan los cuadros.

- El análisis de los interesados puede requerir considerable cantidad de tiempo.

Estas limitaciones son destacadas por José Calderón V. (2008) en su Guía de Orientaciones para La Evaluación y Seguimiento de Proyectos de Desarrollo, donde señala que el uso generalizado del Marco Lógico y el hecho cierto de haberse constituido en una suerte de lengua franca o idioma común de la comunidad internacional del desarrollo, suponen un notable activo en el haber de dicha metodología, si bien el uso e impacto de la misma en el mundo en desarrollo, no ha sido hasta el momento "sistemáticamente estudiado". Ello plantea la duda, posiblemente existencial, sobre si las virtudes y bondades que se presumen del Marco Lógico, repetidas con insistencia por la comunidad de donantes (referido a los organismos internacionales que financian proyectos que se desarrollan bajo esta metodología), provienen del método en sí mismo, o si por el contrario, es su difusión generalizada la que lo hace particularmente virtuoso; en otros términos, si es su fama y el hecho de ser el método con mayúsculas de los poderosos y de los donantes, lo que lo hace "bueno". Todavía más claro, el producto es bueno

por sí mismo, o es el resultado de una impresionante campaña de marketing promocional.

No parece que existan dudas sobre que su uso ha reducido de manera considerable el antaño azaroso proceso de identificación de proyectos, y sobre todo la ausencia generalizada de esquemas de "pensamiento sistemático" en los métodos estandarizados de "Análisis Coste-Beneficio", dominantes en la escena del desarrollo internacional durante los años 50 y 60, a pesar de que las reformas de los mismos comenzaban a introducir tales elementos en dichos esquemas (University of East Anglia).

Calderón menciona LFA surgió, como tal planteamiento "cultural", en la década de los sesenta, época especialmente conflictiva, tiempo de cambios y particularmente fecundo en cuanto a innovaciones culturales y sociológicas, que en su mayor parte se mantienen todavía en pie en nuestros días. En este sentido, el Marco Lógico (ML) no es una excepción, y como otros esquemas culturales de la época, es fruto de ese momento temporal. Por ello, no podemos contemplar al ML haciendo abstracción del entorno cultural donde surge, y ello nos parece fundamental, puesto que como tal instrumento de planificación, diseño y evaluación de proyectos de desarrollo, el LFA se fundamenta en los modelos, ideas y filosofías sobre el desarrollo dominantes en los años 60, siendo por tanto "producto" de su tiempo.

El Marco Lógico se resiente particularmente de dichos aspectos, puesto que la filosofía "oculta" tras la matriz del ML no es otra que la resultante de las concepciones sobre el desarrollo hegemónico en los años 60 y 70. En los 60, el desarrollo se concebía como el producto de una matriz urbano-industrial, con presencia de importantes complejos industriales siderúrgico y manufacturero, capital humano, recursos financieros, abundantes bienes de consumo etc.

En contraposición, el No desarrollo o subdesarrollo era la situación producto de una matriz rural-agraria, caracterizada por la preponderancia de las producciones y bienes primarios o materias primas, la ausencia de infraestructuras, capital humano y flujos financieros imprescindibles, para la acumulación de capital. Una situación de atraso comparativo en todos los órdenes. La situación carencial, esencia del subdesarrollo, podía resolverse gracias a la "importación" de técnicos extranjeros, capitales foráneos, bienes de equipo y capital, tecnologías, etc. En otras palabras, los lugares comunes típicos del conjunto de planteamientos doctrinales que condujeron al "desarrollismo" y a una visión del desarrollo, inherente a tales esquemas, que consideraba al desarrollo como una especie de "know how" que se podía comprar, exportar o importar.

Durante la década de los años 70, comenzó a abrirse paso la visión del desarrollo como proceso de satisfacción de las necesidades básicas de la población. De ahí, que las actividades de "desarrollo" se orientasen a la dotación

de equipamientos sociales e infraestructura social mínima (servicios mínimos: equipamientos eléctricos, agua, alcantarillado, gas, basureros, vertederos, colegios, centros de salud, hospitales, carreteras, canales, caminos rurales, etc.), y a la lucha contra la pobreza (entendida como situación de escasez), promoviendo la mejora social (alfabetización, formación profesional, inserción laboral o profesional, servicios de apoyo, atención sanitaria, campañas de prevención, vacunaciones, etc.) de los grupos desfavorecidos, normalmente mujeres, infancia, grupos en situación de exclusión como comunidades indígenas, marginados urbanos, campesinos, desempleados, etc., mediante técnicas como el "empoderamiento", el desarrollo comunitario o los proyectos de desarrollo rural integrados.

Dichas visiones, con sus pros y contras, están particularmente latentes en la concepción simplista de la Matriz del Marco Lógico, en la jerarquización de problemas y en la individualización de los mismos, y sobre todo en la idea, un tanto aventurada, de que un proyecto puede solucionar o resolver un problema de desarrollo.

En este sentido, la evidencia empírica de los últimos 40 años nos fuerza a plantear la tipificación del desarrollo como un problema complejo, producto de la yuxtaposición y concatenación de una serie de problemáticas muy definidas. Sus aspectos más significativos podrían ser la fractura social, el dualismo económico-social y la

debilidad del aparato estatal. Factores que combinados con la presencia de muy débiles niveles educativos generales, altos niveles de crecimiento demográfico y una muy baja productividad, provocan un coctel letal que conduce a los estados de escasez y miseria generalizados, "imagen" desnuda del subdesarrollo.

Calderón indica con todo lo anterior, que pretende poner de relieve la condición estructural y organizacional del subdesarrollo, que configura a los países y zonas subdesarrolladas como áreas territoriales desestructuradas, o empleando otros términos, invertebradas; es decir, incapaces de detentar los niveles organizacionales necesarios para organizar y vertebrar el conjunto de sus miembros y elementos integrantes, haciéndolos que actúen como un único cuerpo. Dada su condición estructural, la realidad del subdesarrollo llama indefectiblemente para su posible "corrección" a instrumentos de mayor calado que el mero proyecto, sea cual sea su dimensión cualitativa o cuantitativa, con lo que entran en escena las "Políticas" como instrumento de planificación al más alto nivel, para afrontar problemáticas complejas. Las Políticas pueden estructurarse a su vez en Planes, Programas y Proyectos, siguiendo un esquema tradicional.

Apunta también Calderón, la negación de la Política, de su carácter global y no lineal, integrador e integral, de su dimensión organizadora de la realidad, no puede traer nada bueno, y su pretendida sustitución por un conjunto

más o menos articulado de proyectos, no va sino a complicar las cosas, puesto que la profusión de proyectos sí que puede ayudar a la cobertura de necesidades y de situaciones carenciales, o de cuestiones puntuales.

Es decir, a través de los proyectos pueden atenderse o cubrirse situaciones puntuales y concretas, lo cual es estupendo, pero que no puede por su propia naturaleza lineal y unilateral, dirigida a la solución de un problema puntual, afrontar problemáticas estructurales; siguiendo con los ejemplos: dotar a 5 escuelas con material pedagógico no soluciona el problema de la enseñanza, y sobre todo no asegura que la necesidad o el problema no vuelva a surgir o repetirse. Construir 25 casas no soluciona el problema de la vivienda, aunque sí cubre el problema para 25 familias, lo cual, sin lugar a dudas, es una buena noticia.

En definitiva, la orientación de una política de desarrollo no es tanto la cobertura de las necesidades acuciantes, cuanto la "generación de desarrollo", entendido este como tejido organizacional, o lo que es igual, promover la estructuración de la realidad. Como vemos, Política y Proyecto son elementos complementarios y nunca antitéticos; el problema está en la omisión de uno de los elementos o en la sustitución de uno por otro.

Otro elemento fundamental, dice Calderón, en la polémica sobre el Marco Lógico, radicaría en su carácter "minimalista"; es decir, el proyecto configurado acorde a

esta metodología está linealmente orientado a la solución de un problema o a la cobertura de una necesidad, que concibe el proyecto como un punto en el espacio, obviando o haciendo abstracción del contexto problemático.

2.3.3. Errores básicos del concepto respecto al Marco Lógico

Gómez Galán y Cámara (2003) revelan en su "Orientaciones para la aplicación del enfoque del Marco Lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos", que el Marco Lógico no es un formulario para llenar, ni mucho menos un esquema que sirva para cumplir un requisito. Es un método de planificación por objetivos que, por su utilidad para la gestión del ciclo del proyecto, y especialmente para la identificación y diseño de las intervenciones, constituye el procedimiento predominantemente utilizado por las principales agencias nacionales y organismos internacionales de cooperación al desarrollo. Esta definición coincide con la mencionada en líneas anteriores.

Con el Marco Lógico, señalan Gómez Galán y Cámara, se le da a la planificación de proyectos un procedimiento sistemático para ir avanzando, a lo largo de las etapas de identificación y de diseño, en la configuración del futuro proyecto, mediante la participación de los colectivos implicados y la búsqueda de consenso entre los mismos.

Pudiera representar, para el desarrollo del manual, un elemento preponderante en lo relativo al funcionamiento de la PYME, pues buscaría que en la PYME la relación entre sus distintos actores potenciara la actividad que la misma realice, dándole una herramienta para hacer de la gerencia un mecanismo que permita evaluar las distintas posiciones de los involucrados en el ámbito laboral.

En relación a lo anterior, se tomarán del Marco Lógico algunos elementos que serán incorporados para el desarrollo del objetivo general de este trabajo, adecuándolo a las necesidades y particularidades de los futuros usuarios del manual. Queda pendiente revisar otras metodologías para enriquecer la investigación, y rescatar, como con Marco Lógico, lo que se adapte al universo PYME de Venezuela.

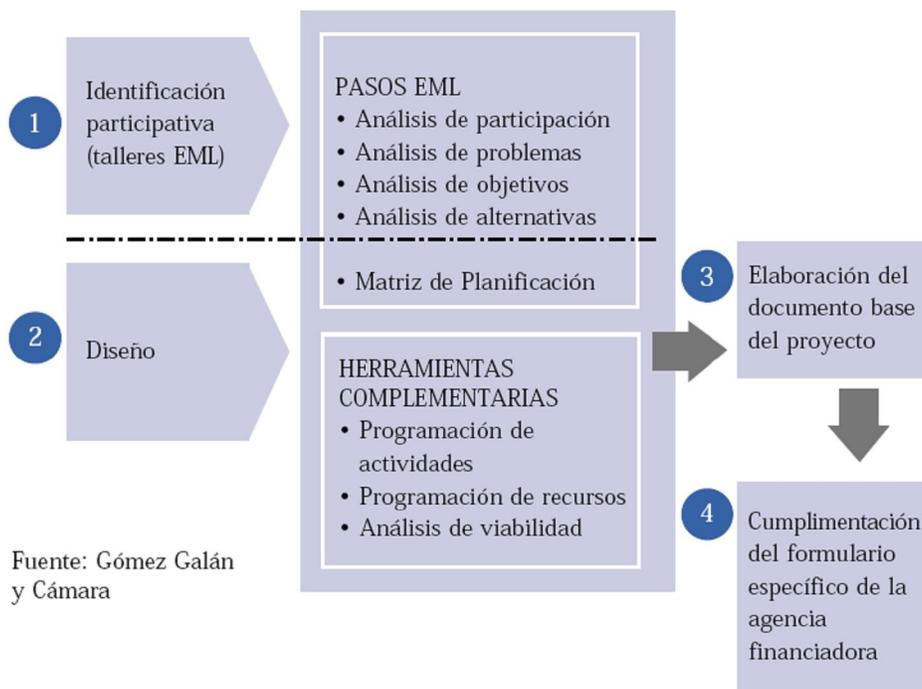
Como ya hemos mencionado, con Marco Lógico se busca en principio:

- Análisis de participación (o análisis de implicados)
- Análisis de problemas
- Análisis de objetivos
- Análisis de alternativas (o análisis de estrategias)
- Matriz de planificación

Marco Lógico se define, de manera muy precisa, como una herramienta de la planificación estratégica.

Estos pasos han de complementarse con otras herramientas de gestión que forman parte integrante del diseño de los proyectos, como la programación de actividades (calendario y asignación de responsabilidades operativas), la programación de recursos (presupuesto, plan de tesorería, etc.), y los análisis de viabilidad o sostenibilidad del proyecto.

2.3.4 Esquema del proceso general de preparación de un Proyecto



Dado que un proyecto de desarrollo se dirige básicamente a resolver los problemas de unos determinados colectivos,

es necesario precisar de manera detallada sus características sociales y económicas, sus principales intereses y prioridades, así como los criterios que se han utilizado para la selección de los mismos como futuros beneficiarios.

También es preciso analizar los intereses, funciones y competencias de los demás colectivos presentes en el área de influencia del proyecto, y las relaciones de éstos con los beneficiarios, con objeto de analizar y prever convergencias de intereses o posibles alianzas, o en su caso, situaciones potenciales de conflicto que puedan influir de manera positiva o negativa en la ejecución del proyecto. Por ello, además de los destinatarios de la intervención, hay que referirse a los llamados beneficiarios indirectos, a los excluidos y a aquellos que pueden verse perjudicados por el proyecto, y que, por tanto, podrían llegar a constituirse en posibles oponentes al mismo.

De no tomar en cuenta de manera correcta tanto a los implicados como a los beneficiarios, podría ocurrir:

- No seleccionar grupos beneficiarios adecuados a las prioridades de beneficiarios y donantes.
- Referirse de modo muy general a los colectivos beneficiarios de la intervención ("la población", "los más pobres", "los marginados", etc.) sin proporcionar información relevante acerca de sus intereses, prioridades y expectativas, y de los problemas específicos que enfrentan.

- No proporcionar datos objetivos sobre la composición y características de los beneficiarios: incidencia de los problemas planteados, cuantificación, desagregación por sexo, ocupación, etnia, etc.
- Desagregar insuficientemente en categorías a los sectores o grupos que forman parte del colectivo general de beneficiarios, y que pueden presentar características o intereses homogéneos (mujeres, jóvenes, niños, colectivos profesionales, etc.).
- No tener en cuenta a otros colectivos o actores afectados por la intervención futura, así como sus intereses y prioridades, su influencia en el contexto del proyecto y sus posibles actitudes frente al mismo.
- No indicar los criterios y razones utilizadas para la selección de los grupos beneficiarios.

2.3.5 Análisis del Problema

Desde una perspectiva metodológica, en el análisis de problemas que se lleva a cabo mediante la elaboración del árbol de problemas, hay que tener en cuenta además que:

- Los problemas deben, en la medida de lo posible, ser definidos como tales, evitando su formulación como ausencia de soluciones ("falta de presupuesto", "no hay ordenadores", etc.). Esta práctica, bastante frecuente, revela que se están saltando etapas, pensando antes en los medios para resolver los problemas que en la definición de éstos, y predeterminando las soluciones a

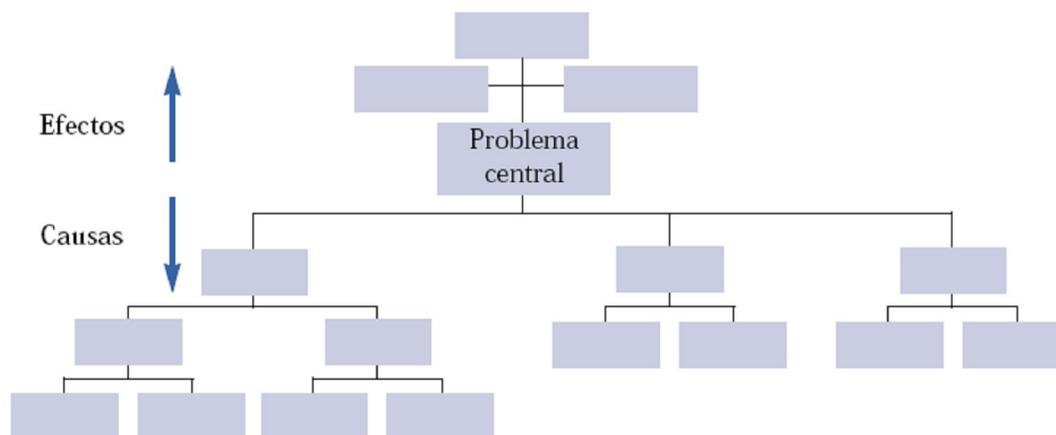
los problemas, antes de conocer adecuadamente su naturaleza.

- Los problemas tienen que enunciarse de manera clara e individualizada, sin mezclarlos o reunirlos en un mismo enunciado. Sólo una definición precisa de problemas permite una selección adecuada de objetivos en el paso posterior.

- Cada problema tiene generalmente más de una causa, de manera que el árbol debe abrirse o ensancharse a medida que se desciende hacia los niveles inferiores.

- El árbol de problemas refleja exclusivamente relaciones causales en los distintos niveles, no posibles relaciones de otra índole entre los problemas. A veces, no resulta fácil establecer de manera nítida esas relaciones causales ya que, en ocasiones, causas y efectos tienden a confundirse.

- Recordemos, finalmente, que para construir el árbol de problemas ha de seguirse la regla de que las causas de un problema (los "por qué"), se sitúan siempre en las tarjetas inferiores, mientras que los efectos ("las consecuencias") deben colocarse en los niveles superiores, como queda reflejado en el siguiente diagrama:



2.3.6 Deficiencias posibles en la determinación y ordenamiento de los problemas

- Definir los problemas de los beneficiarios sin la participación de éstos, exclusivamente por los técnicos y gestores de la organización cooperante o de la organización contraparte.
- Expresar los problemas como "ausencia de soluciones", no como situaciones o estados negativos que afectan a los grupos beneficiarios.
- Recoger en las tarjetas-problema formulaciones que resulten confusas o que reúnan varios problemas en un mismo enunciado.
- Presentar en el árbol de problemas vinculaciones entre tarjetas que no respondan a una relación causa-efecto entre las mismas.

- Identificar sólo una causa para cada problema, con lo que el árbol tendería a ser excesivamente "lineal" a medida que se descendiera hacia los niveles inferiores.

2.3.7 Análisis De Objetivos

Es de vital importancia la correcta selección de las futuras soluciones posibles a los problemas detectados anteriormente en el análisis. Por ello, hay que poner un especial cuidado en:

Evitar, en lo posible, enunciados de objetivos demasiado generales, complejos y multidimensionales, esto es, que se refieran a varios problemas de desarrollo ("reducida la marginalidad", "mejorada la integración social", "aumentado el desarrollo", etc.).

Este tipo de enunciados pueden dificultar con posterioridad la selección y asignación de indicadores verificables objetivamente, que servirán de base para el seguimiento y para la evaluación.

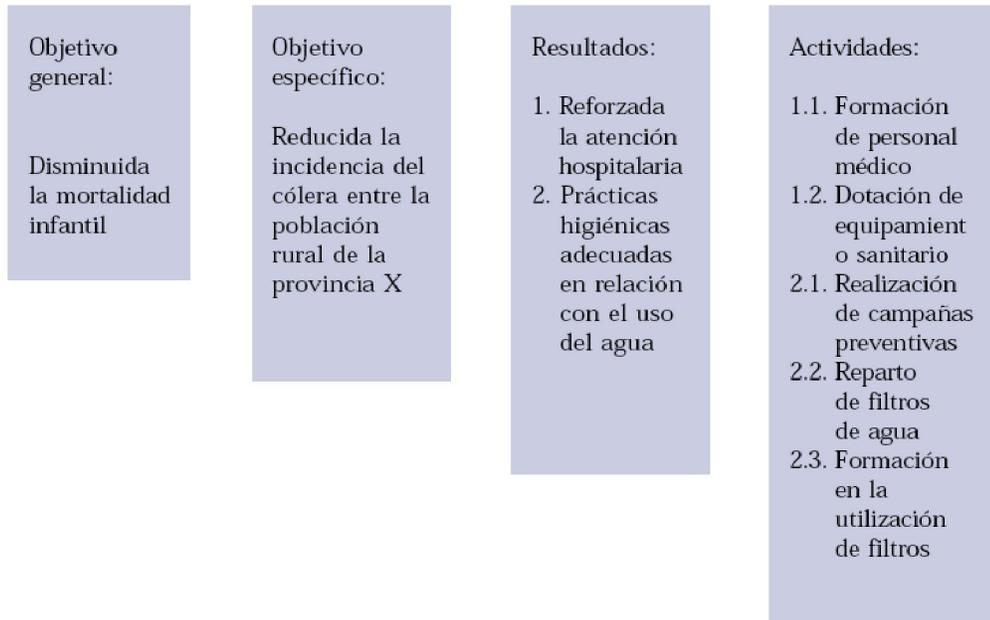
No plantear objetivos poco realistas. Si la tarjeta-problema es, por ejemplo, "escasez de cosechas", el objetivo no debería enunciarse como "cosechas abundantes", resultando más razonable expresar el objetivo como "incrementadas" o "aumentadas" las cosechas.

Deficiencias posibles en la definición de objetivos

- Definir los objetivos de manera vaga o imprecisa.
- Incorporar en el enunciado de los objetivos numerosas dimensiones de desarrollo, lo que dificulta la selección y asignación de indicadores verificables objetivamente.

- Plantear los objetivos de manera excesivamente ambiciosa y poco realista.
- Enunciar objetivos con un carácter marcado o exclusivamente operativo (dar un curso, equipar, construir, etc.), expresando lo que el proyecto va a hacer, en lugar de lo que pretende lograr.
- Expresar gramaticalmente los objetivos y resultados como proceso, y no como una situación ya alcanzada.
- Existencia de más de un objetivo específico por proyecto.
- Cada proyecto ha de tener un único objetivo específico. No se pretende expresar, con esto, que una intervención amplia no pueda perseguir más de una finalidad. Ahora bien, si en una determinada intervención de desarrollo se plantean tres objetivos específicos, lo que tendríamos en realidad serían tres proyectos y, consecuentemente, tres matrices de planificación. Por lo tanto, dicha intervención constituiría más bien un programa.

Ejemplo de cómo se construye la Lógica de un objetivo específico:



La metodología Marco Lógico implica en sí misma una herramienta, como mencionamos, de la Planificación Estratégica; sin embargo, hasta ahora hemos sólo analizado algunos componentes de dicha herramienta, a fin de incorporar el Análisis del Problema, Análisis de involucrados y determinación de objetivos en el manual de las PYMES y que esto impacte en una medida en el buen desempeño de la empresa.

Como uno de los Objetivos Específicos es la elaboración de un manual, desarrollaremos en el marco teórico algunos elementos que permitan abordar el diseño Instruccional de esta herramienta.

2.4 Módulo Instruccional

Un módulo Instruccional es un material didáctico que contiene todos los elementos que son necesarios para el aprendizaje de conceptos y destrezas, al ritmo de la población objetivo, y sin el elemento presencial continuo de un instructor; según lo define Gloria J. Yukavetsky (2003) en su obra La elaboración de un módulo Instruccional. Además sostiene que cualquiera podrá diseñar este tipo de material didáctico, siempre y cuando aplique la metodología que ella describe, a fin de sistematizar lo que se quiere enseñar, y sobretodo que llegue de manera efectiva.

2.4.1 Diseño Instruccional

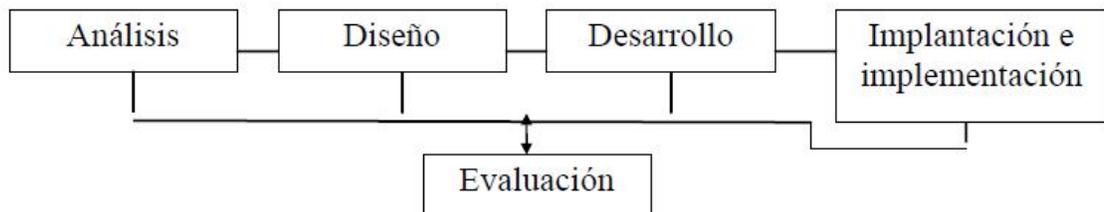
El Diseño Instruccional (DI) es un proceso fundamentado en teorías de disciplinas académicas, especialmente en las disciplinas relativas al aprendizaje humano, que tiene el efecto de maximizar la comprensión, uso y aplicación de la información, a través de estructuras sistemáticas, metodológicas y pedagógicas. Una vez diseñada la instrucción, deberá probarse, evaluarse y revisarse, atendándose de forma efectiva las necesidades particulares del individuo. Es una metodología de planificación pedagógica, que sirve de referencia para producir una variedad de materiales educativos, atemperados a las necesidades estudiantiles, asegurándose así la calidad del aprendizaje.

Como vimos en la justificación del problema, la carencia de planificación que encontramos en algunas PYMES de Latinoamérica y el mundo, puede que provenga justamente de que a pesar de que hay mucho material que habla de cómo planificar, y se les da como una receta a todas las empresas de este tipo, quizá sin haber probado con las usuarias finales del módulo instruccional si los códigos o lenguaje utilizado, o la información que allí se refleja, se encuentra en sintonía con las necesidades reales de las PYMES.

2.4.2 Las fases del DI

La secuencia o fases del DI constituyen el armazón procesal sobre el cual se produce la instrucción de forma sistemática.

Las fases del DI se resumen en el siguiente esquema:



Fuente: La elaboración de un módulo instruccional. Gloria J. Yukavetsky (2003)

Desglosa de manera esquemática cómo se desarrolla un Diseño Instruccional: el Análisis es donde se realiza el diagnóstico que permite definir el problema, determinar las causas a fin de presentar las posibles soluciones, esto permitirá continuar con la fase de Diseño, donde se concibe qué abordaje se dará al resultado del diagnóstico, y así producir la instrucción. Se establecen qué metas instruccionales se pretenden alcanzar. Aquí se debe describir que áreas del problema se pretenden atacar, se establecen los objetivos y la forma de cómo se va a llevar a cabo la instrucción sistemáticamente. Lo que se obtiene de esta fase de Diseño nos servirá para iniciar la siguiente fase.

Con base a los objetivos se determina qué medios materiales requerimos para elaborar la instrucción, que servirán de guía de lo que se quiere difundir; esta fase Yukavetsky la llama fase de Desarrollo.

Para que se lleve a cabo la implementación, explica Yukavetsky, se debe dar a conocer la instrucción de manera eficiente y efectiva, siendo implementada en varios ambientes a fin de fomentar comprensión del instrumento.

La fase de Evaluación del instrumento se debe dar eficiente y efectivamente y durante todo el proceso del DI. Esta fase esta compuesta de dos maneras de evaluar, una Formativa y otra Sumativa. La primera es permanente y

se lleva a cabo a lo largo de las primeras fases. Y la sumativa se da una vez que se ejecutó la implementación de la versión final del instrumento. Esta evaluación merece su importancia en virtud de que, luego de la implementación, se podrán encontrar elementos que pudieran definir la versión final de la herramienta. Igualmente se verifica cuán efectiva y eficaz es la instrucción.

2.4.3 Modelos Instruccionales por generaciones

Luzardo (2004) en su trabajo "Herramientas nuevas para los ajustes virtuales de la educación. Análisis de modelos de diseño Instruccionales para eventos educativos", clasifica los diseños Instruccionales según cuatro generaciones, correspondiendo cada una a una década:

Primera Generación de Diseños Instruccionales (1960)

Glaser (1966)

Segunda Generación de Diseños Instruccionales (1970)

IDI (1971)

Kaufman (1972)

Gagnes y Briggs (1974)

IPISD (1975)

Crittendon y Massey (1978)

Roberts (1978)

Briggs y Wagner (1979)

Tercera Generación de Diseños Instruccionales (1980)

Romizowski (1981)

Kemp (1985)

Diamond (1989)

Dick y Reiser (1989)

Gerlach y Ely (1989)

Van Patten (1989)

Cuarta Generación de Diseños Instruccionales (1990)

Seals y Glasgow (1990)

Dick y Carey (1990)

Berman y Moore (1990)

Rapid Prototyping (1990)

Chaos (1991)

Layer of Necessity (1991)

Leshin, Pollack, Reigeluth (1992)

Luzardo destaca que, independientemente de la época o generación a la que pertenezcan o se desarrollaron los modelos, aún tienen vigencia en diversas áreas del conocimiento. Seguidamente hace una caracterización de los DI según la generación en la que se desarrollaron.

2.4.4 Modelos de Diseño Instruccionales

Los Modelos de Diseño Instruccionales los define Yukavetsky como las referencias teóricas que indagan el proceso de aprendizaje sistemáticamente, y luego los pone en práctica a través de los modelos instruccionales. Estos modelos marcan la pauta para la generación de instrucciones, incorporando elementos fundamentales como análisis de las metas y objetivos. Además señala que estos modelos se pueden usar en diferentes escenarios, y

así ofrecer estrategias que se pueden aplicar en situaciones diversas.

Clasificación de los Módulos Instruccionales:

Nivel de experiencia.

Orientación que puede ser descriptiva donde hacen referencia a un ambiente de enseñanza específico; o los modelos prescriptivos, delinear cómo puede ser cambiado el dicho ambiente de enseñanza.

Estructura del conocimiento

Este puede ser procesal, enfocándose a los ejemplos y a la práctica; o declarativa, la cual brinda énfasis a las analogías y al descubrimiento.

Contexto:

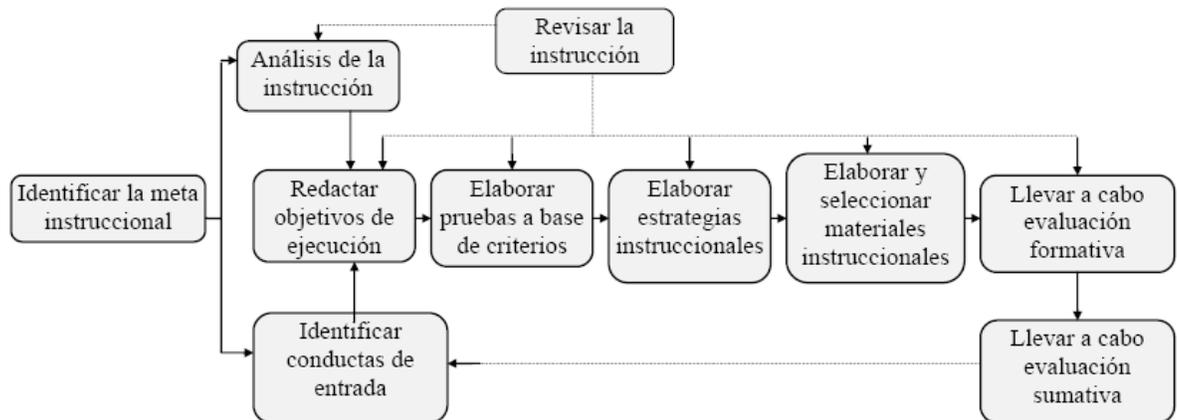
- a) Educación de kinder hasta los 12 años,
- b) Educación post-secundaria,
- c) Entrenamientos comerciales y,
- d) Entrenamientos gubernamentales.

Al hacer uso de estos modelos estaremos atendiendo la necesidad específica de la población sujeto de la instrucción.

Bases teóricas.

A continuación se reseñan algunos de estos modelos que pudieran dar base a la instrucción, que se pretende realizar:

Modelo de Dick y Carey



Este pertenece a la cuarta generación de Modelos de Instrucción. Utiliza el enfoque de sistemas para el diseño de la instrucción, es decir, inicia con las necesidades y progresivamente responde a ellas de forma lógica. Es uno de los modelos más conocidos por ser tan estructurado. El modelo describe todas las fases de un proceso interactivo, que comienza identificando las metas Instruccionales y termina con la Evaluación Sumativa. El modelo se puede aplicar a múltiples escenarios, desde el ambiente educativo hasta el laboral; es uno de los modelos más conocidos, y se caracteriza por describir todas las fases de un proceso interactivo que comienza identificando las metas Instruccionales y finaliza mediante una evaluación sumativa.

En el primer paso se identifica qué es lo que se quiere que el estudiante sea capaz de hacer cuando se haya completado la instrucción. Esto es lo que se conoce como metas Instruccionales, y se vienen determinadas por el análisis de las necesidades de la población objetivo.

Seguidamente se determina qué tipo de aprendizaje requiere el estudiante, a fin de hacer un análisis y determinar qué destrezas deben dominarse para conseguir la meta InstruccionaI.

Luego se ubican las características del estudiante y el contexto donde se va a aplicar la instrucción. Y se establece si el estudiante presenta o deberá presentar conocimiento previo para aprender las nuevas destrezas.

Seguidamente el diseñador deberá redactar los objetivos en función de lo que se espera puedan hacer los estudiantes, una vez dominen la instrucción. En esta fase deberá haber una descripción a futuro, condiciones que se requieren para la ejecución de la conducta y finalmente, los criterios de aceptación.

Posteriormente se da el desarrollo de herramientas que permitan medir cuánto han logrado de los objetivos.

Luego se determina qué medios deben utilizarse para impartir la instrucción. Estos medios se presentarán de formas diversas.

Se viene la fase en la que se utiliza la estrategia Instruccional para producir la instrucción, y qué materiales se requieren para tal fin. Estos materiales deben adaptarse a la necesidad real de la población objetivo.

Una vez realizada la instrucción se deberán recoger datos a fin de mejorarla, evaluando un grupo pequeño de la población objetivo; esto dará al diseñador de la instrucción información importante para mejorar la herramienta.

En la siguiente fase, luego de hacer un análisis valorativo de la instrucción producida, se toma la decisión de descartar o implantar la instrucción.

Modelo ADDIE

Yukavetsky reseña que este modelo genérico se utiliza mayormente en forma digital o electrónica; sin embargo, es usado de la forma tradicional, y se compone de las siguientes fases:

Análisis

En la fase de Análisis se determina lo siguiente:

- Las características de la audiencia.
- Lo que necesita aprender la audiencia.
- El presupuesto disponible.
- Los medios de difusión.
- Si existen limitaciones.

- Fecha límite para entregar o implantar la instrucción.
- Las actividades que necesitan hacer los estudiantes para el logro de las competencias.

Diseño

En la fase de Diseño se lleva a cabo lo siguiente:

- Selección del mejor ambiente (ya sea electrónico o tradicional) examinando los tipos de destrezas cognitivas que se requieren para el logro de la meta.
- Señalamiento de los objetivos instruccionales.
- Selección de estrategias pedagógicas.
- Bosquejo de unidades, lecciones y módulos.
- Diseño del contenido del curso teniendo en cuenta los medios interactivos electrónicos.

Desarrollo

En la fase de desarrollo se hace lo siguiente:

- Se selecciona, obtiene o se crea el medio requerido.
- Se utiliza la Internet para presentar la información en formatos variados multimediales (la palabra multimediales proviene de la palabra multimedia)
- Se determinan las interacciones apropiadas. Las mismas deben dirigir al estudiante hacia una experiencia creativa, innovadora y de exploración.
- Planificación de actividades que le permitan al estudiantado construir un ambiente social de apoyo.

Implantación

En la fase de implantación se:

- Duplican y distribuyen los materiales.

- Implanta e implementa el curso.
- Resuelven problemas técnicos y se discuten planes alternos.

Evaluación

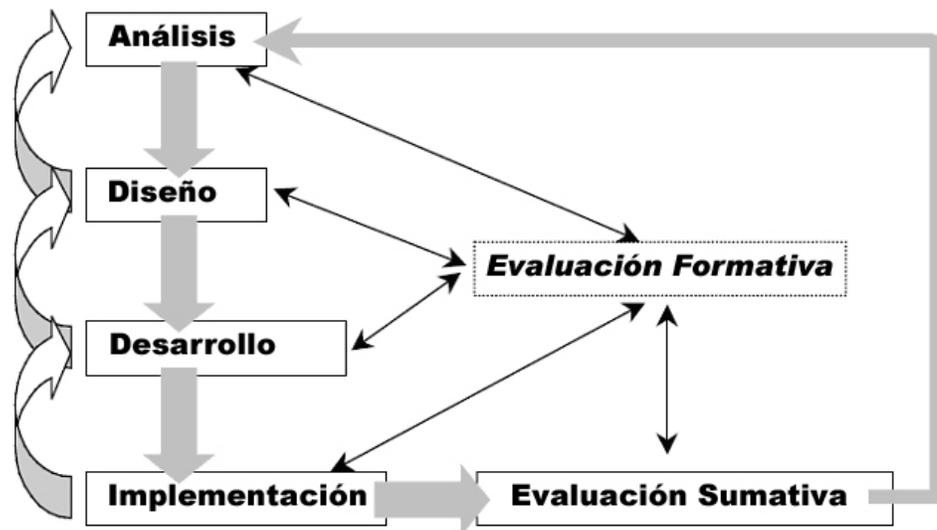
En la fase de evaluación se lleva a cabo lo siguiente:

- Desarrollo de pruebas para medir los estándares Instruccionales.
- Implantación de pruebas y evaluaciones.
- Evaluación continúa.
- Planificación de evaluaciones estudiantiles del curso para mantener al instructor consciente de las necesidades de éstos/as.
- Desarrollo de evaluaciones formativas para evaluar el curso.
- Desarrollo de evaluaciones sumativas para emitir un juicio de la efectividad de la instrucción.

Sobre este modelo, McGriff (2000) coincide que el diseño Instrucciona es dominado por la necesidad del estudiante que se detecta en la fase de Análisis, y apunta además, que es lo suficientemente flexible para permitir cambios y adecuarlo a los descubrimientos que se hagan durante la implementación.

McGriff afirma que este modelo es un proceso de diseño Instrucciona interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase, pueden conducir al diseñador Instrucciona de regreso a cualquiera de las

fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase.



Fuente: Instructional Systems, Steven J. McGriff. College of Education, Penn State University 09/2000

Modelo de Jerrold Kemp

Bernabé Soto (2008) comienza a exponer indicando que forma parte de la tercera generación de la evolución del Diseño Instruccional. Indica que Kemp desarrolla su modelo sustentado en la teoría cognoscitivista. Este modelo de enfoque holístico interactivo centrado en las necesidades del estudiante, metas, prioridades y limitaciones, y que utiliza estrategias que permiten realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines. Y como otros modelos, realiza la evaluación formativa y sumativa, realizando durante cada fase una revisión constante.

Según este modelo, se deberá considerar para la planificación del diseño instruccional, la interacción entre cuatro elementos: los estudiantes, los objetivos, método y evaluación.



Puntos importantes para la creación de un modelo instruccional.

Hay algunos elementos que se deben considerar cuando creamos un modelo instruccional, destacados por la Universidad de Puerto Rico en su presentación de Preparación de Módulos Instruccionales. Un modelo

Instruccional es un material didáctico que contiene todos los elementos necesarios para el aprendizaje de conceptos y destrezas.

En su definición más sencilla, el DI es una metodología de planificación de la enseñanza cuyo producto es una variedad de materiales educativos, atemperados a las necesidades de los educandos, asegurándose así la calidad del aprendizaje.

Las fases del diseño Instruccional se resumen en: Análisis, Diseño, Implantación e Implementación, y Evaluación.

En la fase de Análisis se determinan las características de la audiencia; en la fase de Diseño se señalan los objetivos, las estrategias pedagógicas, y las lecciones apropiadas y actividades a desarrollarse; en la fase de Implantación se lleva a cabo la instrucción, se distribuye el material y se resuelven problemas; en la fase de Evaluación se desarrollan y administran pruebas para medir logros.

La diferencia básica entre un modelo impreso y un modelo electrónico, es que el primero es secuencial-lineal y el segundo es más dinámico en términos de su capacidad de interactividad.

La redacción de objetivos debe ser lo más precisa posible; se usan verbos que reflejen una ejecución que sea medible.

Existen estrategias de aprendizaje que deben aplicarse de acuerdo al contexto del tema que se quiere enseñar.

Los medios de difusión que se utilizarán para apoyar la enseñanza, deben corresponder con el tema que se va a trabajar y con las necesidades de la audiencia.

La evaluación de la experiencia de aprendizaje debe darse formativa y sumativamente. Así mismo, la evaluación de cada etapa en la creación de un modelo debe darse de la misma manera.

En El Capitulo V se mostrará que Modelo de DI se Empleará para el Desarrollo del Manual.

Otro elemento que se consideró para incorporar al material fue la ética empresarial.

2.5 La Ética Empresarial

Ser íntegro y honesto son características que han de estar presentes en los seres humanos y en cualquier actividad que emprendan. Los individuos debemos regirnos por principios y valores éticos; asimismo las empresas (que están formadas por individuos) también han de encaminar sus acciones, estrategias, transacciones y decisiones en base a estos principios.

Mucho se habla de que las empresas deben realizar las mejores prácticas para maximizar sus utilidades y disminuir sus costos, haciendo uso de herramientas de la planificación para obtener éxito. Sin embargo, algo que hemos de considerar es que la puesta en práctica de dichas herramientas esté apegada a la ética.

2.5.1 ¿Qué es la ética?

"Ética" deriva de la palabra griega *ethos*. Hay dos significados de "ética" en el lenguaje griego que revelan dos modos de entender y explicar el comportamiento moral de las personas:

Carlos Blaquier (2008) señala que la ética es la doctrina de las costumbres. Aristóteles, pensaba, dice Blaquier, que vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz, por lo tanto para él la ética es el camino de la felicidad.

J.M. Elegido (1998) señala que la ética en sus diversas ramas es otra clase principal de disciplina práctica, que trata de ayudarnos a decidir cómo debemos actuar, no sólo a fin de lograr un objetivo, sino más bien considerando todas las cosas. Continúa señalando que la ética busca determinar cómo nos comportamos a fin de asegurar nuestra realización personal, el vivir una vida buena, floreciente, que valga la pena.

Estos autores coinciden en que la ética nos permite decidir cómo debemos actuar, pero lo importante de esto es saber la forma en que se hace. Elegido señala además, que esto debe ser también puesto en práctica en el ámbito de los negocios, debe verse como parte del negocio aun cuando estén en juego las utilidades de la empresa.

Los autores afirman que la Ética es una disciplina que busca determinar en qué manera debemos comportarnos, a fin de que la vida tenga sentido, valga la pena.

Para Elegido esto significa que se debe actuar, no por impulsos o emociones, y se deben tomar en cuenta los intereses de los demás. Esto implica que se deberá considerar con sumo cuidado la mejor forma de conseguir lo que se quiere, y qué valor tiene efectivamente lo que se quiere conseguir, ya que actuar inteligentemente implica perseguir cosas que sean dignas de alcanzarse, y la inteligencia debe ser el elemento que rijan nuestras vidas.

Las organizaciones empresariales deben regirse pues también por la inteligencia de las personas que forman parte de ellas, y hacer de la actuación de quien las integra, una buena reputación.

2.5.2 Principios Éticos aplicados a las Organizaciones

Elegido hace mención en cuanto a la amplitud y significado de la regla ética, y de lo controversial que resulta a veces el aplicar o no una buena conducta, ya que en algunos casos las reglas pudieran admitir excepciones.

Para contrarrestar en una medida tal controversia, al menos en el plano empresarial, Elegido sistematiza los principios para la toma de decisiones.

- Principio de la Solidaridad: "tenemos que preocuparnos por promover el bienestar de todos los seres humanos, no sólo el nuestro. En la medida que no lo hagamos, socavaremos nuestra propia realización."

- Principio de la Racionalidad: "Siempre debemos esforzarnos por actuar con inteligencia."

- Principio de Equidad o Imparcialidad: "debemos aplicar los mismos criterios para juzgar nuestras propias"

acciones, las de las personas que queremos, y las de los extraños."

- Principio de la Eficiencia: No bastan buenas intenciones para tratar de promover la realización humana; tenemos que esforzarnos por usar medios eficaces."

- Principio de abstenerse de elegir dañar a un ser humano: "Nunca debemos elegir directamente el dañar a un ser humano en un aspecto de su identidad personal."

- Principio de la responsabilidad del papel que hay que desempeñar: "No tenemos la misma responsabilidad por todos los aspectos del bienestar de todos los seres humanos. Nuestras circunstancias, capacidades, papeles y compromisos específicos nos dan responsabilidad prioritaria por ciertos aspectos del bienestar de ciertas personas."

Elegido finaliza indicando que el Análisis de Costo-Beneficio puede ser utilizado para resolver ciertos problemas de ética empresarial, ya que resulta muy útil; pero debe hacerse tomando en consideración los principios como complemento.

2.5.3 Las Responsabilidades de la Empresa

Elegido tomando como base los principios éticos, desagrega en su texto el hecho de que las empresas no solamente son creadas con el compromiso de incrementar sus utilidades tanto como sea posible, lo cual no está

mal; la empresa deberá tomar en consideración otros aspectos como el medio ambiente, bienestar social para conseguir ese objetivo.

Continúa desarrollando su idea de que una empresa no sólo se debe a sus accionistas, y que mientras cumpla con la Ley está cumpliendo con sus responsabilidades con la sociedad. Plantea que la empresa no solamente está conformada por los dueños, gerentes y otros empleados, sino que además tiene clientes, acreedores, distribuidores, y las comunidades donde la empresa opera. La empresa siempre tiene que cumplir con sus responsabilidades primarias, cuidando no perjudicar a nadie con intención, no efectuar actividades que generen efectos colaterales perniciosos; deberá también obedecer la ley, suscribir contratos equitativos y cumplirlos, y compensar bien a sus accionistas en la medida justa. Cubierta esta primera fase, deberá verificar si su actividad está generando algún efecto colateral pernicioso que sea justo aceptar, y le corresponderá compensar a las partes afectadas. Elegido continúa afirmando que sólo si la empresa ha generado ganancias suficientes para hacer frente a sus responsabilidades primarias, es preciso que cumpla con otras cuatro responsabilidades.

Esas cuatro áreas de responsabilidad son:

- Hacer participar a los empleados y a los accionistas en la prosperidad que han contribuido a generar.

- Apoyar las iniciativas valiosas de la comunidad mediante una porción relativamente pequeña de las utilidades de la empresa.

- Expandir y/o mejorar las operaciones de la empresa, contribuyendo con ello a la creación de empleos, a la satisfacción de las necesidades y a la creación de riqueza en la comunidad.

Dedicar recursos para sostener y fortalecer las tradiciones especiales de servicio de bien común de la sociedad, propias de la empresa.

2.6. ¿Qué es Gestión?

La gestión no es más que planificar, organizar y controlar. Planificar equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos; se centra en seleccionar objetivos, establecer las políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

La gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa; es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

Como el Objetivo final de este TEG es el Diseño de un Manual de Planificación orientado al Control de Gestión, pudiéramos incorporar una herramienta muy utilizada, y que fue desarrollada por Kaplan, R.S. y Norton, D.S, como lo es el Cuadro de Mando Integral.

2.6.1 Cuadro de Mando Integral

Como parte de las herramientas de la Planificación Estratégica se pudiera hacer referencia al Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que apunta una vía sistemática para llevar a cabo los objetivos de la empresa. El Cuadro de Mando Integral es un instrumento valioso, y puede ser manejado para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la perduración y desarrollo de las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard", sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño, según Pereira (2003). La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir".

Justamente se pretende abordar en este Trabajo Especial de Grado, elementos que permitan que los empresarios PYMES puedan descubrir elementos que sirvan para medir y controlar su gestión, a través de elementos contenidos en ciertas metodologías, como lo es en el caso del CMI.

La idea del CMI, dice Pereira, es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, conseguir

beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos, y preparación y desarrollo del personal.

Las cuatro perspectivas del CMI

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización, o de cada unidad de negocio, que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor económico añadido, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.

El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora, no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias, y en la situación del mercado.

Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización en cuanto a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

Perspectiva De Procesos Internos

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización, que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Contemplar esta perspectiva, debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos, y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que, además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deban incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos, para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear; en consecuencia debe crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos, y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo, y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo. Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados, y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

CAPÍTULO III

MARCO SITUACIONAL

En este Capítulo corresponde delimitar la situación problemática que dio origen a la investigación, por lo que estaremos haciendo referencia al Marco Jurídico relacionado con las PYMES. Así mismo haremos mención a investigaciones que estén vinculadas al tema, para tratar de tener una panorámica del tema que estamos abordando. Como vamos a hablar de PYMES en Venezuela, veremos cómo está tipificado este sector empresarial a nivel legal en el país.

3.1 Marco Legal de las PYMES en Venezuela

La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela en su Artículo 308, afirma lo siguiente:

"Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno."

La Carta Magna crea, como se puede evidenciar en este artículo, la base para el fomento de la actividad empresarial. Adicionalmente veremos qué otras leyes complementan esta disposición.

A finales de 2001 se promulga la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, y como lo señala en su exposición de motivos: "pretende desarrollar la misión constitucional del Estado de protección y promoción de la pequeña y mediana industria, con el fin de contribuir con el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular y asegurándole la capacitación, la asistencia técnica y el oportuno financiamiento."; esto en concordancia con el artículo 308 de la Constitución.

Continúa la exposición de motivos:

"La pequeña y mediana industria viene siendo reconocida como fuente de generación de empleos y de inversiones. Constituyéndose así en un elemento dinamizador de la economía, al propiciar el desarrollo nacional equilibrado que conlleve a una distribución más equitativa de la riqueza y en consecuencia, a una mayor estabilidad social. Esta importancia ha motivado que los países la materialicen en políticas y legislaciones específicas, dirigidas a promover y desarrollar este sector industrial".

En el caso de nuestro país, las cifras del Banco Central de Venezuela y del Instituto Nacional de Estadística, señalan para el mes de junio del año 2001, que la pequeña y mediana industria ha contribuido al desarrollo de la economía nacional con un 56,8% del total de los establecimientos industriales existentes en el país.

La intención clara de esta Ley surge de la importancia que para aquellas fechas el Estado Venezolano percibió de este sector del aparato productivo.

Otro instrumento que se creó derivado de esta Ley, fue el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI), que según la exposición de Motivos de la Ley de Promoción "Se concibe como un órgano tutelado, con la plena autonomía que le permita ofrecer asistencia técnica y financiera especializada permanente, así como la capacitación del recurso humano necesario para el desarrollo de la pequeña y mediana industria."

Adicionalmente, INAPYMI cuenta con dos organismos adscritos que se encargan básicamente del manejo de la información relacionada con las PYMES en el país. Uno de ellos es el CENTRO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN ADSCRITO AL INAPYMI "ISAÍAS MEDINA ANGARITA", cuya misión es: "Promover la adquisición, conservación, difusión de información y documentación especializada en todas las áreas vinculadas a la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social, en los ámbitos científicos, tecnológicos, territoriales, económicos y sociales, enmarcados en el desarrollo del modelo económico socialista nacional". INAPYMI también cuenta con El Observatorio PyMIs, que "es una unidad de apoyo para el logro de la misión institucional del INAPYMI, creado con la intención de desarrollar mecanismos de análisis de la pequeña y mediana industria y demás unidades de propiedad social, de su evolución y del impacto que generan en la transformación económica y social del país; y estará sujeto a su control y gestión, de acuerdo a las

disposiciones contractuales y legales vigentes". Y su objetivo fundamental "es crear un sistema estadístico integrado para el análisis y el desarrollo de las PYMES y otras unidades de propiedad social, en el marco del nuevo modelo de producción".

Así mismo hay otro cúmulo de leyes que buscan brindar apoyo financiero a estas empresas, como lo son la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras, en sus artículos 110, 111, 132:

Artículo 110. "Los bancos de desarrollo, tendrán por objeto principal fomentar, financiar y promover actividades económicas y sociales para sectores específicos del país, compatibles con su naturaleza, con las limitaciones de este Decreto Ley. Cuando se trate de recursos provenientes del Ejecutivo Nacional destinados a programas específicos, podrán realizar operaciones de segundo piso. Cuando tengan por objeto exclusivo fomentar, financiar o promover las actividades microfinancieras sustentadas en la iniciativa pública o privada, tanto en las zonas urbanas como rurales, otorgarán créditos de menor cuantía, bajo parámetros de calificación distintos a los establecidos en el resto de los bancos, entidades de ahorro y préstamo e instituciones financieras, y podrán realizar las demás operaciones de intermediación financiera y servicios financieros compatibles con su objeto."

Artículo 111. "Los bancos de segundo piso, tendrán como objeto principal fomentar y financiar los proyectos de desarrollo industrial y social del país, así como las actividades microempresariales, urbanas y rurales, con

las limitaciones de este Decreto Ley; y sólo podrán realizar sus operaciones crediticias a través de los bancos universales, bancos comerciales, bancos de desarrollo, entidades de ahorro y préstamo, y fondos regionales, salvo que se trate de créditos otorgados a los microempresarios o microempresas, en cuyo caso podrán otorgarlos a través de los entes de ejecución conforme a las disposiciones de la Ley que rige a ese sector; pero podrán realizar las demás operaciones de intermediación financiera y servicios financieros compatibles con su objeto. En el caso de las actividades microempresariales, otorgarán créditos de menor cuantía, bajo parámetros de calificación distintos a los establecidos en el resto de los bancos, entidades de ahorro y préstamo e instituciones financieras."

Artículo 132. "Las entidades de ahorro y préstamo tienen por objeto crear, mantener, fomentar y desarrollar condiciones y mecanismos favorables para la captación de recursos financieros, principalmente ahorros, y su canalización en forma segura y rentable mediante cualquier tipo de actividad crediticia, hacia la familia, las sociedades cooperativas, el artesano, el profesional, las pequeñas empresas industriales y comerciales, y en especial, para la concesión de créditos destinados a solucionar el problema de la vivienda familiar y facilitar la adquisición de inmuebles necesarios para el desarrollo de la sociedad.

Igualmente, podrán prestar servicios accesorios y conexos con dichas operaciones, tales como participar en programas especiales de vivienda, servir de

intermediarios para la canalización de recursos destinados a la artesanía y pequeñas empresas, transferir fondos dentro del país, aceptar la custodia de fondos, títulos y objetos de valor, prestar servicios de cajas de seguridad, actuar como fiduciario y ejecutar mandatos, comisiones y otros encargos de confianza. Igualmente podrán realizar operaciones de reporto."

Como complemento al apoyo financiero, las PYMES en Venezuela cuentan con la posibilidad de apalancar sus operaciones tanto de crédito como aquellas que tengan que ver con la prestación de un servicio vinculado a su actividad a entes públicos o privados con los que suscriban contratos. Es por ello que cuentan con el Sistema Nacional de Garantías y la Ley que regula su funcionamiento.

En su Artículo 1, en sus Disposiciones Generales señala que: "El Sistema reposa en la cooperación de los integrantes básicos que lo constituyen: pequeñas y medianas empresas, entidades financieras y entes públicos nacionales, regionales o municipales. Dicha cooperación constituye un valor esencial para desarrollar sistemas eficaces de garantías, permitiendo a la pequeña y mediana empresa el acceso al crédito del sistema financiero y entes crediticios, públicos y privados, mediante el otorgamiento de garantías que avalen los créditos que las pequeñas y medianas empresas requieran para financiar sus proyectos, mejorando de esta manera, las condiciones de financiamiento para este sector, y a la vez, contribuyendo al desarrollo, estabilidad y seguridad del sistema financiero nacional."

Hemos hecho un reconocimiento a grandes rasgos del Marco Legal que busca promover la actividad económica de las PYMES; seguiremos avanzando en función de caracterizar este sector, aunque como veremos más adelante, según estudios previos realizados, hay fuertes limitaciones de información que no hacen fácil esta tarea.

3.2 Las PYMES en Venezuela

El Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, No. 1547, de fecha 09-11-2001, impreso en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.552 Extraordinaria, del día 12 de noviembre de 2001, en su artículo tres define PYME:

"1. Pequeña Industria: la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

1.2. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

2. Mediana Industria: la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de

servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

2.1 Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a 100 trabajadores.

2.2 Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

3. Emprendedor: Persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarle en un concepto de negocio operativo, o en un producto mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización."

Según un estudio realizado por FUNDES, de nombre DESARROLLO COMPETITIVO DE LA PYME EN VENEZUELA Y EN AMÉRICA LATINA (Octubre 2008), las características más resaltantes de las PYMES en América Latina, son:

- No existe una clasificación uniforme, ni información actualizada de los países.
- Hay muchos criterios para definirla (empleo, ventas, activos, etc.)
- Existen 18.5 millones de MIPYMES (99.8% del total de la población empresarial)

- Las MIPYMES generan 61.49 millones de empleos (76.6% del empleo total)
- Las MIPYMES contribuyen con cerca del 50% del PIB.
- 13% están en industria, 34% en servicios y 53% en comercio.
- Las micro empresas constituyen el 93.45% del total de empresas.
- Las pequeñas y medianas empresas representan el 6.35% de las empresas.
- Sólo el 0.20% son grandes empresas.

Es poco actualizada y muy dispersa la información que de fuentes oficiales hay sobre PYMES; sin embargo, por información recabada de organismos privados y no centralizados, podríamos ofrecer una caracterización de estas empresas y sus necesidades.

Según el informe de FUNDES, Desarrollo Competitivo de la PYME en Venezuela y en América Latina (Octubre 2008), con base a encuestas de hogares por muestreo (INE y Escuela de Gerencia Social, 2007), aportes del IDC empresa de consultoría y eventos en las industrias (Latin America SMB IT Investment and Opportunities, 2003), y cálculos propios, las empresas en el país están divididas aproximadamente de la siguiente manera:

356.970 Micro (Hasta 5 empleados)

112.909 empresas (entre 5 y 250 empleados)

776 empresas (mayor a 250 empleados)

90 empresas (mayor a 1.000 empleados)

Otro estudio publicado, Teoría y práctica de la Ética y la Responsabilidad Social de la PYME Venezolana (Páez 2007), caracteriza a la PYME Venezolana de la forma siguiente: La Compañía Anónima es la modalidad legal que ha adoptado la PYME en Venezuela. Las modalidades de S.R.L. y firma personal decrecen en número, porcentaje e importancia. En relación a las nuevas tecnologías, se constata que se está produciendo un lento, pero sostenido crecimiento, en la adquisición de infraestructura y uso de Internet. Es ello lo que explica que el nivel de conexión de las empresas se haya duplicado en los últimos tres años. Este porcentaje desciende en las empresas que se emplazan en las regiones de menor desarrollo.

En cuanto al tamaño promedio de la empresa PYME en Venezuela, en lo que respecta al número de trabajadores, 45% de las empresas seleccionadas cuenta con más de 20 trabajadores. El porcentaje restante se ubica por debajo de 20 trabajadores.

Los valores que el empresario PYME considera fundamentales y que transmite a sus trabajadores, según este estudio, son: los de honestidad, respeto, atención personal, compromiso con el cliente y con la empresa, y realzar el valor del tema familiar.

El conocimiento y percepción del marco legal que arrojó el estudio en general, manifiesta que los empresarios conocen el marco legal y en particular el relacionado con los trabajadores, y según el estudio, consideran que estos beneficios de los trabajadores son un tanto excesivos, y además perjudican a la empresa.

FUNDES en su estudio identificó las necesidades en cuatro grandes renglones:

1. Necesidades en relación al ENTORNO: INFORMACIÓN

Las PYMES no pueden modificar el entorno donde se desarrollan. Conscientes de ello manifiestan que deben contar con información adecuada y oportuna.

Entorno Competitivo

- Impacto de los Tratados de Libre Comercio y similares.
- Conocimiento de mercados (externos e internos)
- Certificación y acreditaciones de calidad (Normas ISO)

Gubernamental / Legal

- Instrumentos de fomento disponibles y mecanismos de Postulación.

- Tributos, gravámenes y leyes pertinentes.
- Procedimientos y trámites.

Financiero

- Preparación de proyectos de inversión.
- Análisis financiero y crediticio.

2. Necesidades en relación a las Empresas

Mejorar la competitividad, con base a una mayor productividad, que les permitiera entregar mejor calidad y servicio, contar con herramientas de formación y progresivamente ir incorporando nuevas tecnologías. Por supuesto, tener acceso a recursos financieros y fomento de vinculación empresarial.

3. Necesidades en relación a los Empresarios

Fundes identificó cuatro áreas en las que los empresarios PYME consideran que deben formarse, para cubrir las necesidades de productividad y calidad que requieren sus empresas:

CONOCIMIENTOS

- ❖ Administración.

- ❖ Operaciones.
- ❖ Mercadeo.
- ❖ Gestión de RRHH.
- ❖ Ética en los negocios.

CONSULTORÍA DE EXPERTOS

- ❖ Finanzas.
- ❖ Administración.
- ❖ Mercadeo.
- ❖ Gestión de RRHH.

HABILIDADES

- ❖ Liderazgo y motivación.
- ❖ Comunicación.
- ❖ Negociación.
- ❖ Manejo de conflictos.
- ❖ Toma de decisiones.

ASESORIA - COMPAÑÍA

- ❖ Mirada de contexto.

- ❖ Confianza y refuerzo.
- ❖ Experiencias de otros.
- ❖ Críticas constructivas.

4. Necesidades en relación a las Circunstancias

- Las empresas viven ciclos: nacen, crecen y se desarrollan.
- No todas las empresas están en el mismo estado ni enfrentan los mismos desafíos.
- Soluciones disponibles para distintos estados: Crisis o Crecimiento.
- Apoyo para la formulación de proyectos: Nuevas ideas de negocios y financiamiento (en la banca local y tradicional)

Haciendo uso de un Material que desarrolló la Sociedad de Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria (SOGAMPI), con el apoyo de la Empresa de Consultoría "Crea Resultados", podemos complementar lo adelantado por Fundes en 2007.

El estudio que realizó SOGAMPI tenía, entre algunos de sus objetivos:

- Estimar el tamaño del mercado de PYMES en Venezuela.

- Lograr una aproximación a las necesidades y expectativas de las PYMES en Venezuela, desde el punto de vista financiero, con el propósito de identificar otras vías de apoyo al sector.

SOGAMPI y Crea Resultados identificaron algunas dimensiones, bajo las cuales se segmentaron a las PYMES sujeto del estudio:

1. Solidez/trayectoria.
2. Conocimiento de los productos/servicios, y experiencia previa con fianzas.
3. Potencial de crecimiento:
 - Compromiso de crecer.
 - Nivel de endeudamiento.
 - Compromiso con el país.
4. Liderazgo de los dueños (¿Se han mantenido más de 5 años en el cargo de Presidente?)
5. Ubicación geográfica y sector económico.
6. Expectativas y necesidades de productos y servicios financieros.

Para el estudio se enfocaron en los 7 principales estados del país: Distrito Capital/Miranda, Carabobo, Aragua, Lara, Zulia y Táchira; los cuales representan

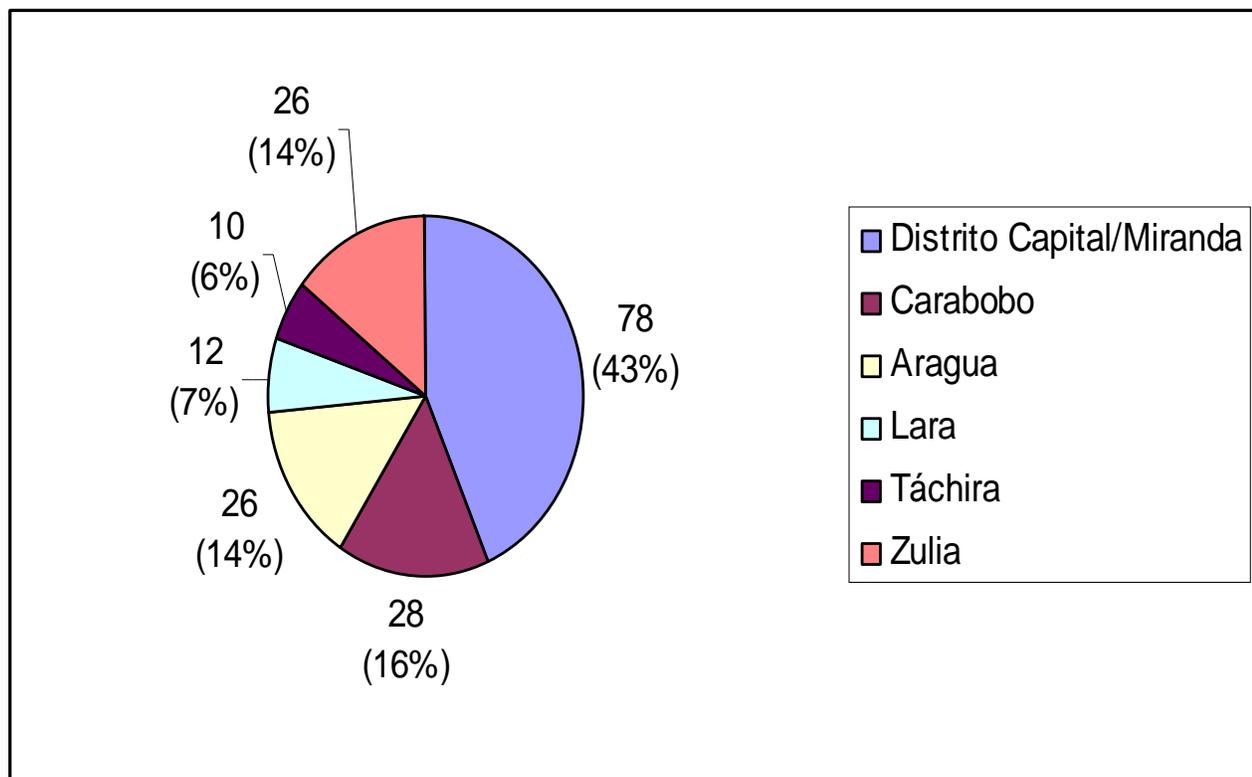
el 54% de la concentración de empresas PYMES del país, según la fuente consultada.

Realizaron entrevistas telefónicas, y el entrevistado fue el encargado, gerente general o dueño de la empresa. En algunos casos, por solicitud de algunas empresas, se envió el cuestionario por correo electrónico.

Utilizaron las siguientes fuentes para la conformación de la base de datos:

- www.venezuelaacambiode.com
- Páginas amarillas electrónicas e impresas de CANTV.
- Base de datos privada de Crea Resultados.

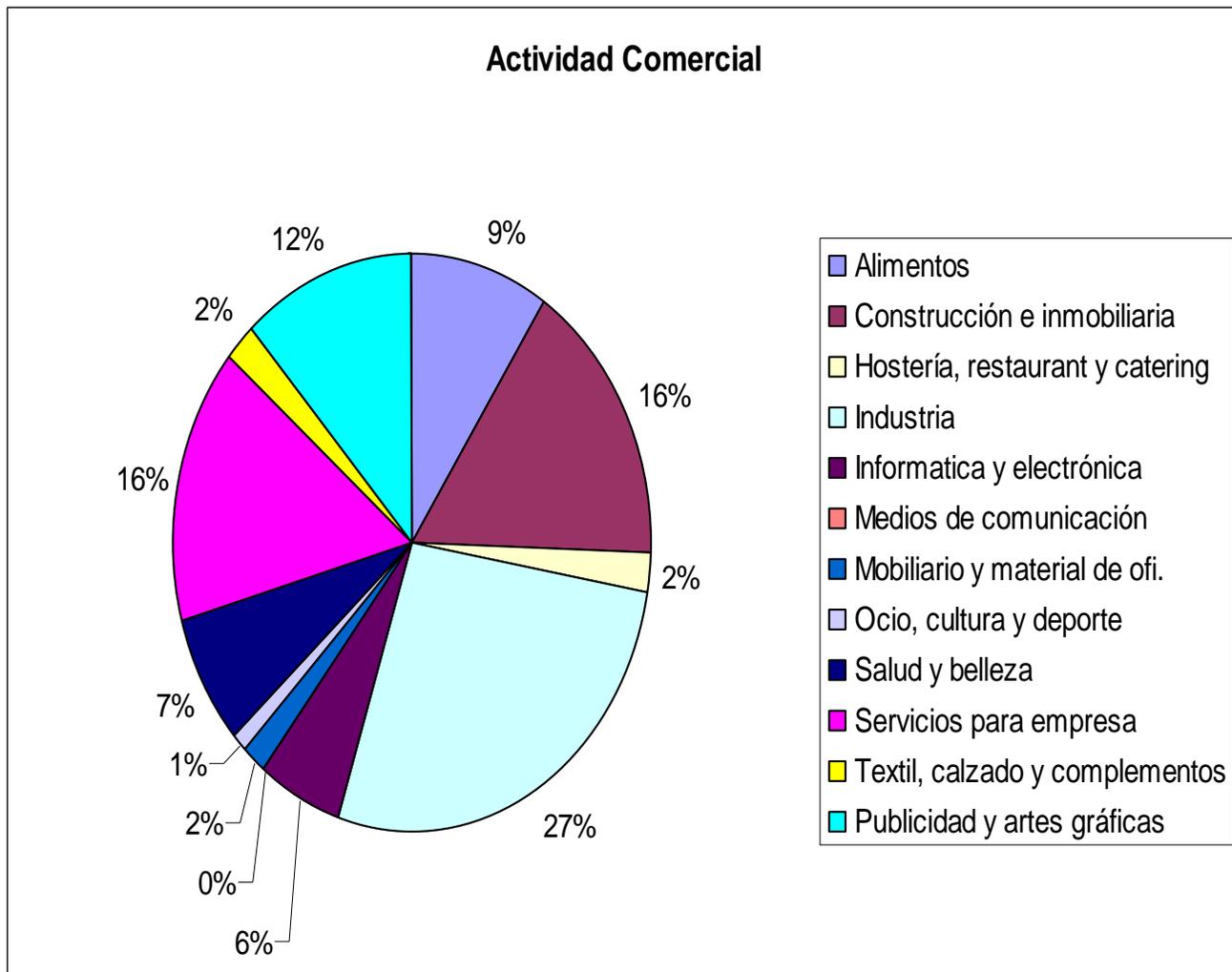
GRAFICA I: Composición De La Muestra Utilizada Por SOGAMPI Y Crea Resultados. Estudio De Necesidades De PYMES.



Fuente: SOGAMPI-Crea Resultados

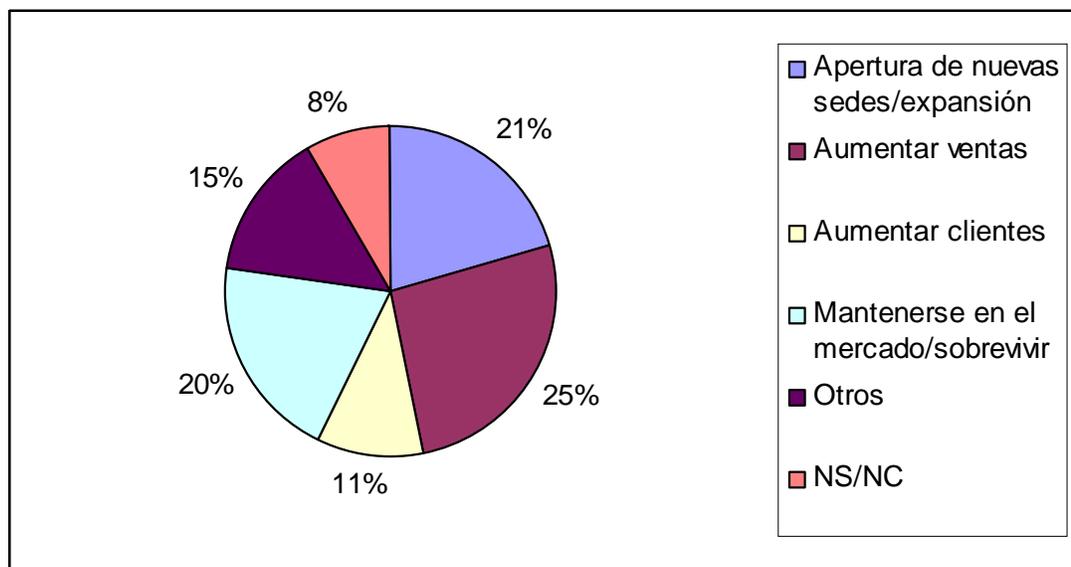
La región central con un peso del 73% sobre el total de la muestra, por ser los mercados más grandes y los que agrupan la mayor cantidad de PYMES a nivel nacional.

GRAFICA II: Composición por actividad comercial de la muestra utilizada por SOGAMPI y Crea Resultados. Estudio de necesidades de PYMES.



Fuente: SOGAMPI-Crea Resultados

GRAFICA III: Planes de crecimiento a corto, mediano y largo plazo de la muestra utilizada por SOGAMPI y Crea Resultados. Estudio de necesidades de PYMES.



Fuente: SOGAMPI-Crea Resultados

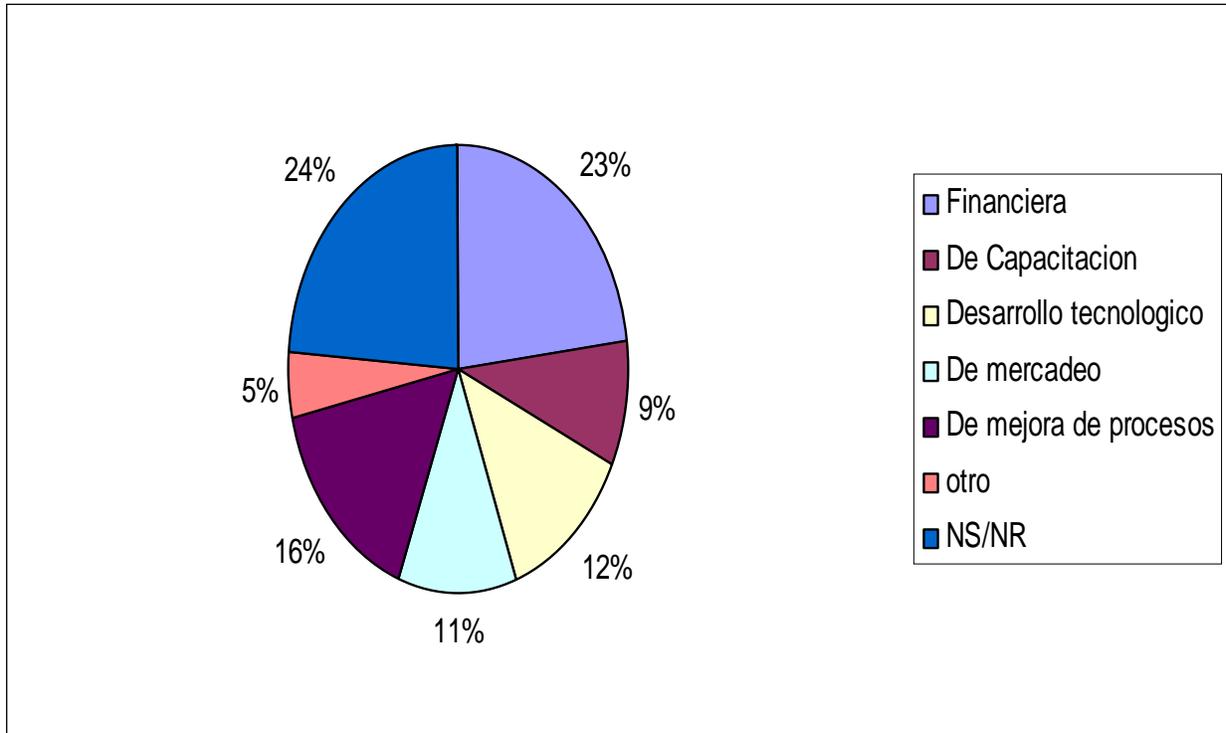
- **Otros:** cerrar la empresa, adquirir equipos tecnológicos, hacer publicidad, vender máquinas fiscales, compra de materia prima, exportar, mejorar relación con aduana, hacer contrato con el gobierno.
- **NS/NC:** No Sabe / No Contestó

Según este estudio, aumentar las ventas y abrir nuevas sedes son los planes a corto, mediano y largo plazo de

estas empresas. Cabe destacar, que hay un importante número que sólo aspira mantenerse en el mercado y sobrevivir.

El estudio también indagó sobre las necesidades inmediatas que tienen las PYMES. A este respecto el estudio arrojó, que entre las necesidades prioritarias que perciben las PYMES, están las necesidades de tipo financieras, de mejora de procesos y desarrollo tecnológico. Aunque un alto porcentaje no logra ubicarse en ninguna de las opciones, la capacitación y el mercadeo comienzan a cobrar cierta importancia, a medida que las empresas tienen más tiempo de operación; como se muestra a continuación:

GRAFICA IV: Necesidades inmediatas que tienen las PYMES



Fuente: SOGAMPI-Crea Resultados

| | Financieras | De capacitación | Desarrollo tecnológico | Mercadeo/investigación | Mejora de procesos | Otra | M |
|------------------|-------------|-----------------|------------------------|------------------------|--------------------|------|---|
| Menos de 10 años | 30 | 7 | 13 | 12 | 15 | 4 | |
| Más de 10 años | 24 | 14 | 15 | 14 | 22 | 7 | |

SOGAMPI en su estudio realizó un levantamiento de información tomando como base el mercado nacional de PYMES, y estimó que asciende a 9.123 empresas. Podemos hacer las siguientes estimaciones:

5322 son empresas pequeñas (de 1 a 10 empleados)

2170 son empresas medianas (de 11 a 50 empleados)

1267 son grandes empresas (más de 50 empleados)

CUADRO III: PYMES distribuidas por sector

| Actividad Comercial | Cantidad |
|---------------------------------|----------|
| Alimentos | 821 |
| Construcción e inmobiliaria | 1460 |
| Hostería, restaurant y catering | 182 |
| Industria | 2463 |
| Informatica y electrónica | 547 |
| Medios de comunicación | 0 |
| Mobiliario y material de ofi. | 182 |
| Ocio, cultura y deporte | 91 |
| Salud y belleza | 639 |
| Servicios para empresa | 1460 |
| Textil, calzado y complementos | 182 |
| Publicidad y artes gráficas | 1095 |

Fuente: SOGAMPI-Crea Resultados. ESTIMACIONES PROPIAS.

Tomando como referencia algunos datos que arroja el Estudio, vemos que el Universo PYME en Venezuela sigue en crecimiento; sin embargo, en relación a sus necesidades quizás den prioridad a la parte financiera, que si bien es importante para la operatividad de las empresas, debe venir acompañada de formación. Y más que según este estudio, vemos que las empresas que llevan cierto tiempo en el mercado, son las que valoran más la capacitación, mejora de procesos, que en definitiva distingue a las empresas exitosas.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente Trabajo Especial de Grado. Se desarrollan aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

4.1 Nivel de investigación

De acuerdo con el problema referido al Diseño de un Manual de Planificación para las PYMES, orientado al control de gestión y manejo de los recursos, la investigación fue de tipo proyecto factible. En este sentido se revisaron Metodologías de Formulación de Proyectos, como la de Marco Lógico utilizada principalmente para proyectos sociales. También se revisó material bibliográfico de Planificación Estratégica y Ética empresarial, a los fines de facilitar a las PYMES su fortalecimiento y mejorar su desempeño.

4.2 Diseño de la investigación

El estudio propuesto se adecuó a los propósitos de la investigación no experimental, en función de los objetivos definidos en el presente trabajo de investigación, donde lo que se plantea es el Diseño de un Manual de Planificación para las PYMES, orientado a mejorar la gestión de ellas.

4.3 Sobre el tipo de investigación:

4.3.1 Sobre la Investigación Documental:

La investigación de tipo documental estuvo presente desde el inicio de este trabajo, ya que se tomó información de documentos impresos, como libros, revistas, sitios Web entre otros de manera de sustentar informacional investigación.

4.4 Instrumentos para la recolección de datos:

Se utilizaron datos censales y encuestas realizadas por CONINDUSTRIA, FUNDES, SOGAMPI y la empresa consultora Crea Resultados. Estos datos se utilizaron para recopilar información relevante de la situación de las PYMES, en cuanto a saber cuántas son, cómo operan, para conocer las necesidades de estas unidades productivas.

CAPÍTULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en el Diseño de un Manual de Planificación para el Control de Gestión de las PYMES en Venezuela, que les sirva de herramienta para su desempeño, ya que según hemos consultado, este sector representa gran importancia para el tejido productivo de cualquier país.

Por tratarse de un manual debemos tomar en cuenta alguno de los modelos de Diseño Instruccional, de manera de garantizar que la población objetivo que hará uso del manual, quede conforme con el contenido. Para esto utilizaremos el Modelo ADDIE, y desarrollaremos las dos primeras fases Análisis y Diseño como se plantea en uno de los objetivos específicos, ya que el factor tiempo nos limita el alcance del TEG.

5.1 Fase de Análisis

5.1.1 Las características de la audiencia

El Manual de Planificación Estratégica está dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas, que se encuentren en un proceso de instalación o crecimiento, que tengan la intención de consolidar su negocio con éxito. Este Manual está dirigido a PYMES de cualquier sector, en virtud de que la información que se recoge en él, no excluye

ninguna actividad, puesto que la planificación es un elemento fundamental de cualquier iniciativa que se emprenda, ya que da garantía de minimizar los riesgos y conseguir los objetivos.

5.1.2 ¿Qué necesita aprender la audiencia?

Tomando como punto de partida algunos de los elementos que se encontraron en instrumentos aplicados por organismos expertos en PYMES (entre los que destacan Fundes y SOGAMPI), que se mencionaron en el Capítulo IV, se evidenció que en América Latina, incluida Venezuela, uno de los vacíos que presentan las PYMES está vinculado con el tema de la formación en áreas tan diversas como: Operaciones, Mercadeo, Gestión de RRHH, Ética en los negocios, etc. Es por ello que a través de este modesto trabajo se busca ofrecer elementos que aborden estas principales inquietudes, que buscan hacer aportes importantes a estas empresas.

5.1.3 Presupuesto

En cuanto al presupuesto disponible para el diseño del manual, por el alcance del Trabajo Especial de Grado no se requirió presupuesto para realizar el Análisis y Diseño. Sin embargo, una vez aprobado el mismo, se establecerán contactos con la Fundación Editorial El Perro y La Rana, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Cultura, para que dicha institución,

luego de que el Manual esté en sus fases de desarrollo e implementación, sirva de canal para difundir de manera masiva esta herramienta Instruccional, ya que es la misión principal de este organismo del Estado. Se han considerado dos alternativas para la difusión: en formato PDF digital, que puede ser descargado desde el sitio web de esta Fundación; o en físico, que debe pasar por un proceso de evaluación y aprobación por parte de la editorial. Una limitación importante con la que se cuenta es el tiempo, en virtud de la propuesta del Trabajo Especial de Grado. Como fecha límite para entregar la instrucción, y sea presentada ante la Junta Administradora de SOGAMPI para que autoricen a que arranque la fase de Desarrollo e Implementación con la población objetivo, se tiene previsto que se comience a distribuir el primer papel de trabajo para el final del segundo trimestre del año 2011.

5.1.4 Los medios de difusión

Luego de culminado el Diseño, se presentará ante las máximas autoridades de SOGAMPI, a los fines de que la fase de desarrollo, implementación y evaluación sean realizadas como parte de las actividades de formación (Talleres, charlas y Conferencias) que se les ofrecerá a los Socios beneficiarios de SOGAMPI, para así medir que la instrucción esté acorde a las necesidades de las PYMES.

5.2 Fase de Diseño

Como se mencionó, se tienen dos propuestas para la presentación del Manual. Una vez que se consulte con los representantes PYMES, se hará una consulta a la Editorial y se llegará a un consenso, de manera de cumplir con las expectativas de ambas partes. Como objetivo Instruccional se busca, principalmente, que las PYMES sean conscientes de la importancia de la Planificación, no como fórmula mágica para anticiparse a situaciones que se les puedan presentar en el futuro, sino para estar preparados y tomar decisiones correctas cuando estas lleguen.

El primer Módulo del Manual toma como punto de partida la ética y, sobretodo, los principios fundamentales que deben estar presentes en toda actividad empresarial, y pone de manifiesto a las PYMES que harán uso de ese manual, una visión de que las responsabilidades de la Empresa y sus objetivos estratégicos van más allá de traer fortuna a sus accionistas, o arrojar indicadores económicos positivos. Deberá también usar estos beneficios económicos para beneficiar al conjunto de sus relacionados, que incluyen a empleados, proveedores, clientes, así como al resto de la sociedad donde la PYME haga vida.

El segundo módulo está enfocado principalmente a brindar una herramienta a las PYMES, usando parte de la Metodología Marco Lógico; a saber, árbol de Problemas y

árbol de Objetivos, como elemento que sirva de punto de partida para el planteamiento adecuado de problemas. Esta metodología, como se vio en el marco teórico, es de corte participativo, ya que toma en consideración el análisis del problema desde la perspectiva de todos los involucrados. Servirá como ejercicio que apliquen los directivos PYMES, para ver posibles soluciones que salgan de la interacción entre empleados y accionistas.

Un tercer Módulo que se enfoca principalmente en introducir al lector en definir Planificación, Planificación Estratégica, cómo aplicarla en su empresa y hace mención a una de las herramientas para el control de gestión, como lo es el Cuadro de Mando Integral, haciendo énfasis en cómo construir indicadores.

Como se mencionó anteriormente, el Trabajo Especial de Grado tiene un alcance hasta la fase de Diseño, en virtud del tiempo, y sería muy ambicioso tratar de desarrollar la totalidad de las fases de este modelo.

En Anexo se presentará el esquema tentativo del Manual, con sus Módulos de Contenido.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Tomando en cuenta el problema planteado en el Trabajo Especial de Grado y el desarrollo del mismo, podemos concluir que se cumplieron los objetivos establecidos, ya que se lograron los objetivos específicos y el general, arrojando como resultado el Diseño de un Manual de Planificación Estratégica para las PYMES, orientado al Control de Gestión.

El Diseño de un Manual de Planificación Estratégica permitió aplicar buena parte de los conocimientos adquiridos en la Especialización, y encajar dentro de las líneas de investigación que exige. Se decidió emplear parte de la Metodología Marco Lógico, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos, también se involucran conocimientos de Ética Empresarial y Elementos de la Planificación Estratégica, y la Herramienta del Cuadro de Mando Integral, para que a través de la construcción de indicadores, se puedan establecer líneas de acción en función de la Misión y Visión que el empresario PYME tengan de su negocio.

La importancia de las empresas PYMES dentro ha sido referenciado por innumerables autores, muchos coinciden además presentan muchos vacíos en diversas áreas como

recursos humanos, planificación, finanzas, etc., esta propuesta de manual esta orientado a ofrecer a estas empresas elementos que le ayuden a mejorar su gestión, por estar en una fase de diseño se le haciendo énfasis a los temas que formaran parte del contenido que se desarrollaran en el diseño Instruccional.

Como se mencionó en líneas anteriores, no se busca tener una fórmula mágica con este manual, para que las empresas que se sirvan del mismo encuentren el éxito inmediato; sólo se pretende dar una guía de un tema que ha sido bien estudiado. La pretensión máxima es que el lector sienta que el contenido se identifica con su empresa y sus necesidades de formación.

La importancia de esta forma de empresa es que hace parte de un tejido regional y mundial que muchas veces lucha con posiciones personalistas de sus directivos y accionistas, que por ser tan conservadores en sus maneras de llevar el negocio, son resistentes al cambio y no hacen uso de herramientas que ofrecen las legislaciones de sus países ni buscan alternativas para potenciar sus negocios.

6.2 Recomendaciones

Que este material sea revisado no sólo por representantes de organismos que sirvan a las PYMES; se debe involucrar a universidades, gremios y otras instituciones de formación para que permita que el material cuente con

elementos formativos que sean eficaces, para que el material Instruccional trascienda y beneficie no sólo a PYMES en Venezuela, sino también fuera de ella.

Este manual es apenas un compendio de los contenidos o temas a desarrollarse en el manual de diferentes visiones de hacer gerencia, con ética y visión compartida, sin embargo la planificación y el control de gestión es un vasto universo por lo que sería interesante que otras TEG tomaran esta investigación como referencia y así complementar o destacar otros elementos no considerados en este trabajo, lo que podría dar inicio a una serie de cuadernos para las PYMES, que les sirvan como material complementario es su quehacer, y no solo con el tema de la Planificación, la Formulación de Proyectos o cualquier otro tópico que los empresarios consideren pudieran tener interés.

Estos contenidos deberán ser entregados a una muestra de directores de PYME, acompañados de ejemplos prácticos en una siguiente fase, de manera que no solamente se adapten a sus requerimientos sino que sean presentados de forma que sean efectivamente captados y en un futuro sean aplicados no solo por las PYMES sino cualquier empresa.

REFERENCIAS

- Calderón J. (2008) Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/411/.
- Carucci F. (2005). Planificación Estratégica por Problemas: Un enfoque participativo. Caracas, Venezuela. EDICIONES FECS.
- Carucci F. (2005). Planificación Municipal del Desarrollo. Caracas, Venezuela. EDICIONES FECS.
- Carucci F. (1999) Elementos de Gerencia Local: manual para gerentes municipales, Caracas, Venezuela .Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FECS),
- Casáis D.(17-02-2009)¿Por qué Mueren las PYMES? Recuperado el 23-11-2010 de http://www.infocomercial.com.ar/noticias/bnoticias.php?tipo_art=unico&id_articulo=36661&cod_sitio=3.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.
- Elegido, J. M. Fundamentos de ética empresarial. La perspectiva de un país en desarrollo, México: IPADE.
- Francés A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral. México, D.F. Pearson Educación; Prentice-Hall; IESA.
- Gómez M y Cámara L (2003).Orientaciones para la aplicación del enfoque del Marco Lógico. Errores

frecuentes y sugerencias para evitarlos. Madrid-España.CIDEAL.

- Guaipatín C. (2003). Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Haar J. (2006). La Gestión de las empresas Familiares: Pacto de Balance. DEBATES IESA. Volumen XI. N°2.18-21.
- Ley para la Promoción y Desarrollo de La Pequeña y Mediana Industria publicada en Gaceta Oficial De la República Bolivariana de Venezuela N° 5552 en Caracas el 12 de Noviembre de 2001.
- Luzardo H. (2004) en su trabajo Herramientas nuevas para los ajustes virtuales de la educación. Análisis de modelos de diseño Instruccional para eventos educativos. Recuperado el 10-12-2010 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/An%C3%A1lisis-De-Modelos-De-Dise%C3%B1o-Instruccional/1490741.html>
- Rodríguez A. y Martínez L (2006). Lo que Ud. quería saber sobre...Las múltiples caras de las empresas familiares. DEBATES IESA. Volumen XI. N°2.35-42.
- Saguir J. (2004). Manual Metodológico para la Planificación Estratégica. Provincia de Tucumán. Secretaría de Estado de Planeamiento de Tucumán.
- Senge, P. (1993). La Quinta Disciplina. Barcelona - España. Ediciones Granica.
- Yukavetsky, G. (2003). La elaboración de un módulo Instruccional. Puerto Rico. Centro de Competencias de la Comunicación. Universidad de Puerto Rico en Humacao.

ANEXOS

- Propuesta de Manual de planificación estratégica para PYME orientado para el Control de Gestión.



**MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
PARA PYMES
ORIENTADO AL CONTROL DE GESTIÓN**



DIONYTT MADERA

AUTOR:

Dionytt Madera

**Trabajo Especial de Grado para optar
al título de Especialista Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Tutor:

Rafael J. Ávila D.

UNIVERSIDAD MONTEAVILA

CARACAS, Marzo 2011.-

INTRODUCCIÓN

La importancia de las empresas PYMES dentro del tejido empresarial del mundo ha sido referenciado por innumerables autores, muchos coinciden además presentan muchos vacíos en diversas áreas como recursos humanos, planificación, finanzas, etc., esta propuesta de manual esta orientado a ofrecer a estas empresas elementos que le ayuden a mejorar su gestión, por estar en una fase de diseño se le haciendo énfasis a los temas que formaran parte del contenido que se desarrollaran en el diseño Instruccional, mismos que serán entregados a una muestra acompañados de ejemplos prácticos en una siguiente fase, de manera que no solamente se adapten a sus requerimientos sino que sean presentados de forma que sean efectivamente captados y en un futuro sean aplicados por las PYMES o cualquier empresa.

MÓDULOS



Para ser una Mejor Empresa



¿A dónde quiero llegar?



¿Cómo lo voy a Lograr?

Este manual está constituido por tres temas que serían de interés para las PYMES:

Módulo 1: Para ser una Mejor Empresa.

En este Módulo se abordan los conceptos de ética, además, los principios fundamentales que deben estar presentes en toda actividad empresarial, y pone de manifiesto a las PYMES que harán uso de ese manual, una visión de que las responsabilidades de la Empresa y sus objetivos estratégicos van más allá de traer fortuna a sus accionistas, o arrojar indicadores económicos positivos. Deberá también usar estos beneficios económicos para beneficiar al conjunto de sus relacionados, que incluyen a empleados, proveedores, clientes, así como al resto de la sociedad donde la PYME haga vida.

Módulo 2: ¿A dónde quiero llegar?

El segundo módulo está enfocado principalmente a brindar una herramienta a las PYMES, usando parte de la Metodología Marco Lógico; a saber, árbol de Problemas y árbol de Objetivos, como elemento que sirva de punto de partida para el planteamiento adecuado de problemas. Esta metodología, como se vio en el marco teórico, es de corte participativo, ya que toma en consideración el análisis del problema desde la perspectiva de todos los involucrados. Servirá como ejercicio que apliquen los directivos PYMES, para ver posibles soluciones que salgan de la interacción entre empleados y accionistas.

Módulo 3: ¿Cómo lo voy a Lograr?

Se enfoca principalmente en introducir al lector en definir Planificación, Planificación Estratégica, cómo aplicarla en su empresa y hace mención a una de las herramientas para el control de gestión, como lo es el Cuadro de Mando Integral, haciendo énfasis en cómo construir indicadores.

Objetivos de la Instrucción.

Una vez finalizado el módulo los(as) lectores(as) habrán adquirido los conocimientos necesarios para:

- Comprender y transmitir nociones y principios de la Ética Empresarial como componente fundamental de la Gestión de una Empresa.

- Comprender y transmitir nociones de la Metodología Marco Lógico, como lo son el árbol de Problemas y el árbol de Objetivos, como herramienta para el planteamiento de Problemas de forma participativa, vinculando la visión del Director de empresa y el Empleado.

- Comprender y transmitir elementos vinculados a la Planificación estratégica, control de gestión a los fines de mejorar el desempeño de la empresa a través de la construcción de indicadores y el uso de la Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

MÓDULO 1

Para ser una Mejor Empresa

Ser íntegro y honesto son características que han de estar presentes en los seres humanos y en cualquier actividad que emprendan. Los individuos debemos regirnos por principios y valores éticos; asimismo las empresas (que están formadas por individuos) también han de encaminar sus acciones, estrategias, transacciones y decisiones en base a estos principios.

En este módulo queremos presentarle estimado lector los principios éticos que deben regir en sus actividades tomando en consideración herramientas de la ética y cómo se aplican a las organizaciones.

Qué es la ética

"Ética" deriva de la palabra griega ethos. Hay dos significados de "ética" en el lenguaje griego que revelan dos modos de entender y explicar el comportamiento moral de las personas:

La ética es la doctrina de las costumbres. Aristóteles, pensaba, dice Blaquier, que vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz, por lo tanto para él la ética es el camino de la felicidad.

J.M. Elegido (1998) señala que la ética en sus diversas ramas es otra clase principal de disciplina práctica, que trata de ayudarnos a decidir cómo debemos actuar, no sólo a fin de lograr un objetivo, sino más bien considerando todas las cosas. Continúa señalando que la ética busca determinar cómo nos comportamos a fin de asegurar nuestra realización personal, el vivir una vida buena, floreciente, que valga la pena.

Para Elegido esto significa que se debe actuar, no por impulsos o emociones, y se deben tomar en cuenta los intereses de los demás. Esto implica que se deberá considerar con sumo cuidado la mejor forma de conseguir lo que se quiere, y qué valor tiene efectivamente lo que se quiere conseguir, ya que actuar inteligentemente implica perseguir cosas que sean dignas de alcanzarse, y la inteligencia debe ser el elemento que rija nuestras vidas.

Las organizaciones empresariales deben regirse pues también por la inteligencia de las personas que forman parte de ellas, y hacer de la actuación de quien las integra, una buena reputación.

Principios Éticos aplicados a las Organizaciones

Principio de la Solidaridad: "tenemos que preocuparnos por promover el bienestar de todos los seres humanos, no sólo el nuestro. En la medida que no lo hagamos, socavaremos nuestra propia realización."

Principio de la Racionalidad: "Siempre debemos esforzarnos por actuar con inteligencia."

Principio de Equidad o Imparcialidad: "debemos aplicar los mismos criterios para juzgar nuestras propias acciones, las de las personas que queremos, y las de los extraños."

Principio de la Eficiencia: No bastan buenas intenciones para tratar de promover la realización humana; tenemos que esforzarnos por usar medios eficaces."

Principio de abstenerse de elegir dañar a un ser humano: "Nunca debemos elegir directamente el dañar a un ser humano en un aspecto de su identidad personal."

Principio de la responsabilidad del papel que hay que desempeñar: "No tenemos la misma responsabilidad por todos los aspectos del bienestar de todos los seres humanos. Nuestras circunstancias, capacidades, papeles y compromisos específicos nos dan responsabilidad prioritaria por ciertos aspectos del bienestar de ciertas personas."

Los mencionados hasta ahora, Elegido los considera como principios fundamentales; sin embargo hace mención a dos principios que son aplicados de manera reiterada en el análisis de la toma de decisiones de las organizaciones.

Principio de aceptación de efectos colaterales perniciosos: "bajo ciertas circunstancias, puede ser lo razonable realizar acciones que probablemente e incluso seguramente, provocarán efectos perniciosos colaterales."

Principio de Cooperación en la inmoralidad: "bajo ciertas circunstancias, puede ser razonable cooperar de cierta manera en las acciones inmorales de otras personas."

Una vez analizados estos principios es importante que los internalice e intercambie con sus relacionados, empleados, familiares y amigos esta sinergia pudiera

rendirle importantes aportes a su gestión como empresario.

Pudiera también revisar en la Internet casos relacionados con la ética en las empresas y el ejercicio del aprendizaje será mucho mas enriquecedor

Las Responsabilidades de la Empresa

La empresa siempre tiene que cumplir con sus responsabilidades primarias, cuidando no perjudicar a nadie con intención, no efectuar actividades que generen efectos colaterales perniciosos; deberá también obedecer la ley, suscribir contratos equitativos y cumplirlos, y compensar bien a sus accionistas en la medida justa. Cubierta esta primera fase, deberá verificar si su actividad está generando algún efecto colateral pernicioso que sea justo aceptar, y le corresponderá compensar a las partes afectadas. Elegido continúa afirmando que sólo si la empresa ha generado ganancias suficientes para hacer frente a sus responsabilidades primarias, es preciso que cumpla con otras cuatro responsabilidades.

Esas cuatro áreas de responsabilidad son:

Hacer participar a los empleados y a los accionistas en la prosperidad que han contribuido a generar.

Apoyar las iniciativas valiosas de la comunidad mediante una porción relativamente pequeña de las utilidades de la empresa.

Expandir y/o mejorar las operaciones de la empresa, contribuyendo con ello a la creación de empleos, a la satisfacción de las necesidades y a la creación de riqueza en la comunidad.

Dedicar recursos para sostener y fortalecer las tradiciones especiales de servicio de bien común de la sociedad, propias de la empresa.

Este Módulo pretende que las PYMES se familiaricen con estos principios y que sean el cimiento sobre el cual reposen sus propuestas, decisiones y objetivos. Adicionalmente adentrar en las responsabilidades que tiene cualquier organización con todos sus relacionados. En las fases de Desarrollo e Implementación se pretende realizar una serie de actividades a los fines de garantizar que la instrucción cumple el objetivo planteado en el manual.

MÓDULO 2

¿A dónde
quiero llegar?

En este modulo se les quiere presentar una herramienta a los directivos PYMES a los fines de que puedan realizar el planteamiento de Objetivos tomando en consideración la visión de los empleados. Esto en el ánimo de hacer un planteamiento de visión compartida. Para esto les presentaremos una herramienta que deriva de una Metodología de Formulación de Proyectos llamada Marco Lógico que es utilizada principalmente para proyectos sociales y que involucra un análisis de involucrados y en base a esta visión se hace un planteamiento de problemas para luego buscar los objetivos y determinar los medios posibles para solventar las situaciones no deseadas.

Esta fue desarrollada a fines de 1979 y principios de la década de 1980, como una herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo.

El enfoque del Marco Lógico sostiene que el éxito de un proyecto depende, en gran medida, de la validez de los supuestos referidos a los varios grupos de interesados, y también de los fundamentos y razones del proyecto.

Tomaremos de esta metodología el análisis de los problemas y se trata de que los directores de la PYME en conjunto con sus empleados elaboren de manera conjunta un análisis de las relaciones de causa y efecto. El análisis de objetivos permite que estas relaciones se conviertan en relaciones de medios y fines, que constituyen la trama de la matriz del marco lógico. El análisis de alternativas identifica diversas estrategias de la empresa, algunas de las cuales se analizarán posteriormente usando diversos criterios, tales como los económicos, financieros, sectoriales, ambientales, etc.

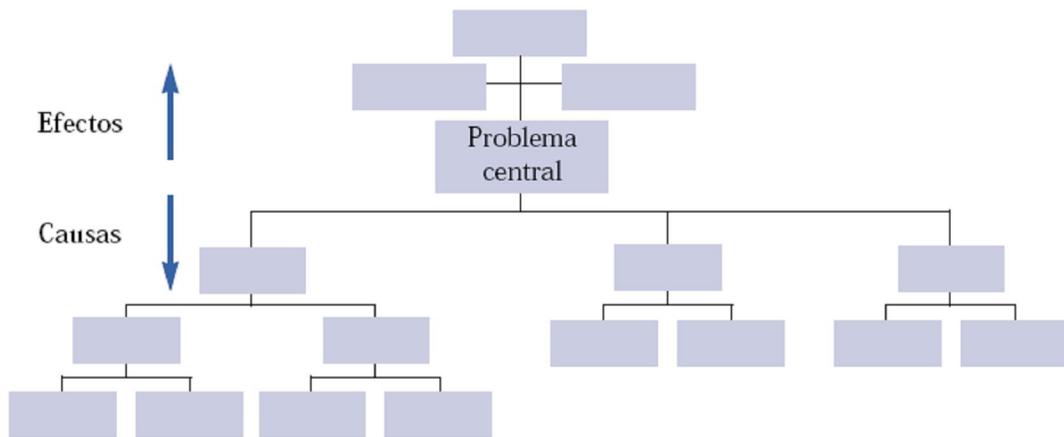
ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Desde una perspectiva metodológica, en el análisis de problemas que se lleva a cabo mediante la elaboración del árbol de problemas, hay que tener en cuenta además que:

- Los problemas deben, en la medida de lo posible, ser definidos como tales, evitando su formulación como ausencia de soluciones ("falta de presupuesto", "no hay ordenadores", etc.)
- Los problemas tienen que enunciarse de manera clara e individualizada, sin mezclarlos o reunirlos en un mismo enunciado. Sólo una definición precisa de problemas permite una selección adecuada de objetivos en el paso posterior.
- Cada problema tiene generalmente más de una causa, de manera que el árbol debe abrirse o ensancharse a medida que se desciende hacia los niveles inferiores.

- El árbol de problemas refleja exclusivamente relaciones causales en los distintos niveles, no posibles relaciones de otra índole entre los problemas. A veces, no resulta fácil establecer de manera nítida esas relaciones causales ya que, en ocasiones, causas y efectos tienden a confundirse.

- Recordemos, finalmente, que para construir el árbol de problemas ha de seguirse la regla de que las causas de un problema (los "por qué"), se sitúan siempre en las tarjetas inferiores, mientras que los efectos ("las consecuencias") deben colocarse en los niveles superiores, como queda reflejado en el siguiente diagrama:



ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Formulación de los objetivos de forma imprecisa o poco realista

Es de vital importancia la correcta selección de las futuras soluciones posibles a los problemas detectados anteriormente en el análisis. Por ello, hay que poner un especial cuidado en:

Evitar, en lo posible, enunciados de objetivos demasiado generales, complejos y multidimensionales, esto es, que se refieran a varios problemas de desarrollo ("reducida la marginalidad", "mejorada la integración social", "aumentado el desarrollo", etc.).

Este tipo de enunciados pueden dificultar con posterioridad la selección y asignación de indicadores verificables objetivamente, que servirán de base para el seguimiento y para la evaluación.

No plantear objetivos poco realistas. Si la tarjeta-problema es, por ejemplo, "escasez de cosechas", el objetivo no debería enunciarse como "cosechas abundantes", resultando más razonable expresar el objetivo como "incrementadas" o "aumentadas" las cosechas.

Deficiencias posibles en la definición de objetivos

Definir los objetivos de manera vaga o imprecisa.

Incorporar en el enunciado de los objetivos numerosas dimensiones de desarrollo, lo que dificulta la selección y asignación de indicadores verificables objetivamente.

Plantear los objetivos de manera excesivamente ambiciosa y poco realista.

Enunciar objetivos con un carácter marcado o exclusivamente operativo (dar un curso, equipar, construir, etc.), expresando lo que el proyecto va a hacer, en lugar de lo que pretende lograr.

Expresar gramaticalmente los objetivos y resultados como proceso, y no como una situación ya alcanzada.

Existencia de más de un objetivo específico por proyecto.

Cada proyecto ha de tener un único objetivo específico. No se pretende expresar, con esto, que una intervención amplia no pueda perseguir más de una finalidad. Ahora bien, si en una determinada intervención de desarrollo se plantean tres objetivos específicos, lo que tendríamos en realidad serían tres proyectos y, consecuentemente, tres matrices de planificación. Por lo tanto, dicha intervención constituiría más bien un programa.

Estas dos herramientas tomadas de la metodología de MARCO LOGICO nos permitirán hacer un ejercicio de interacción entre los directores de las PYMES y sus empleados de manera de ubicar medios y fines para solventar

situaciones no deseadas en la empresa con visión compartida.

MÓDULO 3

¿Cómo lo Voy a Lograr?

Planificación

La planificación según Carucci (2005) es el conjunto de análisis que antecede y orienta la toma de decisiones; es un instrumento destinado a mejorar las tareas de dirección en cualquier nivel o plano de la realidad desde el cual éstas se practiquen.

Las Actividades más cotidianas incluyen un proceso de planificación, determinamos un objetivo vemos con que recursos se cuentan y emprendemos las acciones para conseguir dicho objetivo. Proyectarnos al futuro estando en el presente

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la organización.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones, minimizando los imprevistos y dando el adecuado uso de los recursos.

Las instancias que reconocemos en el proceso de planificación propiamente dicho, son:

1.- Diagnóstico

- 2.- Definición de objetivos
- 3.- Fijación de premisas estratégicas
- 4.- Diseño de programas

Las actividades que involucra el proceso de Planificación:

Identificación, priorización y explicación de problemas relevantes a la gestión.

-Diseño de objetivos, metas y propuestas de acción: El diseño de planes.

-Análisis de viabilidad de las propuestas de acción.

* Identificación y evaluación de restricciones (Impuestas por otros decisores, la naturaleza o el entorno en general).

* Propuestas para la creación de viabilidad.

- Toma de decisiones y ejecución de acciones.

- Evaluación del impacto de las decisiones y corrección de planes.

PASOS A SEGUIR EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Paso 1: Identificación de Problemas

Consiste en elaborar un listado preliminar de problemas que la Organización debería enfrentar.

Este listado abarca:

- Problemas nuevos: (también llamados de arranque)
- Problemas que la organización ha venido enfrentando.
- Problemas cuyo enfrentamiento fue postergado en su oportunidad.

En el marco de la planificación participativa, tanto la identificación de problemas como el resto del análisis se realiza mediante técnicas de discusión de grupos bajo la conducción de un moderador. Una técnica muy difundida es la denominada "Brain Storming" (Tormenta de Ideas).

La pregunta clave en la identificación de problemas asegura Carucci es:

¿Cuáles son los problemas que debería enfrentar o seguir enfrentando la organización o el grupo?

Mediante la técnica del "Brain Storming" los integrantes del grupo responden de manera ordenada la pregunta clave, hasta que el listado de opciones se haya estructurado. Es

posible que se requieran varias rondas de discusión para obtener el listado definitivo.

Para la realización del "Brain Storming" pueden ser útiles las siguientes reglas:

- El proceso de discusión debe ser animado. Los participantes deben evitar la falta de interés o desmotivación.
- Todos los integrantes del grupo deben participar: Mientras más ideas surjan, mejor.
- El moderador debe mantener una actitud dinámica.
- No se permiten repeticiones.
- No deben permitirse demasiados detalles o permanecer demasiado tiempo en una misma idea.
- La tormenta de ideas cesa cuando se ha agotado la generación de información.

La información debe sistematizarse en un lugar visible a todos los integrantes del grupo. Una vez concluida la fase de discusión, la persona que el grupo designe como relator registrará la información para que sea utilizada en el próximo paso del análisis.

Paso 2: Selección de Problemas.

No todos los problemas que debería enfrentar una organización pueden abordarse simultáneamente. Los recursos (económicos, humanos, técnicos, tiempo, etc.) son limitados y todo problema presenta exigencias particulares en términos de recursos. El decisor necesita priorizar problemas.

La pregunta clave en la selección de problemas es:

¿Cuáles son los problemas más importantes que la organización debe enfrentar en un determinado período de tiempo?

Esta pregunta implica dice Carucci que el enfrentamiento de algunos problemas identificados (paso 1) serán descartados, relegados a segundo plano o simplemente postergados en beneficio de un eficiente y eficaz abordaje de otros.

Algunos criterios de selección:

- Valor del problema: Grado de importancia que el problema tiene para

el decisor y su organización. El valor de un problema es alto cuando éste representa una desviación pronunciada en relación con los objetivos fundamentales perseguidos por la organización.

- Eficacia con la cual puede abordarse el problema: Se refiere a la posibilidad de obtener resultados positivos en el enfrentamiento del problema. Dependerá de la relación recursos exigidos / recursos disponibles y del

grado de control que el decisor u organización pueda tener sobre el problema.

- Costo de postergación: Se refiere al costo futuro en que incurrirá la organización si posterga la solución del problema. A menudo los problemas que se postergan alcanzan una gravedad tal que para el momento en que se decide atenderlos, su solución es imposible o excesivamente costosa.

Carucci comenta al respecto que La tendencia es a seleccionar problemas de alto valor, que puedan ser enfrentados con eficacia y cuyo costo de postergación sea alto.

Paso N° 3: Análisis Individual de los Problemas Seleccionados

- Definición del problema: Se refiere a la denominación o enunciado del problema. La denominación debe ser precisa (exenta de ambigüedades). Todo problema debe expresarse como condición negativa.

- Identificación de los decisores involucrados en el problema

Decisores que intervienen en la gestación, mantenimiento o enfrentamiento del problema. Esta identificación ofrece una visión preliminar de los grupos organizados o actores que deberán considerarse en el momento de formular un plan para enfrentar el problema.

- Identificación del decisor que analiza el problema

Este paso, aparentemente obvio, es de suma importancia en el proceso de planificación, pues ayuda a precisar capacidades de acción en relación al problema considerado.

La identificación del decisor que analiza el problema apunta Carucci, define el espacio de gobernabilidad en el momento de la explicación: dentro de este espacio se ubicarán las causas sobre las cuales el decisor puede actuar y fuera aquellas sobre las cuales no puede. De esta forma, el decisor podrá definir la magnitud de su incidencia sobre el problema.

- Descripción del Problema

Se refiere a la identificación y dimensionamiento de los resultados insatisfactorios a través de los cuales se expresa o manifiesta el problema. La descripción del problema contiene cuatro elementos:

Identidad o Características: ¿Qué es lo que debe explicarse?

Ubicación: ¿Dónde se observa el problema?

Tiempo o Dimensionamiento Temporal: ¿Cuándo ocurre?

Magnitud: ¿Qué tan grave es?; la magnitud se expresa mediante indicadores cuantitativos o cualitativos.

El Cuadro de Mando Integral como Herramienta para El Control de Gestión

La gestión no es más que planificar, organizar y controlar. Planificar equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos; se centra en seleccionar objetivos, establecer las políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

La gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa; es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento valioso, y puede ser manejado para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la perduración y desarrollo de las organizaciones.

La idea del CMI, dice Pereira, es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos, y preparación y desarrollo del personal.

LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI

PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización, o de cada unidad de negocio, que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor económico añadido, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.

El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora, no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias, y en la situación del mercado.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización en cuanto a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos

financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización, que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Contemplar esta perspectiva, debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos, y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que, además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deban incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos, para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear; en consecuencia debe crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos, y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo, y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados, y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

Para poder usar esta herramienta de control de Gestión es bueno tener claro que es un indicador y cómo se construye.

Estos elementos que se destacan en la Teoría de la Herramienta del cuadro de Mando Integral son incluidas en este manual a los fines de que organicemos nuestras ideas, y tratemos de medir a través de indicadores mismos que nos van a permitir saber si hemos avanzado o no en la consecución de los objetivos.

Es por ello que les ofrecemos a continuación una aproximación a lo que es un indicador y que características deberá tener para que sean afectivos en nuestro análisis.

¿Qué es un Indicador?

Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.

Indicadores de Gestión

Son un subconjunto de los anteriores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la empresa.

Valor del Indicador.

Es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR:

Por la importancia que representa el utilizar indicadores, estos deben cumplir las siguientes características o criterios:

Confiables: La obtención de resultados debe ser consistente e independiente a quien conduce la evaluación.

Observables: El indicador tiene que hacer referencia a manifestaciones o elementos del objeto evaluado que puedan ser analizadas y constatadas.

Aplicables: Los medios y recursos que se utilicen para realizar la observación y recoger la información han de ser posibles y coherentes con la situación observada.

Representativos: Deben referirse a aspectos importantes de los programas, proyectos, procesos y servicios.

Disponibles: Los indicadores deben ser claros y accesibles para el personal responsable de su aplicación.

Es necesario seleccionar los indicadores que más se ajusten al tipo de fuentes de información a las que tiene acceso el evaluador, sin limitar la función del objetivo de la evaluación a la existencia de determinadas fuentes relativamente accesibles.

AL LECTOR

Este Modesto trabajo sólo busco reseñar consideraciones realizadas por estudiosos en materia de ética, planificación y gestión, no con el ánimo de que sea utilizado como una formula mágica que resuelve problemas, mi intención es exhortarlo a que indague y revise alternativas para llevar un negocio, tome esto como líneas gruesas, de esta lectura y su reflexión quizá surja una manera exitosa de hacer gerencia...y tal vez su aporte lo estaremos leyendo en un futuro no muy lejano..

Dionytt Ramón Madera.-

REFERENCIAS

- Calderón J. (2008) Guía de orientaciones para la evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/411/.
- Carucci F. (2005). Planificación Estratégica por Problemas: Un enfoque participativo. Caracas, Venezuela. EDICIONES FECS.
- Carucci F. (2005). Planificación Municipal del Desarrollo. Caracas, Venezuela. EDICIONES FECS.
- Carucci F. (1999) Elementos de Gerencia Local: manual para gerentes municipales, Caracas, Venezuela .Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FECS),
- Casáis D.(17-02-2009)¿Por qué Mueren las PYMES? Recuperado el 23-11-2010 de http://www.infocomercial.com.ar/noticias/bnoticias.php?tipo_art=unico&id_articulo=36661&cod_sitio=3.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.
- ELEGIDO, J. M. Fundamentos de ética empresarial. La perspectiva de un país en desarrollo, México: IPADE.
- Francés A. (2006). Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral. México, D.F. Pearson Educación; Prentice-Hall; IESA.
- Gómez M y Cámara L (2003).Orientaciones para la aplicación del enfoque del Marco Lógico. Errores

frecuentes y sugerencias para evitarlos. Madrid-España.CIDEAL.

- Guaipatín C. (2003). Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.

- Haar J. (2006). La Gestión de las empresas Familiares: Pacto de Balance. DEBATES IESA. Volumen XI. N°2.18-21.

- Ley para la Promoción y Desarrollo de La Pequeña y Mediana Industria publicada en Gaceta Oficial De la República Bolivariana de Venezuela N° 5552 en Caracas el 12 de Noviembre de 2001.

- Luzardo H. (2004) en su trabajo Herramientas nuevas para los ajustes virtuales de la educación. Análisis de modelos de diseño Instruccional para eventos educativos. Recuperado el 10-12-2010 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/An%C3%A1lisis-De-Modelos-De-Dise%C3%B1o-Instruccional/1490741.html>

- Rodríguez A. y Martínez L (2006). Lo que Ud. quería saber sobre...Las múltiples caras de las empresas familiares. DEBATES IESA. Volumen XI. N°2.35-42.

- Saguir J. (2004). Manual Metodológico para la Planificación Estratégica. Provincia de Tucumán. Secretaría de Estado de Planeamiento de Tucumán.

- Senge, P. (1993). La Quinta Disciplina. Barcelona - España. Ediciones Granica.

- Yukavetsky, G. (2003). La elaboración de un módulo Instruccional. Puerto Rico. Centro de Competencias de la Comunicación. Universidad de Puerto Rico en Humacao.

Imágenes Utilizadas en el Arte del Manual fueron rescatadas el 28-02-2011. de:

<http://jegoyalu.com/blog/15-pasos-para-planificar-su-pagina-de-internet>

http://artedi.ebc.uu.se/course/BioInfo-MN1-2006/projects/samer2/GF_programs.html