



Formando Investigadores





Compiladora: Rosy Carolina León de Valero
Autores: Alicia J. De Sousa de Pacheco, Zolymer Belén Guevara torres, Luis Felipe Oviedo Herrera, Ramón Tacoronte García, Loiset Y. Ramírez, Valeria A. Rivera M., José Alexander Segovia Romero.

San Joaquín de Turmero, Venezuela

Depósito Legal: pp.200203AR289

ISBN: 1690-3064

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

Fecha de Aceptación: Julio, 2018

Fecha de Publicación: Septiembre, 2018

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados, siempre que se indique expresamente la fuente

FORMANDO INVESTIGADORES

AUTORIDADES

Basilio Sánchez Aranguren
Rector

Antonia Torres V
Vicerrectora Académica

Gustavo Sánchez
Vicerrector Administrativo

Edilia Papa
Secretaria

SERIE ENSAYOS DE INVESTIGACIÓN

Volumen 4, Número 1, 2018

La **Serie de Ensayos de Investigación** del Fondo Editorial de la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA) en convenio con ESCRIBA Escuela de Escritores, tiene como propósito divulgar las experiencias y posturas en el ámbito de la investigación universitaria, desarrollados por los participantes de la Universidad. Es una publicación arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

FORMANDO INVESTIGADORES

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Crisálida Villegas
MSc. Manuel Piñate
Dra. Rosy León
MSc. Yanet García
Dr. Rodolfo Piña

PORTADA

Dra. Nohelia Alfonzo

DIAGRAMACIÓN Y FORMATO ELECTRÓNICO

Dra. Rosy Carolina León de Valero

FORMANDO INVESTIGADORES

ÍNDICE

PRÓLOGO	pp. VI
ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN	
I ACCIÓN DEL GERENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA, COMO LÍDER Y FACILITADOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA, FAMILIA Y COMUNIDAD Alicia J. De Sousa de Pacheco	<u>2</u>
II LA INVERSIÓN FINANCIERA EN TIEMPOS DE CRISIS. CASO ESTUDIO AGROBUEYCA S.A Zolymar Belén Guevara torres	<u>19</u>
III MODELO GERENCIAL DE EMPRENDIMIENTO PARA RESTAURANTES. CASO DE ESTUDIO: OCEAN CAFFE, C.A Luis Felipe Oviedo Herrera	<u>33</u>
IV LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL AMBULATORIO FRANCISCO “CHICO” MATOS DE CAGUA ESTADO ARAGUA Ramón Tacoronte García	<u>54</u>
ARTÍCULOS DE REVISIÓN	
I LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DESDE LA VISIÓN DEL DIRECTOR EN SU ROL GERENCIAL EN LA EDUCACIÓN INICIAL Loiset Y. Ramírez	<u>80</u>
II GERENCIA EDUCATIVA PARA ESCENARIOS DE APRENDIZAJE BAJO LA MODALIDAD DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA A DISTANCIA Valeria A. Rivera M.	<u>99</u>
III CARTERAS OBLIGATORIAS DE CRÉDITO SOBRE LA RENTABILIDAD BANCARIA. CASO: BANCO EXTERIOR, C.A. BANCO UNIVERSAL José Alexander Segovia Romero	<u>115</u>
SÍNTESIS CURRICULAR DE LOS AUTORES	<u>131</u>

FORMANDO INVESTIGADORES

PRÓLOGO

Resulta interesante presentar el libro **FORMACIÓN DE INVESTIGADORES**, por cuanto fue desarrollado por un grupo de profesionales cursantes del Diplomado Formación de Investigadores, que ofrece la Universidad Bicentenario de Aragua, quienes ejercen diferentes roles en la sociedad en diversas especialidades, y preocupados por la realidad que viven a diario en su ejercicio profesional, decidieron emprender el viaje por el maravilloso mundo de la investigación.

Con este Diplomado, la Universidad insta a los estudiantes que están por finalizar su postgrado en las diferentes especialidades, a complementar su formación específicamente en investigación, la cual evidencian mediante la elaboración de artículos académicos surgidos de los propios estudios realizados, atendiendo a la experiencia profesional de cada uno de los aspirantes en formarse como investigadores nóveles.

Estos artículos pueden ser de dos tipos, en función de los cuales el libro se estructura en dos partes denominadas “Artículos de Investigación” y “Artículos de Revisión”, la diferencia entre ambas estriba en la forma de recopilación de las indagaciones realizadas.

En cuanto a la primera parte referida a los **Artículos de Investigación**, la encabeza Alicia Josefina de Sousa Pacheco, Licenciada en Educación integral, con su estudio titulado Acción del Gerente de Educación Primaria, como Líder y Facilitador para la Integración Escuela, Familia y Comunidad. Su estudio se basó en un trabajo de campo desarrollado en la Unidad Educativa Estadal Rómulo Gallegos, ubicada en San Mateo, Estado Aragua,

con el objeto de analizar la acción del gerente de educación primaria, como líder y facilitador para la integración escuela, familia y comunidad.

Le sigue Zolymer Belén Guevara torres, Licenciada en Administración y Gestión Municipal, realizando un estudio de campo que lleva por nombre La Inversión Financiera en Tiempos de Crisis. Caso Estudio AGROBUEYCA S.A., quien indagando en los factores internos y externos que afectan arduamente la toma de decisiones en el contexto de inversión de la empresa, pudo demostrar de qué manera ésta, pueda desafiar los problemas de inversión para sacarla adelante.

Por su parte, Luis Felipe Oviedo Herrera, Ingeniero Electricista, especialista en Calidad y Productividad, se atrevió a realizar una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible que tituló Modelo Gerencial de Emprendimiento para Restaurantes. Caso de Estudio: OCEAN CAFFE, C.A., en el cual afirma que este tipo de negocios se puede poner en marcha, si el modelo gerencial se sustenta en el cuadro de mando integral, el cual determina las estrategias de soporte de inversión en esta clase de restaurantes.

Mientras que el Médico Ramón Tacoronte, desarrolló una investigación de campo sobre La Gestión del Conocimiento en el Ambulatorio Francisco “Chico” Matos de Cagua Estado Aragua. En dicho estudio describe cómo es el comportamiento de los gerentes en la gestión del conocimiento, y concluye que ésta es de suma importancia para que los profesionales de la salud adquieran nuevos conocimientos, a fin de poder intercambiarlos en pro de las mejoras en cuanto a la atención médica del paciente se refiere.

Inicia la segunda parte del libro, referida a los **Artículos de Revisión** con la intervención de un trabajo monográfico presentado por la Licenciada en Comunicación Social con TSU en Educación Pre-Escolar, titulado La Práctica Pedagógica desde la Visión del Director en su Rol Gerencial en la Educación Inicial; en tal sentido aborda aspectos relevantes a las funciones competitivas del director y su práctica pedagógica.

Le sigue el trabajo desarrollado por la Profesora Valeria A. Rivera M., Especialista en Educación Preescolar, quien desplegó un estudio sobre Gerencia Educativa para Escenarios de Aprendizaje bajo la Modalidad de Educación Universitaria a Distancia en la cual destaca las estrategias necesarias de los líderes educativos de este nivel respecto a función gerencial desempeñada.

Finalmente participa el Licenciado en Administración, mención Recursos Humanos, el cual consideró necesario abordar un estudio concerniente a Carteras Obligatorias de Crédito Sobre La Rentabilidad Bancaria. Caso: Banco Exterior, C.A. Banco Universal, en la que deja en evidencia el impacto negativo que tiene la intervención que ha hecho el Estado a la banca.

Esperamos que esta recopilación de temáticas gerenciales puedan ser de interés para los estudiosos del área y generando discusión.

Comité Editorial

TRABAJOS DE REVISIÓN

FORMANDO INVESTIGADORES

ACCIÓN DEL GERENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA COMO LÍDER Y FACILITADOR PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA, FAMILIA Y COMUNIDAD

Alicia J. De Sousa de Pacheco.
aliferdajo@gmail.com

RESUMEN

El artículo analiza la acción del gerente de educación primaria como líder y facilitador para la integración escuela, familia y comunidad producto de un estudio de campo en la Unidad Educativa Estatal Rómulo Gallegos, ubicada en San Mateo, Estado Aragua. El método seleccionado fue el analítico, enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por una muestra de 16 docentes, 7 integrantes del consejo comunal y 50 de los padres y representantes. Para la recolección de la información se elaboró un cuestionario. Los resultados obtenidos evidencian la poca integración de la escuela/familia/comunidad, al igual que la poca participación de los representantes en las actividades convocadas por el directivo, aunque asisten un número significativo a actividades culturales y a las planificadas por las maestras. De igual manera, la mayoría de los padres manifiestan que existe una adecuada comunicación por parte de los directivos hacia ellos. Por lo que se recomienda buscar estrategias gerenciales que propicien la integración de estos padres y representantes a las actividades escolares.

Palabras Clave: Integración, Escuela, Familia, Comunidad.

ACTION OF THE PRIMARY EDUCATION MANAGER, AS LEADER AND FACILITATOR FOR THE INTEGRATION OF SCHOOL, FAMILY AND COMMUNITY

ABSTRACT

The article to analyze the action of the primary education manager, as leader and facilitator for the school, family and community integration by a field design of the Romulo Gallegos State Educational Unit, located in San Mateo, Aragua State. The selected method was the analytical one, framed under the feasible project modality supported. The population consisted of a sample of 16 Teachers, 7 members of the Communal Council and 50 of the Parents and Representatives. As well as an open interview to the community

FORMANDO INVESTIGADORES

leaders. The results obtained show the low integration of the school / family / community, as well as the low participation of the representatives in the activities convened by the manager, although a significant number attend cultural activities and those planned by the teachers. Likewise, most of the parents state that there is adequate communication from the managers towards them. Therefore it is recommended to look for management strategies that encourage the integration of these parents and representatives to school activities.

Keywords: Integration, School, Family, Community.

INTRODUCCIÓN

La sociedad desde hace algunas décadas, se debate en una crisis, siendo el núcleo familiar el más afectado ya que recibe los efectos de los conflictos sociales, económicos, políticos y culturales. Por lo cual la educación venezolana en la actualidad busca la integración de la comunidad al proceso educativo de los estudiantes. La escuela debe establecer objetivos que cooperen con dicha integración, poner en práctica actividades y proyectos que promuevan la participación.

De esta manera lograr que sus miembros se sientan comprometidos a participar, para formar un ciudadano integral acorde a las necesidades de la comunidad. Debido a que en esta convergen una serie de factores que deben intervenir para que sea lo más provechosa posible, por tanto, se debe hacer un esfuerzo mancomunado entre los diferentes elementos que integran la comunidad educativa como lo son directivos, docentes, padres y representantes, así como estudiantes.

La integración entre la triada escuela/familia/comunidad, como una opción para enfrentar la actual crisis que vive el país y contribuir a dar soluciones promoviendo la transformación de los ciudadanos a través de una educación integral, permitiéndoles desenvolverse en su entorno socio-

FORMANDO INVESTIGADORES

cultural y ser capaz de resolver problemas de la vida cotidiana. Además de iniciar con el rescate de los valores, siendo primordial en la educación.

Asimismo creando formas de entendimiento para lograr el bienestar de la comunidad, respetando el modo de vida de todos sus habitantes. Por consiguiente hay que señalar la importancia de las Escuelas para Padres y los programas sociales como una herramienta con la que se puede intervenir estratégicamente desde las comunidades educativas hacia el resto de la sociedad para generar entendimientos entre sus miembros.

La importancia de la educación radica en la atención del niño, en todas sus etapas, con el propósito de que la familia participe en la formación y se fortalezcan los lazos de solidaridad entre la triada, donde se descubran sentimientos individuales y colectivos, poniendo en práctica las experiencias de la familia y la comunidad, las cuales son adquiridas, pues en estos contextos es donde se inician y se establecen los valores, relaciones de recreación, diálogos de saberes ciudadanos, de crianza y de respeto hacia los otros.

En tal sentido, el artículo analiza la acción del gerente de educación primaria, como líder y facilitador para la integración escuela, familia y comunidad, con base a un estudio de campo en la Unidad Educativa Estatal Rómulo Gallegos, ubicada en San Mateo, Estado Aragua. Para tales efectos, se estudia el papel del proceso motivacional como uno de los factores que determinan las causas de la integración en la triada Escuela/Familia/Comunidad para conocer sus consecuencias.

FORMANDO INVESTIGADORES

Integración de Padres y Representantes en las Actividades Escolares

La educación se inicia desde el hogar, siendo reforzada a través de los docentes. De allí la necesidad que exista una vinculación. De este modo Epstein, citado en Bolívar en (2006) establece que: “familia, escuela y comunidad son tres esferas que según el grado en que se compartan sus responsabilidades tendrán sus efectos en la educación de los alumnos” (p.134). La educación, es un proceso de integración social necesaria en el crecimiento de una nación.

En este sentido, la educación es el resultado de la participación de los diferentes miembros que integran las comunidades, dado que la escuela no es el único promotor de la educación, ni los docentes los únicos encargados en promoverla, es también la familia, aparte de los medios de comunicación quienes desempeñan un papel importante.

La escuela es un espacio abierto en la que intervienen multitud de factores, tanto materiales como humanos, de ahí la necesidad de estrategias para que las familias se involucren. La idea de la integración activa de los progenitores y comunidad en el centro escolar podría resultar beneficiosa en el desarrollo integral de los estudiantes.

Desde el enfoque de Senge (2002) el aprendizaje en equipo y la visión compartida son las principales herramientas para que la escuela se convierta en una organización efectiva. Entendida como aquella capaz de integrar eficazmente el conocimiento, creación y toma de decisiones, para que puedan generarse compromisos auténticos, abriendo espacios para el diálogo y la creación del pensamiento, como condiciones indispensables para producir una real integración de los miembros de la comunidad escolar.

FORMANDO INVESTIGADORES

La familia debe prestar la máxima atención a sus hijos, especialmente en actividades escolares requieren de esta ayuda ya que cuando los padres fallan en esta responsabilidad el rendimiento estudiantil no es satisfactorio. La calidad del estudio reside en que la escuela de padres surge como una herramienta educativa, para ofrecer a través de la experiencia compartida un espacio de crecimiento personal, incorporando a los representantes en las actividades escolares de sus hijos.

Es oportuno referir a Roa (2011) en su investigación denominada Plan Estratégico para Fortalecer la Gerencia Participativa en las Escuelas Bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno, establece a través del diagnóstico realizado: “La necesidad que tienen las instituciones de poner en práctica estrategias que conlleven al mejoramiento de la integración de directivos, docentes, padres y representantes, así como de otras personas vinculadas a la comunidad local” (p. 94).

Repetidos informes e investigaciones sobre la participación de la comunidad escolar en los Consejos Escolares evidencian la escasa participación de los padres y madres, así como el papel más bien formal de estos órganos, tanto en lo que respecta a los contenidos como a los procedimientos de participación. La experiencia ha demostrado que los Estados deben promover la participación efectiva y la propuesta del director como líder pedagógico es pilar de la comunidad escolar.

Del mismo modo, un modelo de liderazgo participativo en la dirección de los centros educativos, requiere una cultura de colaboración del profesorado, donde los equipos directivos puedan convertirse en guías de la escuela, capaces de propiciar el trabajo en equipo de los profesores y el

FORMANDO INVESTIGADORES

ejercicio de la autonomía pedagógica y organizativa de los centros. Es por ello que es de suma importancia la formación de los directivos en dicho tema.

Motivación como Factor de la Integración Escuela/Familia/Comunidad

Entre los factores que determinan la integración de la triada escuela/familia/comunidad se puede nombrar a la motivación, compuesta por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta para lograr un objetivo. Es por ello que el director y los docentes son los primeros en lograr estimularla para conseguir la participación de la comunidad.

Esta no debe restringirse a la realización de actividades culturales o jornadas cívicas semanales, ni tampoco a actividades como: mercados populares, reuniones de los Consejos Comunales u otras. Es necesario aplicar unas estrategias para desarrollar una verdadera participación, garantizando la convivencia.

Es preciso que los directivos y maestros, centren sus esfuerzos en incluir a la familia y comunidad en la necesidad de crear los ambientes que forjen una ciudadanía que se sienta dueña del espacio público, responsable del éxito o fracaso de la sociedad y que vea a la escuela como un instrumento que ayuda a educar a sus hijos y no una guardería. Por su parte, Bateman y Snell (2009) plantean que la motivación es:

La fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, como parpadear (que tiene poco que ver con la administración), es motivado. Una persona altamente motivada trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos. Con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios, esta persona será altamente productiva (p.470).

FORMANDO INVESTIGADORES

Consecuencias de la Falta de Integración Escuela Familia Comunidad.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y sus estados miembros celebraron entre 2001 y 2010 la “Década Internacional por una Cultura de Paz y No-Violencia para los Niños del Mundo”. Esta acción refleja la relevancia que tiene la convivencia y la violencia en la educación a nivel mundial.

Múltiples investigaciones han demostrado que el núcleo familiar se debate en una crisis de insospechables consecuencias, porque es la familia la que recibe los efectos de los conflictos sociales, económicos, políticos y culturales. La estructura social injusta genera perjuicio, pobreza, analfabetismo, subalimentación; observándose una calidad de vida que se va disminuyendo progresivamente entre las grandes mayorías en proceso de marginalización, en sus oportunidades de realización humana.

Por consiguiente, los problemas estructurales de la sociedad destruyen e invierten los valores, siendo la familia la más golpeada, así como las instituciones educativas ya que esto genera una menor integración de la escuela/familia/comunidad. Según estudios más recientes demuestran que esta problemática se acentúa en países de América Latina como lo es el caso de Venezuela, por lo que es importante que el directivo implemente estrategias y acciones para mejorar la situación, buscando así que se incorporen todos los actores que hacen vida en la institución.

Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) en su Artículo 102, toma en consideración la necesidad que demanda el nuevo paradigma educativo en cuanto a la participación activa de los padres y representante en el proceso educativo.

FORMANDO INVESTIGADORES

En este sentido, es relevante la participación de los padres en la educación de sus hijos para que ayuden y apoyen al docente a convertirlo en un ciudadano útil a la patria, a la sociedad y sobre todo a la comunidad donde hace vida cotidiana. Por su parte, la Ley Orgánica de Educación (2009) artículo 17 establece que el sistema educativo venezolano exige el desarrollo integral y la formación de valores humanos de los niños, que debe estar a cargo de la familia, en conjunto con la escuela y la sociedad.

En el mismo orden de ideas, la ley Orgánica para la Protección del Niño Niña y Adolescente (LOPNNA, 2016) en el Artículo 5 queda claramente establecida la responsabilidad que ejerce la familia en la formación de los niños, así como en el cumplimiento de sus derechos. Partiendo de esto y tomando en cuenta que la educación es un derecho que tiene cada ciudadano venezolano, se puede decir que se hace importante lograr esa integración escuela comunidad, y de esta forma hacer partícipes a todos los responsables de la formación del niño en este proceso.

Metodología

La metodología es definida por la Universidad Bicentenario de Aragua (UBA 2017) “como el plan básico que se sigue al realizar la investigación. Describe el marco procedimental para acercarse a la realidad de investigación” (p. 31). Por lo cual, el tipo de investigación fue analítica, su diseño de campo, con una muestra censal conformada por 16 docentes, 7 integrantes del Consejo Comunal y 50 padres y representantes, empleándose como técnicas la encuesta y como instrumento el cuestionario.

El método analítico, según Aguilera y Rina (2013) “permite simplificar la complejidad al seleccionar los elementos más significativos de un problema a

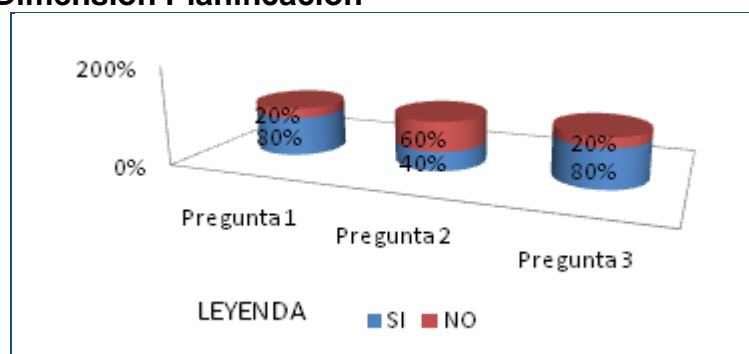
FORMANDO INVESTIGADORES

fin de proceder a su estructuración conceptual y explicación causal” (p. 86). Es decir, que se puede utilizar en cualquier campo de la actividad humana, en la interpretación de información y en el análisis de datos, iniciando su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, para sistematizarla y comprobarla.

En la investigación de campo, en la que se extraen datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de la técnica de encuesta aplicada a la muestra escogida. En tal sentido, se procedió a analizar las preguntas las cuales son presentadas en gráficos por dimensiones.

A continuación se muestra el gráfico 1 dimensión planificación. Se pregunta si: (1) ¿Asisten los Padres y Representantes a las reuniones informativas convocadas por el/la maestro(a)? (2) ¿Asisten las asambleas de padres y representantes convocadas por la escuela? (3) ¿Asisten los Padres y Representantes a las actividades culturales, deportivas y pedagógicas realizadas en el plantel?

Gráfico 1. Dimensión Planificación



Fuente: De Sousa (2018)

FORMANDO INVESTIGADORES

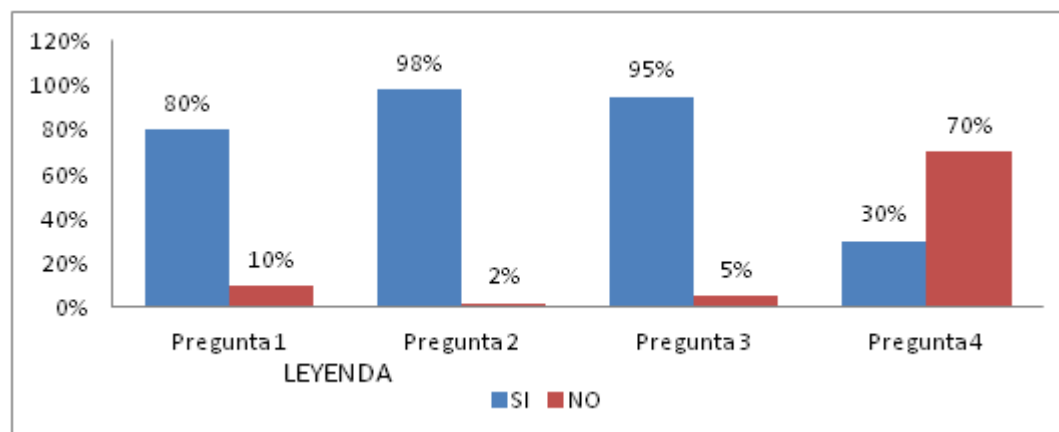
A la pregunta 1, el 80% de los padres y representantes asisten a las reuniones informativas, convocadas por la maestra, mientras que 20% no lo hace. Sin embargo en la 2, el 40% de los padres y representantes asisten a las asambleas; mientras 60% no. Estos datos, evidencian claramente que la mayoría de padres y representantes no asiste a este tipo de reuniones convocadas por la escuela.

En cuanto a la pregunta 3, refleja una mejor disposición de parte de los padres y representantes para asistir a las actividades culturales, deportivas y pedagógicas realizadas en el plantel, en la cual el 80% de ellos siempre está dispuesto a hacerlo, y el 20% no.

En cuanto a la dimensión organización, se les preguntó si en la escuela: (1) ¿Se organizan actividades deportivas y culturales para su participación? (2) ¿Propicia la participación de los padres y representantes en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos? (3) ¿El maestro le da información acerca de las actividades educativas planificadas para cada periodo escolar? (4) ¿Conoce si el Consejo Comunal participa en las actividades de la escuela? Sus resultados se ven reflejados en el gráfico 2.

Gráfico 2. Dimensión Organización

FORMANDO INVESTIGADORES



Fuente: De Sousa (2018)

En la primera, el 80% de los padres y representantes creen que la escuela si los organiza, en cambio el 10% afirma que no lo hace. En cuanto, a la segunda, el 98% de los padres y representantes creen que en la escuela se propicia la participación de ellos en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos: En tercera, el 95% los padres y representantes manifiestan que los maestros les informa acerca de las actividades educativas planificadas para cada periodo escolar. Y en la cuarta, el 70% piensa que no lo hace.

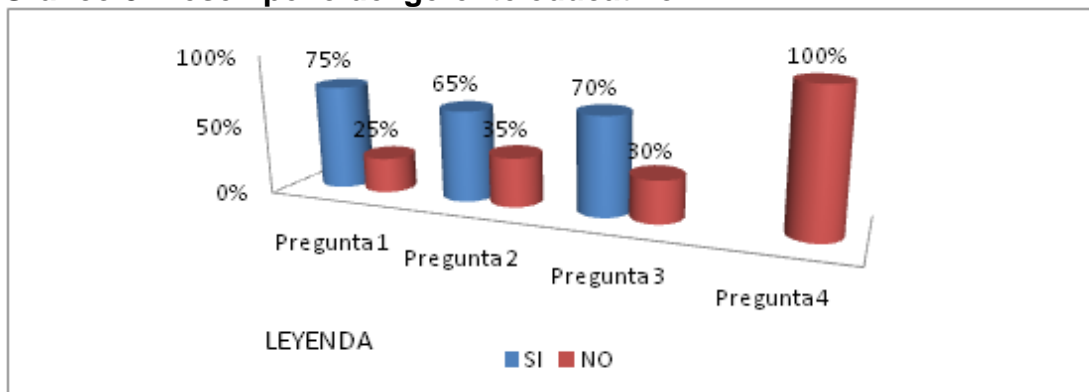
Estos resultados demuestran que la mayoría de los padres y representantes de la institución asisten a las actividades culturales, deportivas y pedagógicas, pero no muestra el mismo interés cuando el llamado es realizado de forma general por el directivo.

En cuanto al desempeño del gerente educativo, se les preguntó: cree usted que: (1) ¿Existe información fluida entre el director y el docente? (2) ¿Existe una información fluida entre el director y los padres y representantes? (3) ¿El directivo propicia vínculos entre los profesores y los

FORMANDO INVESTIGADORES

padres y representantes? (4) ¿El directivo propicia la participación del Consejo Comunal en las actividades de la institución?

Gráfico 3. Desempeño del gerente educativo



Fuente: De Sousa (2018)

Los resultados revelan que: 75% de los encuestados opinan que existe información fluida entre el director y el docente; pero la fluidez informativa entre director y representantes, es media representada en un 65%.

En cuanto a si el directivo propicia vínculos entre los profesores y los padres y representantes 70% de los encuestados manifiestan sí. Finalmente, el 100% de estos creen que el directivo pocas veces propicia la participación del Consejo Comunal en las actividades de la institución.

Todos estos datos expresan que a pesar de que el docente informa a los padres y representantes acerca del rendimiento de sus hijos, y que en la institución se organizan actividades pedagógicas y culturales en las que estos pueden participar, la relación entre docente/representantes/directivo presentan debilidades, de hecho, los representantes expresan que el directivo no propicia la participación de éstos en las actividades correspondiente; al igual que los integrantes del consejo comunal

FORMANDO INVESTIGADORES

Cabe destacar lo que plantea Pietri (2007) “la familia y la escuela deben asumir esta integración, de esta manera, la escuela tendrá como una de sus funciones básicas la de auspiciar la participación, la cooperación y la integración de los miembros de su comunidad” (p. 26).

Por lo cual desde el punto de vista del autor, tanto directivo, docente, representante y consejo comunal deben hacer un esfuerzo por mejorar las relaciones y buscar así mayor integración para lo cual todos deben ser participe e innovadores de estrategias, ya que todos deben integrarse a las actividades escolares realizadas en el plantel, puesto que allí se está formando el futuro.

Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta descrita, se concluye que la situación actual existente en la Unidad Educativa Estadal Rómulo Gallegos, con respecto a la integración de padres y representantes a las actividades escolares de sus hijos, dando así respuesta a lo proyectado en los subtítulos planteados.

Los resultados obtenidos evidencian la poca integración de la escuela/familia/comunidad, al igual que la poca participación de los representantes en las actividades convocadas por el directivo, aunque asisten un número significativo a actividades culturales y a las planificadas por las maestras. De igual manera, la mayoría de los padres manifiestan que existe una adecuada comunicación por parte de los docentes hacia ellos. Por lo que se deben buscar estrategias gerenciales que propicien la integración de estos padres y representantes a las actividades escolares.

FORMANDO INVESTIGADORES

La integración escuela/familia/comunidad, busca no sólo evaluar el programa educativo sino, además encontrar el consenso entre los padres y representantes para coordinar la integración. Tal concepción, beneficia el desarrollo integral de los niños y niñas basándose en sus intereses, renovando la calidad de vida en cuanto a la formación en valores, hábitos de trabajo, toma de decisiones, responsabilidad y la capacidad de relacionarse, procurando la formación de un individuo con mejores herramientas para desenvolverse en su contexto e integrarse con éxito a la sociedad.

Acciones Sugeridas

El gerente como líder de la institución debe generar acciones que contribuyan al logro de la integración Escuela/Familia/Comunidad y estas deben estar orientadas hacia lo que hay que realizar, cuando y como se debe hacer, tomando en cuenta que esta integración lograra los objetivos de la escuela.

1. Es necesario que los directivos desplieguen un liderazgo en equipo mediante acciones como generar confianza e inspirar el aprendizaje en equipo; favorecer y apoyar las decisiones tomadas en conjunto (escuela/familia/comunidad); además, delegar tareas, no responsabilidades; prever y asumir el cambio; usar mecanismos de información confiables y precisos.

2. Profundizar el trabajo conjunto, desde la lógica participativa de construcción colectiva de conocimiento, trabajando en equipo para la realización de los proyectos educativos y comunitarios.

3. Crear condiciones para un clima escolar dinámico e interactivo con los docentes, padres y comunidad.

FORMANDO INVESTIGADORES

4. Adoptar un conjunto de medidas para apoyar la participación y las relaciones de los docentes con la comunidad, favoreciendo la creación de confianza. A su vez, se puede capacitar al docente para establecer relaciones positivas y continuas con las familias.

5. Proveer un amplio conjunto de servicios a los estudiantes y a las familias, en unión con otras organizaciones de su comunidad: apertura de los centros fuera del horario lectivo, que cubra las necesidades familiares básicas, servicios de salud; apoyo en general a las familias, educación de adultos, actividades culturales. Al tiempo que se promoció un reconocimiento mutuo entre familias y profesorado.

6. Ofrecer sugerencias específicas de lo que pueden hacer y hacerlos conscientes del relevante papel que tienen en el aprendizaje exitoso de sus hijos, para que así internalicen que deben implicarse como corresponsables en toda la actividad educativa.

Referencias

Aguilera, H; Rina, M (2013) **Identidad y diferenciación entre Método y Metodología**, Estudios Políticos, vol. 9, núm. 28, enero-abril, 2013, pp. 81-103 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4264/426439549004.pdf> consultado 2018, mayo 10

Bolívar, A. (2006). Familia y escuela: Dos mundos llamados a la trabajar en común. *Revista de Educación*, Disponible en: http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/index/assoc/miso1089/4_002.dir/miso1089_4_002.pdf consultado 2018, junio 06

Bateman, T; Snell, S (2009). **Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo**. México: McGraw-Hill/Interamericana.

FORMANDO INVESTIGADORES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 36.680. 30** de Diciembre de 1999.

Ley Orgánica de Educación **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº: 5.929. 15** de Agosto de 2009.

Ley Orgánica de Protección de Niños Niñas y Adolescentes (2016) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº: 6.185 2015**

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Unesco. 2001 y 2010 la "Década Internacional por una Cultura de Paz y No-Violencia para los Niños del Mundo" Disponible en: [http://portal.unesco.org/es/ev.php-consultado 2018, mayo 27](http://portal.unesco.org/es/ev.php-consultado%202018,%20mayo%2027)

Pietri, M. (2007). Plan de acción para la integración de los padres y/o representantes a las actividades escolares de sus hijos y/o representados en la primera etapa de educación básica. Tesis de maestría no publicada. **Universidad Pedagógica Experimental Libertador**. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-29142011000133527 consultado 2018, junio 08

Roa, O (2011). "Plan Estratégico Para Fortalecer La Gerencia Participativa En Las Escuelas Bolivarianas En El Marco Del Desarrollo Endógeno" caracas – Venezuela. **Revista Científica Digital Del Centro De Investigación Y Estudios Gerenciales**. Barquisimeto, Venezuela. Disponibles en: [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2Esp.%20Junio%202011%20\(93105\)%20JIEGA%20onaida%20roa_articulo_id41.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2Esp.%20Junio%202011%20(93105)%20JIEGA%20onaida%20roa_articulo_id41.pdf) consultado 2018, Junio 22

Senge, P (2002). **La quinta disciplina. Escuelas que aprenden**. Editorial Bogotá, Colombia: Norma.

UBA (2017) **Normas Para La Elaboración, Presentación y Evaluación Del Proyecto, Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral** San Joaquín de Turmero, estado Aragua.

FORMANDO INVESTIGADORES

LA INVERSION FINANCIERA EN TIEMPOS DE CRISIS. CASO ESTUDIO AGROBUEYCA S.A

Zolymer Belén Guevara torres
Zolymarguevara@gmail.com

RESUMEN

La inversión representa al cargo de un capital en algún tipo de actividad económica siempre buscando mejoras para el futuro. En tal sentido, el artículo analiza la inversión financiera en tiempos de crisis, caso estudio Agrobueyca S.A, empresa ubicada en la zona industrial de Santa Cruz del estado Aragua. La organización se encuentra intervenida por una junta administradora asignada por el Estado por la cual se han tenido que adaptar y continuar en el proceso de inversión a pesar de las adversidades, como la falta de materia prima, repuestos, personal y otros factores influyentes. Es por ello que surge la necesidad de analizar lo que está aconteciendo en esa empresa con el fin de dar a conocer qué ocurre hoy día con las empresas intervenidas por el Estado La investigación que dio origen al artículo se ubicó en el enfoque cuantitativo, el método analítico, sostenida en un diseño de campo. Se concluye que resulta importante seguir invirtiendo en dicha empresa, así este atravesando por una situación económica crítica, ya que sigue generando ganancias internas y externamente beneficia a los consumidores a la sociedad.

Palabras clave: Inversión, Finanzas, Crisis.

FINANCIAL INVESTMENT IN TIMES OF CRISIS. CASE STUDY AGROBUEYCA S.A.

ABSTRACT

The article represents to the charge of a capital in some kind of economic activity economic activity always looking for improvements for the future. In the next investigation we will investigate. The financial investment in times of crisis management of joint ventures case study Agrobueyca S.A, it is located in the industrial area of Santa Cruz de Aragua state. The financial investment in times of crisis co-ventures case study Agrobueyca S.A, it is located in the industrial area of Santa Cruz of the Aragua State, the organization is operated by a board administrator assigned by the State for which they have had to adapt and continue the process of investment in spite of the adversities such as the lack of raw materials, spare parts, staff and

FORMANDO INVESTIGADORES

other influential factors. That is why there is the need to analyze what is going on in the Company in order to make known what happens today with the companies audited by the state turning them into joint ventures. This study was used by means of a census sample. It is important to continue investing in this company like this is going through a critical economic situation, since it continues to generate internal profits and externally benefits consumers to society.

Keywords: financial investment, joint ventures, analyze, times of crisis.

Introducción

En el contexto empresarial la inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. Cabe destacar, que el modelo económico del país desde hace 12 años aproximadamente ha tenido un comportamiento bastante dinámico, pues por diferentes razones el Estado se ha dedicado a ejecutar expropiaciones, intervenciones y compras forzadas de diferentes empresas cuya trayectoria ha sido privada, ejemplo Agro patria, lácteos los Andes, entre otros, de la que no escapa Agrobueyca S.A.

Agrobueyca S.A es una empresa privada intervenida por el Estado desde hace cinco años ubicada en la zona industrial de Santa Cruz del Estado Aragua., La misma se dedica a ofrecer soluciones integrales a los clientes, desarrollando, produciendo y comercializando alimentos balanceados para animales cerdos, pollos, ponedoras, aves reproductoras, ganadería y conejos.

De ahí que el artículo de investigación analiza cómo las empresas deben afrontar la inversión teniendo en cuenta la situación actual que

FORMANDO INVESTIGADORES

atraviesa Venezuela, donde existen una serie de factores internos y externos que afectan gravemente la toma de decisiones en el ámbito de inversión.

Metodológicamente el artículo reporta una investigación orientada bajo un enfoque cuantitativo, método analítico con un diseño de campo no experimental. Este se presenta estructurado de la siguiente manera: reseña histórica de la empresa Agrobueyca S.A, inversión vs situación económica nacional, metodología y conclusiones.

Reseña histórica La empresa AGROBUEYCA S.A

Es una empresa que tuvo sus inicios en el año 1992 como un negocio de tradición familiar de granja y de cerdos siendo la orientación de la empresa únicamente alimentos para cerdos. En 1998 comienza en la producción de alimentos balanceados para animales bajo la marca registrada Agrobueyca, utilizando servicios de maquila (sistema económico y de producción que consiste en el ensamblaje manual o unitario), mientras se iniciaba el proyecto de fabricación de la planta de procesamiento en las actuales instalaciones ubicadas en Santa Cruz Estado Aragua Venezuela.

Ya para el año 2002 Agrobueyca S.A cuenta con una moderna planta con tecnología de punta, que se perfila como una empresa líder en la fabricación de alimento balanceado para animales, con una capacidad instalada de 40.000 TNM/Mes y con proyecciones de exportación, con el objetivo final de contribuir a la producción de proteína animal de primera calidad para el consumo humano.

Actualmente, esta organización forma parte de un grupo de empresas con granjas de ceba ciclo completo, granja experimental, comercialización de cerdos en pie y beneficiados, servicio de transporte para cerdos y alimentos,

FORMANDO INVESTIGADORES

granjas reproductoras de aves, comercialización de huevos fértiles y pollitos bebés. Se encuentra intervenida por el Estado y a los gerentes les ha tocado colocar en práctica sus habilidades gerenciales para así poder seguir invirtiendo y sacando adelante la producción, tomando en cuenta varios factores como: materia prima, repuestos para las diferentes líneas de producción, nomina entre otros. Siempre manteniendo el margen de alimentos regulados que se hace cada día más cuesta arriba seguir esta situación.

Inversión Vs situación económica Nacional

Es importante señalar cómo la economía mundial, ha sido afectada por diversos cambios en sus modelos económicos. Esto ha ocurrido tanto para las naciones con gobiernos socialistas y capitalistas, ya que son tiempos de cambios, de desarrollo económico en un ambiente altamente volátil y crítico. En consideración a lo anterior, la debacle económica que han sufrido los países de América Latina. Al respecto, Dussel (2012) señala que:

Fue...una crisis económica global... interrumpió el ciclo de crecimiento para los años 2005-2008, la crisis internacional empezó a golpear con fuerza a América latina a partir de septiembre de 2008, provocando una reacción casi instantánea de las variables financieras aunque el efecto fue, a fin de cuentas, de corto alcance, en su mayoría, dichas variables se recuperaron rápidamente a partir del segundo trimestre de 2009, se registró un aumento generalizado de las primas de riesgo de las deudas soberanas seguido... de una recuperación de la situación gracias a la disminución de la aversión y un acceso más fácil a los mercados internacionales de crédito para la mayoría de países latinoamericanos (p. 58).

Ahora bien, en la cita se constató que las economías latinoamericanas comienzan a dar signos claros y evidentes de que están siendo afectadas de

FORMANDO INVESTIGADORES

forma directa por la crisis económico-financiera que está golpeando de manera severa las economías más importantes del mundo.

Aunado a esto, según datos consignados por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2014) luego de la crisis producida en el 2005, se puede decir que hoy día, los países que exportan productos agroindustriales, como Argentina, Paraguay, y Uruguay han compensado los menores precios de las exportaciones (-6%) con un crecimiento del volumen (6%) lo que en este caso hizo que se redujera el valor exportado. En el caso de Brasil, los mayores volúmenes exportados (4%) no fueron suficientes para compensar la caída del 7% de los precios, con lo que las exportaciones se contraerían en un (4%) en el 2016.

Venezuela no se ha escapado de la crisis que ha afectado a Latinoamérica, cabe destacar que es el único país que ha tenido un decrecimiento progresivo del producto interno bruto (PIB), aparte del desplome de las importaciones representada mediante un 62% menos.

Cabe destacar, que Venezuela hoy día está atravesando por un Estado de excepción y de emergencia económica en todo el territorio nacional, dadas las circunstancias extraordinarias en el ámbito social, económico y político, que afectan el orden constitucional, la paz social, la seguridad de la nación, las instituciones públicas y a los ciudadanos. A tal fin el ejecutivo nacional ha adoptado las medidas urgentes, contundentes, excepcionales y necesarias, para asegurar a la población el disfrute pleno de sus derechos, preservar el orden interno, el acceso oportuno a bienes, servicios, alimentos, medicinas y otros productos esenciales para la vida.

FORMANDO INVESTIGADORES

En Latinoamérica existen dos potencias en el ámbito de plantas de alimentos balanceados para animales balanceados para animales (ABA), los cuales son Brasil y Argentina, sin embargo, estos países cultivan el frijol de soya lo cual constituye como materia prima fundamental para la fabricación de alimentos, por lo tanto, el nivel de importación de este rubro es muy bajo, el 100% es importado.

Hoy en día la empresa Agrobueyca, vive una realidad preocupante, ya que su junta directiva fue establecida por el Estado, la misma carece de conocimientos en la materia, lo que conlleva a la caída en el mercado, bajas ventas por poca producción. Aunado a esto, se debe tener en cuenta los importantes índices inflacionarios, la tasa de cambio y la escases de divisas, que cada día hacen más cuesta arriba la adquisición de materia prima y mantener operativa la planta de producción en cada uno de sus niveles, por el elevado costo de los repuestos, servicios de reparación entre otros.

En el mismo orden de ideas, Agrobueyca S.A invierte en cuanto a materia prima por medio de una corporación única de servicios productivos y alimentarios (CUSPAL), que se encarga de las asignaciones a precio regulado de la materia prima, por lo tanto, existe dependencia de este ente y las asignaciones no son constantes, no abarca la demanda que presenta la organización. Es la única forma de adquisición de materia prima legal para cumplir con los precios estipulados por el Estado con el margen de ganancia del 30%.

Metodología

El artículo es producto de una investigación de carácter analítico con un diseño mixto (de campo y documental) que indago acerca de la inversión

FORMANDO INVESTIGADORES

financiera en tiempos de crisis, en el caso Agrobueyca S.A, la cual es la organización donde se recopiló la información mediante los siete gerencias involucradas directa o indirectamente: gerentes de Aseguramiento a la calidad, tecnología, ventas, compras, producción, mantenimiento y gerente general. Estos forman parte de la toma de decisiones en cuanto a inversiones y operaciones de manufactura. En este sentido por considerarse una población finita y accesible se tomó en su totalidad, por lo que se consideró una muestra censal.

Siendo el método aplicado el analítico, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario dicotómico, cuya confiabilidad se hizo con la aplicación del coeficiente de Kuder Richardson. En ese sentido, el procedimiento se realizó en tres fases.

En la fase I, se aplicó un cuestionario, de 14 preguntas de opción dicotómica, a gerentes de Agrobueyca S.A. En la fase II, se realizan comparativos como resultados el impacto financiero a través de la inflación. Este estudio permite utilizar estrategias mutualistas con la intención de mantener o aumentar los niveles de producción para ampliar la estructura financiera en comparación al periodo anterior.

En la fase III se establecen las estrategias financieras utilizadas, que es uno de los componentes de la cartera de la estrategia corporativa. Abarca las decisiones de financiación necesarias para alcanzar el objetivo general, especificado el nivel óptimo de inversión y financiación. Además, es la pieza de la política de gestión empresarial que determina las decisiones de inversión y financieras, condiciones necesarias para lograr la maximización del beneficio a los accionistas. En ese sentido, a continuación se muestran los resultados representados en gráficos.

FORMANDO INVESTIGADORES

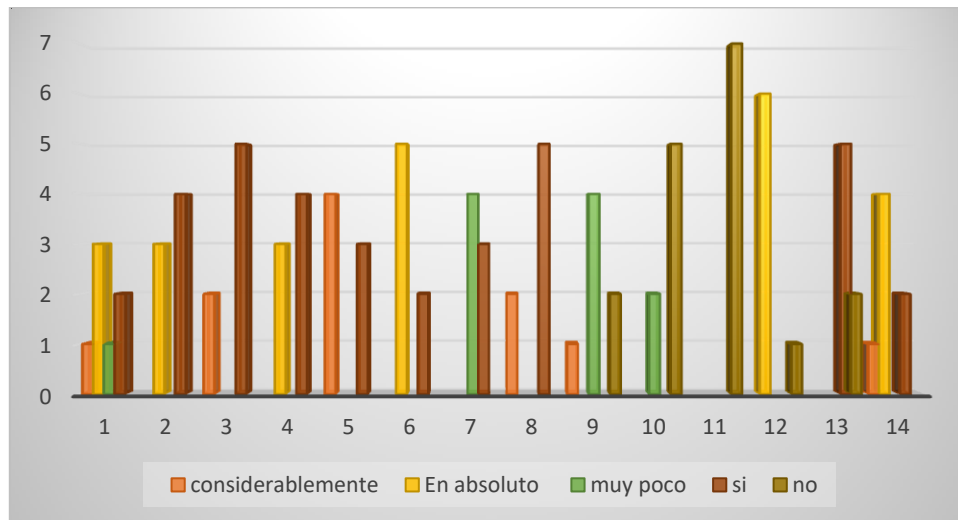


Gráfico 1. Fidelidad de la Inversión Financiera
Fuente: Guevara (2018)

El gráfico 1 refiere los resultados más relevantes de las respuestas a los cuestionarios. Así en lo que respecta al ítem 2, cuya finalidad fue conocer si periódicamente la organización mide la producción final y se compara con los ingresos del periodo anterior, los resultados obtenidos reflejan que habitualmente en dicha organización se realiza ese control de producción final con los ingresos del periodo anterior.

De los 7 gerentes, 3 expresaron en absoluto y 4 expresaron que sí, los mismos se contrastan con el fin de medir a través de indicadores de gestión para así calcular los valores tanto financieros como los niveles de producción. Gracias a estas mediciones periódicas se tiene un estimado tangible en relación al periodo anterior, con esta medición se logra maximizar los recursos y se tiene la proyección para mejorar los niveles anteriores.

También se tomó como referencia el ítem 6 en la que se preguntó ¿La empresa al momento de adquirir materia prima y vender producto terminado considerando el régimen regulado se ha visto afectado en cuanto a la inflación en Venezuela? Las repuestas proporcionaron como resultado que si

FORMANDO INVESTIGADORES

se ve afectada, ya que si la materia prima se recibe a precio regulado los repuestos no se adquieren de igual forma ni el micro ingrediente, los fletes, el salario del personal entre otros, ya que todo se va actualizando a la inflación actual del país. En este momento no se logra cubrir las necesidades de la empresa.

En el ítem 12, se buscó dar a conocer si ¿Agrobueyca se ha visto afectada por el déficit de personal en cuanto al tema migratorio? En la que 6 de los encuestados respondieron en absoluto y 1 que sí. Evidentemente la empresa se ha visto afectada en cuanto al tema de emigración. Por lo tanto se ha creado competencia en el mercado para reclutamiento de personal técnico. Existe una afección ya que el mayor porcentaje de déficit de talento humano es en el área de mantenimiento industrial, lo cual disminuye la realización de mantenimientos correctivos y preventivos necesarios.

Por último, se tiene el ítem 14, ¿A pesar de las dificultades en cuanto a la recepción de materia prima y la falta de repuestos para las maquinarias de producción es factible invertir aun en Agrobueyca S.A? 1 de los encuestados manifestó considerablemente, 4 en absoluto y 2 que sí.

Entonces no hay duda que sigue siendo factible invertir en Agrobueyca S.A ya que a pesar de las dificultades se cuenta medianamente con el capital humano y un 60% de operatividad en las líneas de producción lo cual permite la funcionalidad de la misma y a través de los niveles de producción actuales se puede cubrir el 18% de los productores nacionales que transforman de producto de alimento en producto cárnico, lo cual es consumible y necesario para la población.

FORMANDO INVESTIGADORES

Actualmente se han logrado convenios con instituciones productivas como Porcinos del Alba, Avícola del Alba y también con la institución financiera de banca universal banco de Venezuela. Estos convenios son estrategias financieras aplicadas por la junta administradora lo cual permite el manejo fluido de ventas de productos y el impacto directo en beneficio del producto para el consumo humano en cuanto a avícola, bobino y porcino y a través del convenio se logra una base firme a la estructura financiera de la empresa.

Aunado a esto, se implementó un convenio de arrime conjuntamente con los productores donde existe un porcentaje de producción que debe retornar a la empresa o cualquier otra institución según sea la prioridad que se denomine, con esto se solidifica las alianzas entre instituciones y se logran beneficios como las recepciones de materia prima.

También, se han logrado establecer periodos de innovación por línea o producto. Se lleva a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y se determina mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado. Para disminuir el riesgo financiero, se diversifica las inversiones periódicamente, Llevando a cabo mensualmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa.

Conclusiones

Por tanto, es posible concluir que existe una situación de inversión financiera en Agrobueyca S.A preocupante debido a la insuficiencia de producción por falta de materia prima, destacando que lo que la misma produce es para el consumo animal del cual a futuro se convierte en

FORMANDO INVESTIGADORES

alimentos para seres humanos como lo es el pollo, huevo la carne entre otros.

Ahora bien, a pesar de las adversidades Agrobueyca sigue trabajando con baja producción, pero se ha mantenido en pie. Es un ejemplo de constancia, perseverancia y ética profesional de los gerentes que hoy en día le hacen frente a esta situación. Haciendo referencia a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los siete gerentes de la organización estudiada se logró destacar que aún existe la capacidad para continuar invirtiendo, que se realizan los procedimientos financieros oportunos para desarrollarse cada día más.

Precisando, que toman en cuenta periódicamente la producción final, comparando con los ingresos del periodo anterior, con esta medición se logra extender los recursos y se posee una proyección para reformar los niveles anteriores.

Es oportuno resaltar, que se adquiere materia prima y se vende producto terminado a precio regulado, teniendo presente la inflación que se vive en Venezuela es por ello que Agrobueyca ya no cuenta con las líneas de producción en total operatividad, porque el ingreso no abarca para cubrir las necesidades que acarrea una empresa. Se han logrado convenios con instituciones financieras y productivas. La situación ha conllevado a los gerentes y a las personas de la junta administradora a emplear y desarrollar las habilidades y estrategias financieras.

Debido a la escasez de recursos y los numerosos problemas del país, es necesario hacer una priorización de los esfuerzos de solución hacia los problemas de inversión y producción. También debe existir una incorporación

FORMANDO INVESTIGADORES

gradual y sostenida de las empresas mixtas y los gobiernos en conjunto con la junta administradora asignada por los mismos. Los sistemas de monitoreo y evaluación implementados, deben orientarse no solo a la fiscalización sino también de manera fundamental como un instrumento de planificación y toma de decisiones.

Referencias

AGROBUEYCA S.A. (2012) Disponible en: <http://www.alimentosagrobueyca.com/>. Consultado en junio: 07,2018.

Bertola, L. y J.A. Ocampo (2013), **El desarrollo económico de América Latina desde la independencia**. México.

Cohen M., (2014). La crisis económica global en América Latina. Disponible en: <http://www.observatorylatinamerica.org/es/media/232-economic-crisis-in-la>. Consultado en junio: 03,2018.

Crespo.(2003).**Fundamentos de inversión**. España: Crespos Ramos.

Instituto nacional de estadística CEPAL.(2012) Disponible en: <https://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas>. Consultado el: junio: 08,2018.

Decreto Estado de excepción y de emergencia económica (2012) **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 41.233**, mayo 14,2016.

Política Monetaria y Fiscal: ¿Ha aprendido América Latina a mitigar los efectos de las crisis? Chile Programa Regional sobre Políticas Sociales. Disponible en: http://www.kas.de/wf/doc/kas_43182-1522-4-30.pdf?151110161145, Consultado en: junio 01,2018

FORMANDO INVESTIGADORES

MODELO GERENCIAL DE EMPRENDIMIENTO PARA RESTAURANTES CASO DE ESTUDIO: OCEAN CAFFE, C.A.

Luis Felipe Oviedo Herrera
C.I. V-10.989.478
Luis.oviedo@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo del artículo fue proponer un modelo gerencial de emprendimiento para restaurante, caso de estudio Ocean Caffé, C.A, en el cual es necesario considerar las condiciones políticas, económicas y sociales que para el año 2018 se encuentran vigentes en Venezuela. Se considera la teoría del cuadro de mando integral, para gestionar las estrategias gerenciales, para dirigir y controlar el funcionamiento de un restaurante en Venezuela. La información se obtuvo por medio de un estudio de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, aplicando un cuestionario tipo escala de Likert. Se plantea un modelo gerencial que permita, a cualquier emprendedor o inversionista, llevar a cabo un emprendimiento con una estructura de negocio conocida.

Palabras Clave: Emprendimiento, Modelos Gerenciales, Pymes, Restaurantes.

MANAGEMENT MODEL OF ENTREPRENEURSHIP FOR RESTAURANTS CASE STUDY: OCEAN CAFFE, C.A.

ABSTRACT

The objective of the study was to propose a managerial model of entrepreneurship for restaurant, case study Ocean Caffé, C.A, in which it is necessary to consider the political, economic and social conditions that for the year 2018 are in force in Venezuela. It is based on the theory of the balanced scorecard, to manage management strategies, as well as how to direct and control the perfect functioning of a restaurant in Venezuela. The determination of the data that sustains this work was obtained through a field study, under the modality of a feasible project, applying questionnaire in the style of the Likert scale. Finally, what is achieved in this research is to equip any entrepreneur or investor of a managerial model that allows him to carry out his business with a known business structure.

Keywords: Entrepreneurship, Management Models, Pymes, Restaurants.

Introducción

Los negocios de emprendimiento en Venezuela son una alternativa para generar nuevos ingresos. El concepto de emprendedores data desde el siglo XVIII y su definición fue dada a conocer por el economista francés Cantillón en 1732, según lo revelado en Minniti (2016:1) quien definió al emprendedor “como la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa”

Según Carderera (2017) los negocios de restaurantes o gastronómicos son los de mayor florecimiento desde el 2017 en Venezuela, de allí que a pesar de tanta incertidumbre en las macrovariables económicas del país, es un aliciente para los nuevos emprendedores que se embarcan en un negocio gastronómico.

El artículo, en este sentido, da a conocer los resultados de una investigación realizada con el objetivo proponer un modelo gerencial de emprendimiento para restaurante en el caso de estudio Ocean Caffé, C.A. A tales efectos, se enmarcó en el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible. Adicionalmente describe los Factores Políticos, Económicos y Sociales (PES) que impactan al negocio; se presenta la caracterización del esquema de un emprendimiento de negocio, que comprende la estructura organizacional, física y financiera del proyecto de inversión de Ocean Caffé, C.A.

Se proporciona información y técnicas para la elaboración de un plan, además que crea una necesidad, pues lleva al emprendedor a conocer mejor su situación actual, hacia donde quiere llegar pero ejecutando un plan

FORMANDO INVESTIGADORES

gerencial, para que de esta manera pueda estructurar dicha idea desde un punto de vista financiero adecuado.

Factores que Impactan a los Negocios

Todas las organizaciones están circundadas por un macroentorno cambiante, con factores políticos, económicos y sociales, los cuales no pueden ser controlados, sino que se deben leer y saber visualizar las tendencias de cada uno de estos, para encontrar la forma adecuada de hacer frente antes estos hechos.

En este sentido, en el factor político: la creación de nuevas leyes así como las reformas a las mismas, aunados a esto, los cambios y nuevas imposiciones en materia tributaria son algunas de las situaciones que perturban la estabilidad de un negocio de emprendimiento.

En cuanto al factor económico: la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, bono de alimentación y el precio del dólar en el mercado paralelo, a diferencia de otros tipos de factores, podrían decirse que los aspectos económicos afectan por igual todas la empresas ya que todo negocio tiene que pagar sueldos, remuneraciones salariales a sus empleados, pagar a sus proveedores y tomar decisiones como si debe ahorrar, invertir o financiarse.

Por último, y no menos importante se tiene el factor social. En primer lugar la población desempleada, los cambios en las actitudes, hábitos, gustos, preferencias, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir, los cambios en la forma de vida, entre otros elementos. Entendiendo el concepto de negocio, las empresas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo tanto un cambio en dichas

FORMANDO INVESTIGADORES

necesidades impactara en sus actividades, obligándolas a adaptarse a un nuevo entorno.

Cuadro de Mando Integral y Emprendimiento de Negocios

Es un modelo propuesto a finales de la década de los 80, en la escuela de negocio de la universidad de Harvard por los profesores Kaplan y Norton (1997), quienes lo definen como:

Un instrumento muy útil para la empresa al complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y aprendizaje.

Este modelo divide a la organización en cuatro perspectivas (Financiera, Cliente, Proceso Interno, Aprendizaje/Crecimiento) para de esta manera tener un mejor control de la gestión de todas las estrategias operativas de la organización. Con este modelo se genera un novedoso sistema de información gerencial que permite tomar decisiones o acciones de manera rápida y eficaz que satisfagan a los objetivos predeterminados por los accionistas o dueños de la organización.

Los emprendedores pueden florecer en cualquier parte del mundo y con cualquier economía, solo están viendo alguna oportunidad que se presente para ofrecer un producto o servicio que pueda satisfacer a la misma. Para la Revista Inc (Peter Economy, 2015) en su artículo el Top Ten de los Países con más emprendimiento, solo puede citar a tres países de Latinoamérica, estos son Brasil (puesto 3), Jamaica (puesto 7) y Chile (puesto 9).

CAF (2011) piensa que el problema no radica en la falta de aptitudes, es de información asimétrica de los mercados que afectan a las instituciones

FORMANDO INVESTIGADORES

financieras. Según el Fondo Monetario Internacional citado en el Diario Las Américas (2018) Venezuela estará cerrando este 2018, con unos indicadores macroeconómicos pocos alentadores, donde el producto interno bruto se contraerá en 15%, la inflación anual de 1.000.000%, escases y control de divisas, entre otros, lo que ha generado cierre de empresas y fugas de capital humano.

El cierre de empresas hace que la tasa desempleo aumente y es allí donde los emprendedores puede imaginarse algo para desarrollar y satisfacer alguna necesidad. Porque aunque existan unos indicadores macroeconómicos adversos la población sigue requiriendo productos y servicios.

Ocean Caffé, C.A. es un emprendimiento que está en etapa de concepción por parte de dos profesionales venezolanos. Venezuela se ha caracterizado por tener una deliberada tendencia al consumo de café. Los establecimientos de venta de café, como modalidad de servicio, se han convertido en una nueva forma de hacer negocios, una carrera lucrativa que genera una cantidad de empleos y servicios de alto valor agregado para la sociedad, empresas y organismos oficiales.

Dada la importancia de la recreación social del maracayero y la problemática que se cierne entorno a las variables macroeconómicas del país, es importante contar con alternativas de esparcimiento familiar y personal con un servicio diferenciado y que responda a las exigencias del cliente.

Metodología

FORMANDO INVESTIGADORES

El estudio que dio origen al artículo, aplicó el método estadístico de afijación proporcional, enmarcado en el paradigma cuantitativo bajo la modalidad de proyecto factible, cuyo diseño fue de campo. La recolección de información se sustentó en datos de obtenidos mediante la técnica de la encuesta empleando como instrumento un cuestionario; tomando como unidad de análisis los restaurantes tipo café que funcionan en el municipio Girardot del estado Aragua en Venezuela.

La muestra la componen cinco café que ofrecen el mismo servicio y productos que se pretenden comercializar en Ocean Caffé, C.A. (Cafés y bebidas no alcohólicas frías y calientes, pasteles, pies, dulces, sándwiches y ensaladas). Asimismo, el estudio se dividió en fases para tener un mejor control del mismo.

Fase 1: Recolección de datos.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de 30 preguntas tipo escala de Likert, con cinco alternativas de respuestas cerradas (nunca, casi nunca, no sabe, casi siempre, siempre), con las que se midieron los factores PES. El instrumento validó su confiabilidad empleando el índice de Alfa de Crombach, dando como resultado 0,78 lo que indica que la confiabilidad es aceptable.

Fase 2: Estructura propuesta del Negocio.

En esta etapa se diseñó la propuesta del negocio, es decir, se hizo específico la estructura organizacional, física así como también la financiera de la inversión, donde se contemplaron los costos de operaciones (de nómina y de capital de trabajo) cubriendo tres meses, aun si el negocio no facturará nada durante ese mismo periodo.

FORMANDO INVESTIGADORES

La estructura organizacional como la física se realizó una vez conocido el área donde funcionará el negocio, para esto se aplicó las teorías de operación de operaciones específicamente el análisis del flujo del proceso y la teoría de cola. En cuanto a la estructura financiera de la inversión se aplicó el análisis de los indicadores financieros de evaluación de proyectos de inversión, tales como: Valor presente neto (VPN), Tasa interna de retorno (TIR), Periodo de recuperación de la inversión deflactada (PRID) y el Beneficio costo de la inversión (B/C).

Fase 3: Propuesta del Modelo Gerencial.

Todo negocio debe ser administrado y controlado, por lo que el emprendedor debe conocerlo aunque sea de manera teórica y una de las herramientas importantes para conocer la operación de un negocio es la cadena de valor, con ésta, se puede determinar cómo debe funcionar el mismo ya que se involucran todas las áreas, las cuales se denominan actividades primarias y qué se requiere para poder amalgamarlas, denominando estas como actividades de apoyo. “La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y la fuente de diferenciación” según Porter (1994)

En el negocio de restaurantes la actividad primaria más importante es la Logística, para esto, se puede utilizar el modelo de Operaciones de Cadena de Suministro (SCOR) según Castillo y Murrieta (2013) “la administración de la cadena de suministro, incluye la planeación y la administración de todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, la manufactura y la administración de todas las actividades logísticas”.

FORMANDO INVESTIGADORES

Otro modelo, es el Balance Score Card (BSC), que es una herramienta para determinar las estrategias y determinar su impacto en cada uno de los objetivos previstos por los emprendedores, ya que se puede examinar la transversalidad de cada estrategia según la perspectiva estudiada, el resultado final del modelo BSC es el cuadro de mando integral (CMI) con el que se puede gestionar completamente el negocio y así saber qué tan efectivas son las estrategias implementadas.

Tomando en cuenta esta información, en esta fase: se diseñó el modelo gerencial propuesto para el manejo y control de Ocean Caffé C.A., para lo cual se determinó la estrategia competitiva, se elaboró la cadena de valor (SCOR) y por último se realizó el tablero de control bajo la filosofía del cuadro de mando integral (BSC).

Resultados

Una vez analizado e interpretado los resultados obtenidos mediante el instrumento realizado para tal fin; a continuación se exponen conforme al desarrollo de las diferentes variables que se midieron. Las empresas como un complemento integrador dentro de la sociedad está sujeta a diversos factores externos que en la mayoría de los casos no tiene el control absoluto de esas variables por lo que debe aprender a estudiarlas para anticipar su mejor estrategia de negocio que le permita la continuidad del negocio. Los factores evaluados fueron políticos, económicos y sociales.

Los indicadores determinantes para el factor político son el desabastecimiento que abarca todo lo referente a la obtención de materia prima; la capacidad de manejar los inventarios, la pobreza que mide la calidad de vida del personal que labora en el negocio; así como el de los

FORMANDO INVESTIGADORES

clientes que concurren al negocio y el desempleo que comprende lo referente a la obtención de personal calificado y el impacto de los pasivos laborales en la estructura de costo dentro de la empresa.

Considerando el factor económico los indicadores estudiados fueron: tasa de cambio que analiza el impacto para la compra de materias primas y de equipos para el funcionamiento del negocio, el PIB que mide la generación de riqueza del país y la inflación que analiza el impacto en la estructura de costo del negocio y en la escala salarial de los trabajadores.

Para entender el impacto del factor social a las empresas se buscó conocer lo que buscan o quieren los clientes, por tal razón se midió lo siguiente; preferencia de consumo: que compran los clientes, qué tipo de dulces, cafés y comidas le dan prioridad a la hora de comprar, hábitos de visita. Con este indicador se logró determinar cuáles son los días y el horario de mayor afluencia de clientes y el estilo de vida que midió, si las visitas al local son de tipo casual, de celebración, de esparcimiento o si es sólo por la búsqueda necesaria de alimento y bebida.

Cuadro 1.

Incidencia de los Factores PES

	POLITICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES
AFFECTAN	77%	93%	85%
NO AFFECTAN	23%	7%	15%

Fuente: Oviedo (2018).

Para englobar el resultado de esta primera fase del estudio se determinó que los factores PES tienen un alto impacto de manera negativa en el desarrollo de las empresas, quedando establecido el factor económico

FORMANDO INVESTIGADORES

con un 93% seguido por el factor social con un 85% y finalmente el factor político con un 77% de incidencia desfavorable a las organizaciones.

Con estos resultados cualquier empresa debe establecer un plan estratégico que le permita la permanencia en el mercado lo que da lugar a la propuesta de una estructura de negocio.

Consideraciones Finales

Es evidente la importancia de conocer los factores externos e internos de la empresa que pueden impactar de manera negativa la estabilidad del negocio, así como su permanencia en el mercado. Entendiendo, que el modelo gerencial propuesto busca analizar los posibles escenarios que se puedan presentar, como pueden ser: optimista, realista o pesimista; con la intención de establecer las estrategias a trabajar que permitan seguir la continuidad del negocio.

La propuesta de estructura del negocio es una propuesta sencilla para el manejo de un restaurante tipo café, donde la estructura organizativa es básica pero con la que se puede manejar eficientemente el mismo, claro está se deben desarrollar los perfiles y las descripciones de las funciones de cada uno de los cargos requeridos para el perfecto desempeño del restaurante.

Propuesta de un Modelo Gerencial de Negocio.

El caso de estudio, es la puesta en marcha de un café denominado Ocean Caffé, C.A., para tener una visión didáctica de la propuesta, se propone la estructura del negocio desde tres puntos de vistas: Estructura Organizativa, Estructura Física y Estructura Financiera.

FORMANDO INVESTIGADORES

En cuanto a la estructura Organizativa, el personal requerido para operar el negocio es el necesario para atender dos turnos de trabajo para laborar todos los días de la semana, por su puesto cumpliendo con los descansos de ley, el personal requerido es: Un Gerente Administrativo, un Gerente de Operaciones, dos Baristas, dos Ayudantes de Barra / Facturadores, cuatro mesoneros. La contabilidad del negocio se llevará con un profesional de carácter externo, para moderar la estructura de funcionamiento del negocio.

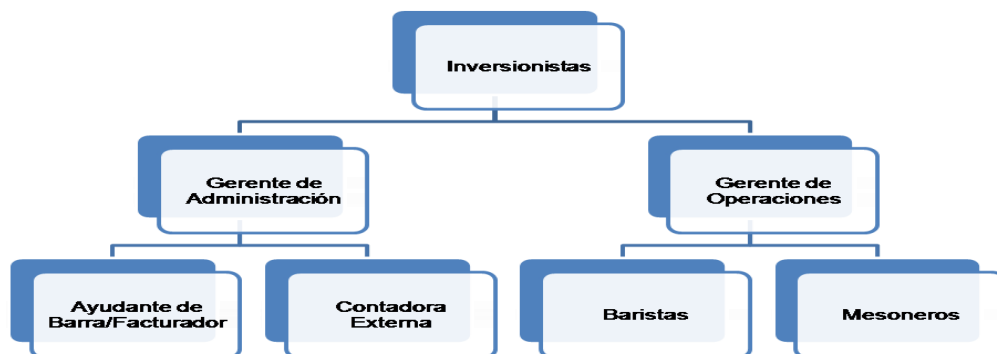


Figura 1. Organigrama propuesto
Fuente: Oviedo (2018).

En relación a la estructura Física, se recomienda que la distribución del funcionamiento del negocio se haga una vez se tenga el local o espacio físico definido para de esta manera plasmar un buen flujo de clientes y de las operaciones. Para el caso de estudio se definió el espacio del negocio en 45 m². Para el funcionamiento de lo referente al sistema administrativo se estará empleando el sistema A2 Básico (Maneja inventario, facturación y libros contables), instalado en PC con procesador Intel Core i4, el cual se conectará vía inalámbrica al laptop de la gerencia tanto administrativa como de operaciones, la impresión de la facturas se realizará por medio de una impresora fiscal modelo HKA-80.

FORMANDO INVESTIGADORES

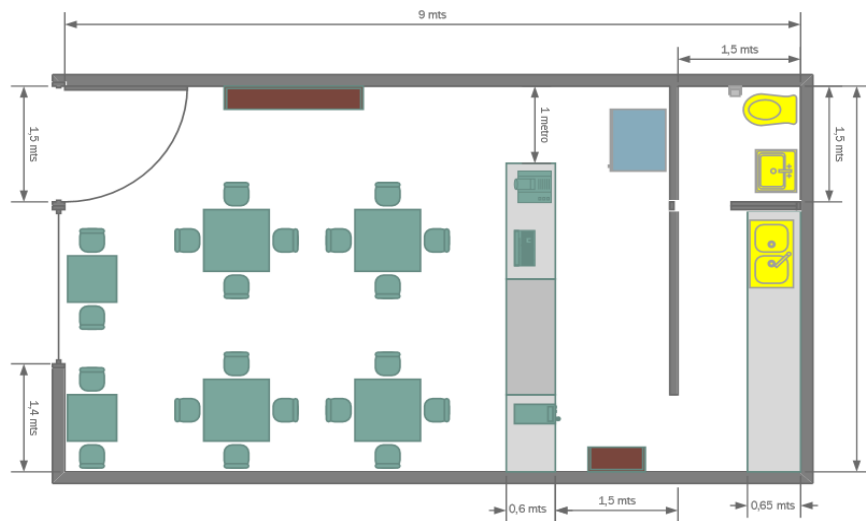


Figura 2. Distribución Física
Fuente: Oviedo (2018).

Referido a la estructura Financiera: Los inversionistas deciden invertir el 100% del capital del negocio, sin recurrir a un financiamiento externo; por lo que se realiza un estudio completo de todos los gastos que deben tenerse en cuenta al momento de emprender el mismo, donde inclusive se prevé el capital de trabajo (Inventario) para tres meses si se llegase a tener cero ingresos en ventas.

Con respecto a los costos de personal los mismos están incluidos en los costos de producción, donde no solo se incluyen los gastos salariales sino también todo lo referente a los pasivos laborales y todas las deducciones de ley. Al igual que el capital de trabajo, los gastos de nómina se proyectan o están incluidos en el costo de inversión por un lapso de tres meses.

Cuadro 2. **Flujos de Caja Neto de la Inversión**

FORMANDO INVESTIGADORES

	2018	2019	2020
INGRESOS POR VENTAS	Bs. 10.080.000.000,00	Bs. 13.230.000.000,00	Bs. 17.364.375.000,00
COSTOS VARIABLES	Bs. 3.648.960.000,00	Bs. 4.789.260.000,00	Bs. 6.285.903.750,00
COSTOS FIJOS	Bs. 299.804.000,00	Bs. 374.755.000,00	Bs. 468.443.750,00
DEPRECIACIÓN	Bs. 469.945.034,25	Bs. 469.945.034,25	Bs. 469.945.034,25
SUBTOTAL	Bs. 5.661.290.965,75	Bs. 7.596.039.965,75	Bs. 10.140.082.465,75
IMPUESTOS (34%)	Bs. 1.924.838.928,36	Bs. 2.582.653.588,36	Bs. 3.447.628.038,36
SUBTOTAL	Bs. 3.736.452.037,40	Bs. 5.013.386.377,40	Bs. 6.692.454.427,40
DEPRECIACIÓN	Bs. 469.945.034,25	Bs. 469.945.034,25	Bs. 469.945.034,25
FLUJO DE CAJA NETO	Bs. 4.206.397.071,64	Bs. 5.483.331.411,64	Bs. 7.162.399.461,64

Fuente: Oviedo (2018).

En el cuadro 2, se puede visualizar que el proyecto de inversión es evaluado a tres años, los valores acá observados son los proporcionados a mayo 2018. Donde se obtienen valores de flujos de caja positivos a los largo de los tres primeros años de la inversión de Ocean Caffé, C.A. Con estos flujos de cajas se procedió a evaluar los indicadores financieros de la inversión, los cuales se muestran en el siguiente cuadro (3).

Cuadro 3.
Indicadores Financieros de la Inversión

VPN	Bs. 3.475.558.479,19
TIR	91%
PRID	1 año y 8 meses
B/C	1,73

Fuente: Oviedo (2018).

Al analizar los resultados del cuadro 3, de la evaluación de la inversión se puede determinar que los cuatros indicadores son positivos. El Valor Presente Neto (VPN) resultante es mayor a 1 lo que indica que el proyecto es factible, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 91% la cual es superior a la esperada por los inversionista la cuales de 35%, igualmente el Promedio de Recuperación de la Inversión (PRID) es de 1 año y 8 meses la cual es menor a los 3 años esperados por los inversionista, finalmente la relación Beneficio Costo (B/C) nos indica que la inversión rinde 73% con relación a

FORMANDO INVESTIGADORES

los costos de la misma, al ser los cuatros indicadores positivos se determina que la inversión es viable.

Por todo lo anterior se establece una propuesta de modelo de negocio que le permita tanto a los emprendedores como dueños de empresas a considerar una planificación estratégica que le ayude a impulsar su negocio sin fracasar en el intento. Con el resultado obtenido en esta fase del estudio, determinó la estrategia competitiva del negocio, las actividades primarias y de apoyo dando origen a realizar el cuadro de mando integral partiendo de los requerimientos planteados por los inversionistas en el caso de estudio.

En cuanto a la estrategia genérica competitiva, se tiene que la misma es mixta, es decir una en enfoque de diferenciación de producto junto a un liderazgo en costos. La diferenciación del producto se realizará con la posibilidad de imprimir foto y/o mensajes en la espuma del café así como también el comercializar las mejores tortas de pastelería fina de la empresa Jessi's Cakes.

Con respecto a la cadena de valor, se propone un modelo de cadena para el negocio del caso de estudio, determinando las actividades que son requeridas a lo largo de la misma, estas actividades son las que son básicas o determinantes para las actividades de apoyo que conforman las actividades primarias del negocio caso de estudio. A continuación se muestra en la cuadro 4, la cadena de valor propuesta para nuestro caso de estudio.

Cuadro 4.
Cadena de Valor Ocean Caffé, C.A.

Infraestructura
de la Empresa

Apoyo de la gerencia e inversionistas, para fortalecer el negocio, marca y productos ofrecidos
--

en Marg

FORMANDO INVESTIGADORES

Administración de Recursos Humanos	1._ Entrenamiento del personal en: Manipulación de Alimentos, Barismo, Protocolo.	1._ Políticas de retención de talento humano. 2._ Políticas de contratación para atraer a los mejores talentos.		1._ Políticas de incentivos y/o comisiones por ventas	1._ Entrenamiento de manejo de clientes y etiqueta.	
Desarrollo de Tecnología	1._ Tecnología en manejo y control de inventarios de Materia Prima. 2._ Redes para manejo de voz y data, así como sistema de internet vía inalámbrica.	1._ Introducción de tecnología de impresión grado alimenticio en la espuma del café				
Abastecimiento	1._ Manejo de Just in Time en las entregas. 2._ Manejo de FIFO en los inventarios.	1._ Materia prima (granos de Café) de alta calidad, preferiblemente Colombiano. 2._ Partes y Repuestos de los equipos claves de operaciones.	1._ Servicio de Transporte propio.	1._ Material POP.	1._ tener stock de repuestos de buena calidad.	
	1._ Adquisición y Manejo oportuno de las materias primas. 2._ Almacenamiento correcto de las materias primas. 3._ Inspección y control del inventario.	1._ Entrega confiable y a tiempo de los pedidos. 2._ Trato cortes del personal a los comensales. 3._ Tener el mix de los productos ofrecidos en la carta de menú. 4._ Evitar retrasos con los suministros de materia prima y consumibles.	1._ Implementación de procedimiento de entrega rápida, oportuna y confiable de materia prima e insumos.	1._ Publicidad tradicional vía radio (en horarios estelares). 2._ Manejo de publicidad vía redes sociales. 3._ Tarjeta de descuento por consumos por visitas realizadas.	1._ Instalaciones agradables y confortables. 2._ Personal agradable, de buena presencia y cortes. 3._ Ambiente acogedor	
	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadeo y Ventas	Servicio	

Fuente: Oviedo (2018).

Una vez definida la estrategia genérica competitiva, se procede a construir el cuadro de mando integral, partiendo de los objetivos propuestos por los inversionistas, pasando por las cuatro perspectivas del negocio y finalizando con los indicadores. Los objetivos se muestran en la siguiente cuadro 5.

Cuadro 5. Objetivos del Negocio

FORMANDO INVESTIGADORES

PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO	OBJETIVOS DE LOS INVERSIONISTAS
FINANCIERAS	1. Uso de Activos.
	2. Maximización y diversificación de los Ingresos.
	3. Reducción de los Costos.
CLIENTE	1. Satisfacción de los Clientes.
	2. Aumento sostenido de la participación del Mercado.
PROCESOS	1. Innovación Tecnológica.
	2. Calidad Total de los Procesos y Productos.
	3. Optimización de los Inventarios de Materia Prima y Productos Terminados.
RECURSOS HUMANOS	1. Desarrollo y Capacitación del Talento Humano.
	2. Creación de un buen Clima Organizacional.

Fuente: Oviedo (2018).

Una vez definidos los objetivos del negocio para cada una de las perspectivas en que se componen el cuadro de mando integral, se procedió a determinar las estrategias de soporte, las cuales son conocidas también como estrategias operativas, que son como se logran alcanzar los objetivos propuestos, posiblemente existirán estrategias de soporte que satisfagan a varios objetivos, ya que existen objetivos que son transversales a lo largo de la organización, esto no importa que se encuentren en diferentes perspectivas del CMI. Estas estrategias de soporte se visualizan en el siguiente cuadro (6).

Cuadro 6.
Estrategias de Soporte del Negocio.

PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO	OBJETIVOS DE LOS INVERSIONISTAS	ESTRATEGIAS DE SOPORTE
FINANCIERAS	1. Uso de Activos.	1.1. Ajustar el flujo de caja para siempre tenerla en positivo. 1.2 Mejorar el rendimiento para recorta el PRID del proyecto.

FORMANDO INVESTIGADORES

	2. Maximización y diversificación de los Ingresos.	2.1. Aumentar los ingresos del Negocio ofreciendo otros productos. 2.2. Crear una Gerencia de Mercadeo.
	3. Reducción de los Costos.	3.1 Integración vertical aguas arriba con el proveedor de la Pastelería Fina. 3.2. Optimizar los costos unitarios de los productos comercializados.
CLIENTE	1. Satisfacción de los Clientes.	1.1. Mantener los atributos y la calidad de los productos y servicio prestado.
	2. Aumento sostenido de la participación del Mercado.	2.1. Aumentar los ingresos del Negocio ofreciendo otros productos. 2.2. Crear una Gerencia de Mercadeo.
PROCESOS	1. Innovación Tecnológica.	1.1. Mantener y mejorar los equipos y la infraestructura. 1.2 Mejora continua y búsqueda de la mejor tecnología de impresión en tinta consumo humano.
	2. Calidad Total de los Procesos y Productos.	2.1. Desarrollo de proveedores Nacionales. 2.2. Estandarizar los procesos y elaboración de manuales de operaciones.
	3. Optimización de los Inventarios de Materia Prima y Productos Terminados.	3.1. Proyectar las ventas anuales para obtener un punto de reorden más exacto de los productos. 3.2. Hacer plan maestro de compras para que los inventarios no afecten negativamente al flujo de caja.
RECURSOS HUMANOS	1. Desarrollo y Capacitación del Talento Humano.	1.1. Capacitar al personal con cursos para su mejor desempeño laboral.
	2. Creación de un buen Clima Organizacional.	2.1. Crear plan de Incentivos y Retención del Talento Humano. 2.2. Reforzar el liderazgo del personal gerencial.

Fuente: Oviedo (2018).

Con las estrategias de soporte desarrolladas, se deben establecer los Indicadores de gestión (unidad de medida, frecuencia de medición, meta del indicador, tolerancia y responsable) ya con esto se tiene por completo el desarrollo del tablero o cuadro de mando integral, propuesto para el caso de estudio, el CMI se muestra en el siguiente cuadro 7.

Cuadro 7. Cuadro de Mando Integral del Negocio.

FORMANDO INVESTIGADORES

	Objetivos de los Inversionistas	Estrategias de Soporte	Indicadores	Unidad de Medida	Objetivo Anual	Medición	Tolerancia	Responsable
FINANCIERAS	Uso de Activos.	Ajustar el flujo de caja para siempre tenerla en positivo.	Cobertura de deudas. CDD = (FCO - Dividendos) / Pasivos	Meses o años	1 año	Trimestral	± 5%	Gte. Administración
		Mejorar el rendimiento para recorta el PRID del proyecto.	PRID = (Inversión / FCE)*(-1)	Años	2,8 años	Semestral	± 5%	Gte. Administración
	Maximización y diversificación de los Ingresos.	Aumentar los ingresos del Negocio ofreciendo otros productos.	Ventas Nuevos Productos / Ventas Totales	Porcentaje	15%	Mensual	± 3%	Gte. Administración
		Crear una Gerencia de Mercadeo.	Incremento de las Ventas	Porcentaje	20%	Mensual	± 2%	Gte. Administración
	Reducción de los Costos.	Integración vertical aguas arriba con el proveedor de la Pastelería Fina.	Participación en la empresa del proveedor	Porcentaje	45%	Anual	± 5%	Inversionistas
Optimizar los costos unitarios de los productos comercializados.		Merma en las Materias primas	Porcentaje	5%	Mensual	± 1%	Gte. Administración	
CLIENTE	Satisfacción de los Clientes.	Mantener los atributos y la calidad de los productos y servicio prestado.	Quejas recibidas	Porcentaje	5%	Mensual	± 2%	Gte. Operaciones
	Aumento sostenido de la participación del Mercado.	Aumentar los ingresos del Negocio ofreciendo otros productos.	Ventas Nuevos Productos / Ventas Totales	Porcentaje	15%	Mensual	± 3%	Gte. Administración
		Crear una Gerencia de Mercadeo.	Incremento de las Ventas	Porcentaje	20%	Mensual	± 2%	Inversionistas
PROCESOS	Innovación Tecnológica.	Mantener y mejorar los equipos y la infraestructura.	Presupuesto de MTTO / Presupuesto de Operaciones	Porcentaje	35%	Trimestral	± 10%	Gte. Operaciones
		Mejora continua y búsqueda de la mejor tecnología de impresión en tinta consumo humano.	Incremento de las Ventas	Porcentaje	20%	Mensual	± 3%	Gte. Operaciones
	Calidad Total de los Procesos y Productos.	Desarrollo de proveedores Nacionales.	Cantidad de Proveedores Nuevos	Unidad	5	Mensual	± 3%	Gte. Operaciones
		Estandarizar los procesos y elaboración de manuales de operaciones.	Elaboración de Procedimientos	Unidad	12	Mensual	± 2%	Gte. Operaciones
	Optimización de los Inventarios de Materia Prima y Productos Terminados.	Proyectar las ventas anuales para obtener un punto de reorden más exacto de los productos.	Días de Cobertura del Inventario	Días	30	Mensual	± 10%	Gte. Operaciones
		Hacer plan maestro de compras para que los inventarios no afecten negativamente al flujo de caja.	Días de Cobertura del Inventario	Días	45	Mensual	± 10%	Gte. Operaciones
RRHH	Desarrollo y Capacitación del Talento Humano.	Capacitar al personal con cursos para su mejor desempeño laboral.	Cursos otorgados	Unidad	6	Mensual	± 10%	Gte. Administración
	Creación de un buen Clima Organizacional.	Crear plan de Incentivos y Retención del Talento Humano.	Rotación de Personal	Porcentaje	15%	Trimestral	± 2%	Gte. Administración

FORMANDO INVESTIGADORES

	Reforzar el liderazgo del personal gerencial.	Satisfacción Laboral	Porcentaje	80%	Trimestral	± 10%	Gte. Administración
--	---	----------------------	------------	-----	------------	-------	---------------------

Fuente: Oviedo (2018).

La propuesta de estructura del negocio es una propuesta sencilla para el manejo de un restaurante tipo café, donde la estructura organizativa es básica pero con la que se puede manejar eficientemente el negocio, claro está se deben desarrollar los perfiles y las descripciones de las funciones de cada uno de los cargos requeridos para el perfecto desempeño del restaurante, con respecto al espacio físico del mismo, es necesario siempre conocer o tener un estimado del área para así determinar los muebles y dimensionar los equipos para el confort del negocio y de sus clientes.

En nuestro caso de estudio el espacio físico es el mínimo requerido para el funcionamiento de un café, con el cual se puede determinar todos los equipos, muebles e inmuebles para de esta manera poder elaborar el proyecto de inversión financiero del negocio.

En este sentido, se puede afirmar que el Negocio es viable y que con modelo gerencial propuesto en la fase tres, se puede controlar y dirigir al mismo de manera eficiente y eficaz, con el modelo gerencial propuesto basado en el cuadro de mando integral, se determinaron las estrategias de soportes para cada uno de los objetivos propuestos por los inversionistas, analizando al negocio desde los cuatro puntos de vistas o perspectivas que constituyen al tablero de control del CMI.

Cada una de las estrategias de soporte están definidas no solo para cumplir con los objetivos del negocio sino también para disminuir los posibles impactos (negativos) de los factores PES que constituyen al macro y microentorno, adicionalmente en CMI se dejan definidos cuales son los

FORMANDO INVESTIGADORES

indicadores de gestión para controlar a cada estrategias, es decir, que con estos indicadores y las metas propuestas cierran el modelo gerencial, ya que con la evaluación periódica de cada indicador, se puede determinar qué tan eficiente son las estrategias aplicadas y si se requieren reformularlas para ajustar sus resultados a los requeridos por el negocio.

Referencias

CAF. (2017) **“Perspectivas económicas de América Latina 2017 Juventud, Competencias Y Emprendimiento.** Disponible en: <https://www.caf.com/>. Consultado en: febrero 5, 2018.

Carderera, J. (2017). **Emprendimientos Gastronómicos en Venezuela. Caracas. Venezuela.** Disponible en: <http://blog.elemetrica.com/emprendimientos-venezolanos-gastronomicos> Consultado en: febrero 14, 2018.

Castillo, I y Murrieta, B. (2013). **Logística con un enfoque Latinoamericano. Monterrey. México.** Disponible en: <http://prod77ms.itesm.mx/podcast/EDTM/ID327.pdf>. Consultado en: febrero 14, 2018.

Diario Las Américas, julio 23, 2018. **Fondo Monetario Internacional prevé para Venezuela una inflación del 1000000%..** disponible en: <https://www.diariolasamericas.com/america-latina/fondo-monetario-internacional-preve-venezuela-una-inflacion-1000000-n4158463> Consultado en: julio 28, 2018

Economy. P (2015) **“The 10 Most Entrepreneurial Countries in the World”** Disponible en: <https://www.inc.com/peter-economy/the-10-most-entrepreneurial-countries-in-the-world.html>. Consultado en: abril 16, 2018.

Kaplan, R y Norton, D. (1997). **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).** Barcelona. España. Edición Gestión 2000, S.A.

Minniti. M. (2016) **“El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones”** Disponible en: <https://www.emelarevista.com/wp-content/uploads/2016/09/Emprendimiento.pdf>. Consultado en: abril 14, 2018.

FORMANDO INVESTIGADORES

Porter, M. (1994). **Ventaja Competitiva**. (10° ed.). Ciudad de México. México. Compañía Editorial Continental, S.A.

FORMANDO INVESTIGADORES

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL AMBULATORIO FRANCISCO "CHICO" MATOS DE CAGUA ESTADO ARAGUA

Ramón Tacoronte García
ratagar@gmail.com

RESUMEN

El objetivo del artículo es la de describir la Gestión de Conocimiento en el Ambulatorio Francisco "Chico" Matos de Cagua. Actualmente se producen cambios en la sociedad, unos de estos cambios es el conocimiento implícito en las organizaciones, donde evoluciona y se actualiza para mejorar la prestación de mercados o servicios. La metodología usada fue de campo en la que se aplicó el método descriptivo; considerándose una muestra sorteada al azar equivalente al 30% de un total de 64 profesionales. La técnica de recolección fue la encuesta, y el instrumento un cuestionario de 30 preguntas dicotómicas. La validez fue realizada por tres expertos y la confiabilidad se determinó con la fórmula de Spearman-Brown. La información fue recogida y analizada estadísticamente presentándose los resultados en cuadros y gráficos; concluyéndose que en toda organización, la gestión del conocimiento es de suma importancia para el intercambio del conocimiento de sus profesionales en procura de soluciones a los pacientes, pero que en el ambulatorio no hay creación de nuevos conocimientos.

Palabras clave: Conocimiento, Gestión de Conocimiento, Atención Médica IVSS

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AT THE AMBULATORIO FRANCISCO "CHICO" MATOS DE CAGUA ESTADO ARAGUA

ABSTRACT

The objective of the article is to describe Knowledge Management in the Francisco "Chico" Matos de Cagua Outpatient Clinic. Currently there are changes in society, one of these changes is the implicit knowledge in organizations, where it evolves and is updated to improve the provision of markets or services. The methodology used was field in which the descriptive method was applied; considering a sample drawn randomly equivalent to 30% of a total of 64 professionals. The collection technique was the survey, and the instrument a questionnaire of 30 dichotomous questions. The validity was carried out by 3 experts and the reliability was determined with the

FORMANDO INVESTIGADORES

Spearman-Brown formula. The information was collected and analyzed statistically presenting the results in tables and graphs; It is concluded that in any organization, Knowledge Management is of the utmost importance for the exchange of knowledge of its professionals in search of solutions to patients, but that in the outpatient clinic there is no creation of new knowledge.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Medical Care IVSS

Introducción

Las instituciones sanitarias, a nivel mundial, son las encargadas por excelencia y con una gran responsabilidad de prestar servicio en la promoción, prevención, restauración y rehabilitación de la salud. Si se toma en cuenta que vivimos en un mundo globalizado en donde la tendencia es a la modernización de tecnologías, información y cambios a la que está sometida la sociedad a nivel mundial, las Instituciones Sanitarias no escapan a esta tendencia.

Bajo esta situación, en que las organizaciones cuentan con niveles potencialmente similares con respecto a los recursos físicos necesarios para enfrentarse con la competencia, el recurso que diferenciará a la organización que esta situación sea sostenible y sustentable a largo plazo, es el conocimiento.

En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la sociedad de la información y la nueva economía basada en el conocimiento. Sin embargo, existen muchas organizaciones que no utilizan directamente todo su potencial basado en el conocimiento para enfrentar día a día los cambios establecidos por la dinámica de mercado o servicios.

FORMANDO INVESTIGADORES

Esto, dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos de generación y explotación del conocimiento y la cultura instaurada no ayuda al uso de ese conocimiento, por lo que es muy probable que existan ventajas potenciales que no han sido consideradas a explotar o las estrategias establecidas no las apoyan directamente.

Es en este punto donde un nuevo enfoque de la cultura organizacional, junto con las tecnologías de información, pueden apoyar a los procesos asociados a la gestión del conocimiento, potenciando la generación de nuevas ventajas competitivas. Debe ser tenido en cuenta por las organizaciones de salud que pretendan perdurar en el tiempo, obteniendo el máximo de rentabilidad, y ofreciendo mejores condiciones de trabajo a sus empleados. La gestión del conocimiento es esencial para las Instituciones que tienen la cultura del aprendizaje continuo y se sitúan dentro de las organizaciones inteligentes, que serán las que marquen la diferencia.

Por lo anterior, el artículo tiene como objetivo describir la Gestión de Conocimiento en el Ambulatorio Francisco “Chico” Matos de Cagua Estado Aragua, promoviendo cambios en la organización para hacerla más competitiva aprovechando sus fortaleza representada por el conocimiento que cada uno de sus miembros tiene, así como la posibilidad de mejorar y actualizar los recursos tecnológicos que necesita.

La investigación que origina el artículo fue de campo de carácter descriptivo apoyada en una revisión bibliográfica y documental, el cual se estructura de la siguiente manera: la realidad de la gestión del conocimiento, Conocimiento y Gestión del conocimiento, Atención Médica en

FORMANDO INVESTIGADORES

el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, metodología y conclusiones.

Realidad de la Gestión de Conocimiento

Las Instituciones Sanitarias, a nivel mundial, son las encargadas por excelencia de prestar asistencia médica a las personas que se encuentran enfermas de una u otra causa, llegando a dar esta asistencia, no sólo el aspecto curativo sino también en el preventivo de las diferentes enfermedades y accidentes que aquejan al ser humano.

Enfermedades cuya etiología no solo se originan por su trabajo, sino también en su relación con el ambiente físico, psicológico y social que los rodean. Las organizaciones sanitarias son prestadoras de servicio con una gran responsabilidad en la promoción, prevención, restauración y rehabilitación de la salud.

Si se toma en cuenta que actualmente se vive en un mundo globalizado en donde la tendencia es al desarrollo de tecnologías, información y cambios a la que está sometida la sociedad a nivel mundial, las instituciones sanitarias no escapan a esta tendencia. Por tanto, toda institución pública o privada, productora de bienes o prestadora de servicios tiene el desafío permanente de reflexionar sobre la información y el conocimiento, reconocer la importancia de disponer de un recurso vital e intangible que les permita desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento.

Drucker (2002:227) refiere al respecto, que “la sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y

FORMANDO INVESTIGADORES

los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa”.

Sin embargo, los crecientes avances tecnológicos, los cambios en los estilos de vida, en los aspectos demográficos, epidemiológicos, entre otros, hacen que el conocimiento alcanzado en un determinado momento entre en obsolescencia muy rápido. Esto exige a las instituciones de salud la generación de estrategias gerenciales que respondan de manera rápida y adecuada a las demandas del ámbito de trabajo, que produzca el impacto requerido en las condiciones y calidad de vida de la población.

Por consiguiente, la gerencia ofrece las herramientas para llevar a cabo estos cambios sustanciales en la prestación de los servicios sanitarios actuales, para hacerle frente a las dificultades internas y externas que obstaculizan su proceso de consolidación y expansión. Una de estas herramientas es la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management).

Según Rodríguez (2001:15) por gestión de conocimiento se entiende: “la planificación, organización, coordinación y control de las actividades que lleven a la captura, creación y difusión del conocimiento en la empresa u otro tipo de organización de una manera eficiente”.

Al respecto, en el campo de la formación y educación continua del personal de salud, las estrategias educacionales siempre han ocupado un lugar importante entre las herramientas técnicas con las que se enfrenta los problemas referidos a la atención de la salud de la población. Históricamente

FORMANDO INVESTIGADORES

la educación se ha adscrito en los servicios de salud un alto valor de uso, ligado a la importancia crucial del conocimiento y de la tecnología.

En otras palabras, en el sector salud siempre ha existido mucha actividad educativa, no sólo aquella dirigida a formar personal (en facultades y escuelas) sino en los propios servicios, orientada a mejorar la competencia del personal en activo, llamada comúnmente capacitación del personal de salud.

Para ello, es indispensable que las personas desarrollen un pensamiento estratégico y prospectivo, que permita comprender los cambios que se están produciendo en el entorno e identificar aspectos críticos que orienten los esfuerzos que se realizan en el proceso de gestión del conocimiento, aseguren procesos de aprendizaje para la generación y aplicación (apropiación) del conocimiento. Esto lleva a una concepción dinámica de la relación entre el conocimiento, el sujeto que conoce y el entorno en el cual actúa.

En Venezuela, estas instituciones sanitarias, tienen su órgano rector en el Ministerio del Poder Popular para la Salud el cual marca las pautas y directrices a seguir, por los diferentes programas y metas que a nivel internacional deben cumplirse en una forma universal, estando supervisadas por el mayor órgano internacional como es la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Además del Ministerio de la Salud existe otros entes rectores de salud pública, que están siguiendo las pautas y metas de dicho Ministerio, pero que están enmarcados dentro de leyes especiales tal es el caso del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales órgano

FORMANDO INVESTIGADORES

rector de la Ley de Seguridad Social Integral (2002) que enmarca lo concerniente a Seguridad Social de los trabajadores y sus familiares.

Existe además otro ente como es el Instituto de Previsión Social de Ministerio del Poder Popular para la Educación (IPASME) (órgano de seguridad social del Magisterio), existe también Servicios Médicos especiales para los integrantes y trabajadores de las Fuerza Armada, la Industria Petrolera, las Universidades y casi todos los Ministerios, donde cada sector tiene un ente rector de salud para la protección y seguridad social de sus trabajadores.

El Ambulatorio Francisco Chico Matos de la ciudad de Cagua en el Estado Aragua, pertenece a un ente gubernamental central que es el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, es un Ambulatorio Urbano del tipo II de 8 Consultorios y es una empresa de servicio, dedicada a la prestación de atención médica a los pacientes asegurados y a sus familiares.

Aunque actualmente, por orden de la Presidencia del Instituto, basándose en el Artículo No. 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) estipula que se debe prestar atención médica a todas las personas para garantizar el derecho a la vida, motivo por el cual, se atiende actualmente pacientes asegurados y sus familiares además pacientes no asegurados.

Ahora bien, el Ambulatorio tiene una gran área de cobertura extendiéndose no solo a la ciudad de Cagua, sino también a poblaciones vecinas como Villa de Cura, San Mateo, Turmero y Santa Cruz de Aragua, con una infraestructura que ha sufrido algunas modificaciones desde su inauguración, ha sido inadecuada desde un comienzo para prestar un

FORMANDO INVESTIGADORES

servicio satisfactorio al paciente, sobre todo en casos de Emergencias y Consultas, deteriorándose a través de los años por un mayor flujo de pacientes (asegurados y no asegurados) y por supuesto por el deterioro natural de toda infraestructura, aunados a los déficit presupuestarios de las diferentes partidas para mantenimiento, insumos médicos y actualizaciones.

Lo expuesto anteriormente, tiene como consecuencias que el personal no genera conocimientos nuevos para producir beneficios que puedan mejorar la calidad de vida de las personas, ni mejoras en la calidad del servicio de salud. Por lo tanto, para el Ambulatorio es importante asumir la Gestión del Conocimiento como una herramienta que le permita mejorar, cambiar, crecer y fortalecer el uso adecuado de los conocimientos en todo el personal, para satisfacer la demanda de servicios especializados y generales.

La aplicación de la gestión de conocimiento en el Ambulatorio Francisco “Chico” Matos de Cagua Estado Aragua, estaría dirigida para orientar hacia un cambio en esta organización para hacerla más competitiva aprovechando sus fortaleza representada por el conocimiento que cada uno de sus miembros tiene, así como la posibilidad de mejorar y actualizar los recursos tecnológicos que necesita.

Conocimiento y Gestión del Conocimiento

Para definir gestión del conocimiento es necesario primero definir que es conocimiento lo cual es muy difícil; ya que es un concepto sobre el que han trabajado los más grandes pensadores de la historia, sin que se haya llegado a consenso claro. Pero como no es el aspecto filosófico del concepto

FORMANDO INVESTIGADORES

lo que nos interesa, podríamos decir con Grant (1996:115) que “Conocimiento es lo que se sabe”.

Según Barnes (2002:19) el conocimiento es, más bien, la información que un individuo posee en su mente, se trata de una información personalizada y subjetiva. Básicamente la información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo (esto se conoce como conocimiento tácito) nuevamente se transforma en información una vez comunicada a otra persona mediante comunicación oral o escrita o por cualquier otro medio (conocimiento explícito). Además Carrillo (2015:17) citando a Berger y Luckmann (1995) explica también como es el proceso de formación de conocimiento en la sociedad:

- Existe una experiencia personal en la cual la gente adquiere conocimiento a través de una interacción social, Internalización y acumulación.
- Después la persona comparte el conocimiento con otras personas a través de objetivación, rectificación, simbolización, sedimentación e integración.
- Luego viene el proceso de habitualización, el cual significa que el conocimiento es repetido muchas veces.
- Después viene el proceso de institucionalización, cuando el conocimiento se hace parte del conocimiento de una sociedad. Esto significa que más gente adopta y experimenta el conocimiento.
- Por último la legitimación, que requiere pasar el conocimiento a futuras generaciones.

Nonaka y Takeuchi (1995) explica que existen diferentes tipos de conocimiento: (a) Tácito: Se caracteriza por ser individual e intuitivo; consiste de modelos mentales, creencias, perspectivas que no pueden ser fácilmente articuladas y compartidas. (b) Explícito: Es formal y sistemático, por lo tanto fácil de comunicar y compartir.

FORMANDO INVESTIGADORES

Estos autores explican que en la teoría de creación organizacional de conocimiento establecen que el conocimiento se crea a partir de la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito, a partir de cuatro modos o patrones el modelo de ciclos de producción del conocimiento, donde se expresaban los siguientes procesos de conversión del conocimiento:

1. De tácito a tácito (Proceso de socialización). Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros.
2. De tácito a explícito (Proceso de externalización). El conocimiento se articula de una manera tangible a través del dialogo.
3. De explícito a explícito (Proceso de combinación). Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos.
4. De explícito a tácito (Proceso de internalización). Los individuos internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia.

Según Pavez (2002:14) el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento, se observa un desarrollo secuencial entre dato, información y conocimiento.

Los datos son el nivel más bajo de los hechos conocidos, estos no tienen significado por sí mismo, ya que deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados para poder entender lo que quiere indicar, cuando se asocian a un objeto y se procesan se convierten en información.

Cuando esta información es asociada a un contexto y una experiencia se convierte en conocimiento. Este asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría.

FORMANDO INVESTIGADORES

Finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativa se convierte en capital intelectual. Estos factores están gobernados por dos criterios: cantidad y calidad que son inversamente proporcional. Por su parte, Rivero (2002:24) afirma que:

La gestión de conocimiento tiene dos componente: una parte es la gestión que se traduce en el ámbito organizacional en funciones como planificación, organización, dirección y control de procesos para conseguir los objetivos propuesto, y la otra parte es la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones para transformar la información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y por ende, incentiva la toma de decisiones.

Desde este punto de vista, la gestión de conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recurso al conocimiento. Pavez (2002:21) también define la gestión de conocimiento como:

El proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimientos basados en el capital intelectual propios de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Rivero (2002:15) cita a Prusak (1996) al señalar que la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, más concretamente, en lo que sabe, en como usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas.

En resumen, se entiende por gestión del conocimiento la planificación, organización, coordinación y control de las actividades que lleven a la captura, creación y difusión del conocimiento en la empresa u otro tipo de organización de una manera eficiente.

FORMANDO INVESTIGADORES

Las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento sería, por lo tanto, la generación de nuevo conocimiento; el acceso a conocimiento valioso del exterior; la explicitación del conocimiento en bases de datos, software y documentos. La transferencia de conocimiento a otras partes de la organización, la medición del valor del conocimiento disponible, el establecimiento de incentivos adecuados para que el conocimiento se cree y difunda entre los miembros de la organización, la transformación de la cultura de la organización hacia una que facilite el crecimiento del conocimiento.

Atención Médica en IVSS

Cedrés (1996:43) afirma que inicialmente la atención médica pública es de carácter curativo dedicada al tratamiento de enfermedades de la civilización entre las que se destacan las crónicas y degenerativas. En Venezuela, desde la época colonial, también la atención médica era de tipo curativo, después de la explotación petrolera debido al incremento productivos y de los ingresos económicos y donde no se lograba un mejoramiento de las condiciones socio-sanitarias de la población.

Especialmente por las enfermedades infecto contagiosas o tropicales, por lo que se empezó a desarrollar un nuevo modelo de atención médica, siguiendo directrices y políticas basadas en convenios y tratados con Organismos Internacionales de Salud, haciendo especial énfasis en la prevención y saneamiento ambiental.

Motivo por el cual para descongestionar los principales centros de atención curativa, en especial los hospitales, se concibe la prestación de servicio a través de tres instancias: (a) atención médica primaria

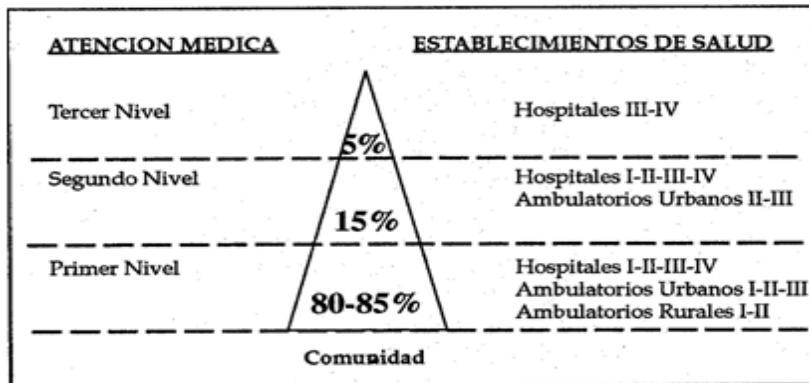
FORMANDO INVESTIGADORES

(prevención y problemas menores) (b) atención médica secundaria (consulta especializada) (c) atención médica terciaria (hospitalización).

Cedrés (1996:44), refiere además que el “Sector Salud se divide en: Sub-Sector Público y Sub-Sector Privado”. Donde el sub-sector público atiende el 75% de la población, representado por organismos de salud oficiales creado por ordenanzas y leyes especiales, entre los cuales están: Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPPS) antiguo MSAS; Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S.); Instituto de Prevención Social del Ministerio de Educación (IPASME); Servicios de Sanidad de las Fuerzas Armadas. En ese sentido, el sub-sector privado tiene una cobertura de 10 a 15 % de la población.

Gráfico No. 1

Representación de los Niveles de Atención Médica



Fuente: Cedrés (1996) Establecimientos de Atención Médica Ambulatoria Caracas: UCV Colección Monografía pág. 50

En este gráfico Cedrés (1996) muestra los niveles de atención médica en el país y los diferentes tipos de establecimientos que corresponde a cada nivel se puede apreciar que los ambulatorios esta es en el primer y segundo nivel de atención médica.

FORMANDO INVESTIGADORES

Afirma el autor que el I.V.S.S. ofrece atención médica completa y sin costo a los asegurados y sus familiares. La atención es, casi en su totalidad, curativa y muy inclinada, como es de esperarse, por la condición de sus asegurados al tratamiento de enfermedades características de la población trabajadora. Se atiende los tres niveles de atención médica, enfocándose el servicio, en la medicina curativa y presentando deficiencia en la atención primaria, la cual es fundamentalmente preventiva.

Ahora bien, Cedrés (ob.cit) clasifica a los establecimientos de atención ambulatoria del I.V.S.S., en dos grupos de tipología definidas debido a que fueron construidos en la década de 1970 y los construidos en la década de 1980. En los siguientes cuadros se observa el tipo de ambulatorio y su cobertura poblacional.

Cuadro No. 1

Tipologías de Ambulatorios construidos en la década de 1970 IVSS

TIPOLOGÍA		N° CONSULTORIOS	COBERTURA (N° hab.)
IVSS	GACETA*		
A Especial	III	23 -38	150.000
A	III	19	50.000
B Especial	III	23	50.000
B	II	8	25.000

Fuente: Cedrés (1996) Establecimientos de Atención Médica Ambulatoria Caracas: UCV Colección Monografía pág. 60

Cuadro No. 2

Tipología de Ambulatorios construidos en la década 1980 IVSS

TIPOLOGÍA		COBERTURA (N° hab.)
IVSS	GACETA*	
8 Cons.	II	25.000 a 50.000
6 Cons.	I	10.000

FORMANDO INVESTIGADORES

4 Cons.	I	10.000
---------	---	--------

Fuente: Cedrés (1996) Establecimientos de Atención Médica Ambulatoria Caracas: UCV Colección Monografía pág. 61

Cuadro No. 3

Resumen de Hospitales del I.V.S.S. por Tipología – 1991

TIPOLOGÍA	CANTIDAD
Hospital tipo I (20 a 60 camas)	7
Hospital tipo II (60 a 150 camas)	6
Hospital tipo III (150 a 300 camas)	14
Hospital tipo IV (Más de 300 camas)	4
TOTAL	31

Fuente: Cedrés (1996) Establecimientos de Atención Médica Ambulatoria Caracas: UCV Colección Monografía pág. 63

Cuadro No. 4

Cobertura Poblacional de Establecimiento de salud de la JBPDF clasificados según tipología oficial. 1989

Tipo de establecimiento		Cobertura Poblacional (N° hab.)	
		Atención Directa	Atención Referida
Hospital	IV	100.000	1.000.000
	III	60.000	400.000
	II	20.000	100.000
	I	20.000	60.000
Ambulatorio	Urbano II	20.000	50.000
	Urbano I	20.000	0
	Rural II	1.000 - 10.000	0

Fuente: Cedrés (1996) Establecimientos de Atención Médica Ambulatoria Caracas: UCV Colección Monografía pág. 68

Además, el autor refiere que en cuanto a los hospitales del I.V.S.S., la clasificación es similar a la del MPPPS. El Índice de Utilización de Asistencia Médica Ambulatoria, según cita a la Organización Mundial de la Salud (OMS), es de un nivel mínimo de utilización que se considera eficaz para satisfacer las necesidades básicas de la salud de una población de 1,4 consultas/habitante/año entre consultas preventivas y curativas discriminados entre 10 a 20 contactos preventivos por cada 100 hab/año; y 80 a 120 contactos curativos por cada 100 hab/año.

FORMANDO INVESTIGADORES

En poblaciones con alto nivel de vida el consumo de asistencia médica es de 2 a 4 veces mayor; es decir, de 3 a 6 cons/hab/año. En bases a estas referencias Cedrés (ob.cit) propone el índice de 3 cons/hab/año para la revisión de las coberturas y los déficit en los establecimientos de salud instalados y para las nuevas programaciones para la construcción de nuevos ambulatorios.

Desde un primer momento el ambulatorio era deficitario para la cobertura poblacional que se le asignó, ya que debía cubrir las poblaciones de Cagua, Villa de Cura, Santa Cruz de Aragua, parte de San Mateo y Turmero, según el XI Censo Nacional de Población y Vivienda del año 1981 de la Oficina Central de Estadísticas e Informática (OCEI-1981) la sumatoria de la población de estas ciudades era de 395.247 habitantes, por lo que se debe suponer que no hubo un buen criterio de planificación desde el comienzo.

Se puede observar que en el Cuadro N° 2 que el Ambulatorio Francisco Chico Matos, pertenece al grupo de Ambulatorio Tipo II de 8 Consultorio para una cobertura de 25.000 a 50.000 habitantes y que fue construido en la Década de 1980, inaugurado el 23 de Noviembre de 1988.

La planificación debió ser mínimo un Ambulatorio Tipo A Especial de 23 a 38 consultorios para una cobertura de 150.000 habitantes de los construidos en los años 1970 (Cuadro N° 1) o un Hospital tipo III (Cuadro N° 3) que tiene de 150 a 300 camas, que según Cuadro N° 4 y cubre en atención directa a 60.000 habitantes y 400.000 habitantes de atención referida.

Metodología

FORMANDO INVESTIGADORES

La metodología empleada fue enmarcada en una investigación de campo de tipo descriptivo. Según Arias (1999:21) señala que la investigación de campo, “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

Asimismo, la investigación es de carácter descriptivo, como lo expresan los autores Hernández, Fernández y Baptista (1998:60) cuando definen citando a Dankhe que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”.

Con el propósito de alcanzar los objetivos de estudio, el Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación del Trabajo de Grado y Tesis Doctorales de los Programas de Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua (2017:43) dice “En el caso de los trabajos cuya fuente de información es de campo, se pueden considerar tres fases: fase de revisión bibliográfica, de recolección de información y de análisis”. Los cuales se explican con detalle a continuación:

1. Fase de revisión bibliográfica.

Este trabajo, se apoyó en una investigación bibliográfica que sustenta todas las ideas, opiniones, y análisis que se plantean en el estudio. Finol (1996:52), define la investigación bibliográfica como “aquel tipo de investigación consistente en el manejo y procesamiento de materiales bibliográficos, específicamente libros, folletos y otros de

FORMANDO INVESTIGADORES

circulación periódica, en los cuales la lectura constituye la base de su análisis”.

2. Recolección de información.

En una etapa inicial se procede a la observación para recoger información sobre la realidad de la gestión del conocimiento en el Ambulatorio, con base a una lista de cotejo para identificar por observación directa, bienes físicos, materiales, equipos, software y la tecnología que utiliza el centro.

Con respecto a la observación directa se realizó por medio de los sentidos y la captación de los hechos y realidades, ya que estos hechos se producen de manera espontánea y natural, ya que nada fue provocada por el autor, que puede considerarse un observador participante, ya que trabaja desde hace 29 años como médico en el Centro Ambulatorio Francisco Chico Matos de Cagua, Estado Aragua.

Según Balestrini (1998:137) “por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que representan características comunes”. Como población se tomó en cuenta a los 64 profesionales universitarios de diferentes áreas que están en contacto con la información, el manejo y la actualización de conocimiento para la prestación del servicio médico o paramédico a los pacientes y las diferentes tareas administrativas del Centro.

De esta población se extrajo una muestra representativa del 30%, según Ramírez (1999:91) refiere “la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la población se tendrá una muestra con un

FORMANDO INVESTIGADORES

nivel elevado de representatividad”. Motivo por el cual la muestra fue de 20 profesionales escogidos por azar simple.

Con base a la operacionalización de variables se procedió a la selección de la técnica y elaboración del instrumento. La técnica que se utilizó fue la encuesta, que según Hurtado y Toro (1998:87)

Consiste en formular preguntas directas a una muestra representativa de sujetos a partir de un cuestionario, guijón previamente elaborado, con el fin de descubrir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarios para responder al problema de investigación.

El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos fue el cuestionario. Al respecto Tamayo (2001:185) expresa que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a ciertas número de datos esenciales y precisa el objeto en estudio”. Estuvo conformado por 30 preguntas cerradas dicotómicas y en el que se pedía al encuestado expresar su posición con respecto a las preguntas.

Para corroborar la Validez de este instrumento, de acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista (1998:236) “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. La cual se determinó mediante el juicio de expertos. En este sentido se sometió el cuestionario al juicio de tres expertos, quienes luego de analizarlos emitieron su juicio en un formato suministrado al efecto, que determinó la congruencia, pertinencia y redacción. Después de su revisión y anotadas las observaciones, se elaboró la versión definitiva.

FORMANDO INVESTIGADORES

Así mismo, se procedió a la confiabilidad del instrumento, Ruiz (1998:35) define la confiabilidad “como el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee cualquier instrumento de medición”. Para estimar la confiabilidad en esta investigación se aplicó una prueba piloto a 10 sujetos, que fueron excluidos para que no formaran parte de la muestra.

Sobre la base de los resultados obtenidos se aplicó el método de las dos mitades. Al respecto sostiene Ruiz (1998:38) que “consiste en dividir los ítems de la prueba en dos mitades iguales correlacionando las puntuaciones de las dos mitades”. Esto se realizó mediante el uso de un computador a través de una hoja de cálculo Excel y posteriormente corregido por la fórmula de Spearman-Brown. El valor obtenido resultó ser de **0,909**, valor que le confiere muy alta confiabilidad al instrumento,

3. Análisis de los datos.

Después de la recogida de la información de los datos se procede al análisis estadístico descriptivo de tipo cuantitativo, con la preparación de dichos datos en distribución de frecuencias y porcentajes, representadas en forma de cuadros y gráficos, medidas de tendencia central y de dispersión lo que lleva al análisis cualitativo de la información, llegándose a las conclusiones, según los resultados obtenidos.

Conclusiones

Por medio de la observación, se pudo contactar que la infraestructura y el equipamiento necesario para llevar a cabo la gestión del conocimiento, que existe dentro del ambulatorio, es un auditorio equipado para la docencia,

FORMANDO INVESTIGADORES

reuniones y el intercambio de opiniones entre los trabajadores, lamentablemente el uso de Internet y el Intranet institucional que existía hace un año, no funciona por causas ajenas de la institución debido al robo y la no reposición del cableado telefónico.

Después del análisis de la información, el 84 % de la población encuestada confirmó la importancia de la práctica de la gestión del conocimiento, el 95 % apoya el intercambio de conocimiento y 91 % expreso que no existe creación, distribución y adopción de nuevos conocimientos.

Se pudo concluir que la restricción para poder usar la tecnología de información e introducirla como una herramienta formal influiría de manera decisiva en la gestión del conocimiento en el ambulatorio, ya que los trabajadores lo consideran importante y además existe la disposición de intercambiar conocimientos, lo que llevaría a la consolidación y adquisición de nuevos conocimientos que garantizarían una mejor atención médica del paciente.

Referencias

Arias, F. (1999) **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Episteme

Balestrini, M., (1998), **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados Servicio Editorial

Barnes, S. (2002) **Sistemas de Gestión del Conocimiento. Teoría y Práctica**. Madrid: Thomson Paraninfo

Berger, P y Luckmann, T (1995) **La construcción social de la realidad** Buenos Aires: Amorrortu Editores

FORMANDO INVESTIGADORES

- Carrillo, S (2015) **Infancia y Socialización Mediática: El papel de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la Socialización de un grupo de niños y niñas de 5 y 6 años de edad** Trabajo de investigación presentado para optar al Título de Magister en Educación. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia Disponible: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/6485/1/Saracarinacarillo_infancia_TICS.pdf Consultado: 20/06/ 2018
- Cedres, S (1996) **Establecimientos de Atención Médica Ambulatoria Planificación, Programación y Diseño**. Caracas: UCV Colección Monografías
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. No. 36.860** (Extraordinario) 30 de Diciembre 1999
- Drucker; P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Bogotá, Colombia: Norma
- Finol, T. (1996) **Procesos y Productos en la Investigación Documental**. Maracaibo Venezuela: LUZ
- Grant, R. (1996), Strategic Management Journal **Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm** 17, Winter Special Issue. pp. 109-122 Washington: School of *Business*, Georgetown University
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1998) **Metodología de la Investigación**. Bogotá Colombia: McGraw Hill
- Hurtado, I. y Toro, J. (1998) **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas: Fundación SYPAL – FUNDACITE
- Ley de Seguridad Social Integral (2002) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. No. 37.600**. (Ordinaria) 30 Diciembre 2002
- Nonaka, I, Takeuchi, H. (1995) **La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica**. New York: Oxford University Press

FORMANDO INVESTIGADORES

Oficina Central de Estadística e Informática OCEI (1981) **Volumen 4 XI Censo General de Población y Vivienda Estado Aragua** Caracas: OCEI

Pavez, A (2002) Tesis de Grado: **Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas**. Valparaíso, Chile: Universidad Técnica Federico Santa María Disponible en: <http://www.gestiondeconocimiento.com/pdf-art-gc/00227apavez.pdf> Consultado 02/03/2005

Ramírez, T. (1999) **Como hacer un proyecto de investigación**. Caracas: Panapo

Rivero, S. (2002). **La Gestión del Conocimiento, Un Modelo de Referencia**. Bizkala, España: Socintec

Rodríguez, A. (2001) **La gestión del conocimiento científico-técnico en la universidad: un caso y un proyecto**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/111.pdf> Consultado 30/05/2018

Ruiz, C (1998) **Instrumentos de Investigación Educativa**. Venezuela: CIDECA

Tamayo y Tamayo, M. (2001) **El proceso de la investigación científica**, México: Limusa, S.A.

Universidad Bicentenario de Aragua (2017) **Manual para la Elaboración, Presentación y Evaluación del Trabajo de Grado y Tesis Doctorales de los Programas de Postgrado**. San Joaquín de Turmero, Venezuela: UBA CEDOINCA

FORMANDO INVESTIGADORES

TRABAJOS DE REVISIÓN

FORMANDO INVESTIGADORES

LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DESDE LA VISIÓN DEL DIRECTOR EN SU ROL GERENCIAL EN LA EDUCACIÓN INICIAL

Loiset Y. Ramirez
loisetramirez@gmail.com

RESUMEN

El objetivo del artículo es analizar la práctica pedagógica desde la visión del director en su rol gerencial en la educación inicial. Se desarrolla con el abordaje de dos subtemas que son; las funciones del director y sus competencias en las organizaciones educativas, seguido de la práctica pedagógica del directivo. Es producto de una investigación documental, empleando las técnicas del fichaje bibliográfico y del resumen analítico, con base en la técnica de análisis de documentos. Se concluye que la práctica pedagógica, involucra al conjunto de acciones y procesos relacionados entre sí, que emprende el director como gerente para promover y posibilitar el logro de los propósitos pedagógicos establecidos, que motiven los cambios en las instituciones para alcanzar a una de gestión de calidad.

Palabras clave: Práctica Pedagógica, Rol Gerencial, Educación Inicial.

THE PEDAGOGICAL PRACTICE FROM THE VISION OF THE DIRECTOR IN ITS MANAGEMENT ROLE IN THE INITIAL EDUCATION

ABSTRACT

The main objective of this research is to reveal the pedagogical practice, from the director's vision in his managerial role in the initial education. It is developed with the approach of two subtopics that are; the functions of the director and their competences, in the educational organizations, followed by the pedagogical practice of the manager. The mode of this research is documentary, using the techniques of Bibliographic Catalog and the analytical summary, based on the technique of document analysis. Having as a result that the pedagogical practice, involves the set of actions and processes related to each other, undertaken by the director, as a manager to promote and enable the achievement of the established pedagogical purposes, which motivate the changes in the institutions to reach a quality management.

Keywords: Pedagogical Practice, Managerial Role, Initial Education.

FORMANDO INVESTIGADORES

Introducción

La Educación Inicial venezolana, se orienta a brindar atención educativa a niñas y niños entre los 0 y 6 años de edad, planteándose la participación activa de la familia y la comunidad, en los llamados Centros de Educación Inicial, tanto públicos como privados. Dichas instituciones educativas, en la actualidad, son creadas intencionalmente, con objetivos definidos, con base en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV-1999) y en la Ley Orgánica de Educación (LOE-2009).

Estos centros de educación inicial, ameritan la figura de un nuevo modelo de director, quien en el desempeño de sus funciones ha de ser un gerente educativo, ya que las innovaciones que se producen en todos los ámbitos presionan a las instituciones educativas para que se adapten a las nuevas realidades del país.

Dado que para el Estado Venezolano la educación inicial en el nivel preescolar, constituye el primero del sistema educativo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 25 de la LOE (2009) con el carácter de obligatoriedad según el Artículo 11 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RLOE, 1999). Las políticas educativas para este nivel están orientadas a brindar atención integral al alumno y representante, en las áreas de salud, nutrición, legal y desarrollo psico-pedagógico.

Debido a ello, el director no sólo tiene la responsabilidad de administrar la escuela, sino que se le considera el principal responsable de la gestión escolar y se espera que oriente la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Por lo que el objetivo del artículo es analizar la práctica pedagógica, desde la visión del director en su rol gerencial en la educación

FORMANDO INVESTIGADORES

inicial, abordando lo que serían sus funciones, su gestión y sus competencias gerenciales, con base en la teoría humanista y de los principios de la administración.

La modalidad de esta investigación fue de tipo documental, empleando las técnicas del fichaje y del resumen analítico. Con base en la técnica de análisis de documentos, la lectura crítica de estos. Incluyendo, se hizo un fichaje de la información y su análisis. Una vez organizada la información obtenida, se procedió a la redacción, abordando el tema desde la perspectiva de la autora.

Este artículo se estructura en tres partes: las funciones del director, la práctica pedagógica del directivo y conclusiones.

Funciones Gerenciales del Director

La complejidad del contexto educativo y los retos que se le plantean en la escuela, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos un ejercicio integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos y las funciones administrativas. Dentro de este marco, las funciones gerenciales del director educativo, se desarrollan en la dimensión académica y administrativa gerencial.

La función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006) “La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y

FORMANDO INVESTIGADORES

financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.146).

En el caso educativo, se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad. La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

En las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, según Bateman (2004) “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral” (p.80). Son cualidades importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

La planificación constituye un proceso esencial para el gerente, todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de un proceso sistemático, de las actividades previamente concebidas, las cuales atiendan al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve, De acuerdo con Daft (2004) “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 6).

FORMANDO INVESTIGADORES

En relación a lo expresado, la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuáles son los objetivos a cumplir y qué debe hacerse para alcanzarlos. Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para, alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales, a la luz de cambios que requiere la educación, pues las nuevas y exigentes demandas de calidad y responsabilidad, es utilizada como palanca del desarrollo y bienestar social.

La organización es otra función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo institucional, a través de esta se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. En este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004) debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas.

Es decir, se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas. Como complemento, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial.

FORMANDO INVESTIGADORES

Al efecto es considerada por Koontz y otros (2004) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p.31). La organización, si tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

La dirección, debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas expresadas por Zeus y Skiffington (2002) “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos” (p.91). A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

En efecto, la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes. De acuerdo con Robbins (2000) es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

El control, es la función de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene como fin, entre otros, el señalar las debilidades, errores o insuficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función,

FORMANDO INVESTIGADORES

Chiavenato (2006) plantea que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p.105).

En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante este proceso. En las instituciones educativas el director debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación. Al respecto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación, le asigna funciones de control al director, a través del Manual del Director (1996), entre éstas se encuentran:

Establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución; compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual; hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito; vela por el mantenimiento del plantel; supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, instituye expedientes y establece los correctivos del personal; lleva control de la asistencia del personal; supervisa el trabajo de los subdirectores; revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones (p. 35).

En referencia a lo anterior, las funciones administrativas que establece el Ministerio de Educación, le da al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en las instituciones para llegar a una gestión de calidad, a través de la gerencia participativa. En ese sentido, Bateman (2004) considera al control como: La función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la

FORMANDO INVESTIGADORES

recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información...” (p.349).

En relación a lo expresado, en los centros de educación actuales, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en función de la inclusión, la repitencia, la desnutrición, la recreación, el desarrollo cultural y deportivo. Así como el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas que promueven un aprendizaje significativo en un ambiente en armonía y pulcro que garantice la eficiencia en el uso de recursos y la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Es importante destacar, que existen diversos factores que condicionan las funciones generales del director. Tales como; las obligaciones que le corresponde efectuar en el rol de director que ocupa, sumado al nivel de conocimiento en cuanto a sus funciones, seguidas de su capacidad para la toma de decisiones en los momentos requeridos y finalmente las demandas del entorno, que no es más que las solicitudes y/o exigencias de los integrantes de dicho entorno educativo, sin dejar de mencionar las posibilidades y limitaciones según los recursos disponibles.

Según Rogers (1951) el potencial del individuo humano es único, y se desarrolla de forma única dependiendo de la personalidad de cada uno. En su teoría humanista enfatiza la importancia de la tendencia hacia la autorrealización en la formación del autoconcepto. Plantea que las personas altamente funcionales se caracterizan por estar en un proceso constante de auto-actualización, es decir, búsqueda de un ajuste casi perfecto con los objetivos y las metas vitales.

FORMANDO INVESTIGADORES

Dicha teoría humanista, sustenta la práctica pedagógica, la cual está dirigida no sólo al logro de los objetivos de la institución educativa, sino también a la motivación de su talento humano, creando e impulsando la cultura, el clima organizacional y sus valores, a través de la promoción y la integración, con base en el aspecto pedagógico, empleando las metodologías que considere adecuadas a las necesidades de la institución educativa. De allí, que el director intenta vincular e forma coherente la teoría y la práctica, para apropiarse de cada nueva experiencia que le permite madurar y consolidar sus competencias.

Competencias del Director

De acuerdo con la Ley Orgánica de Educación (2009) el director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educativo, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio Popular para la Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Procesa todo lo concerniente a lineamientos de las políticas educativas emanada de los organismos superiores.

Formula diagnóstico real de la institución que incluye todos los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje.

Ejerce las orientaciones y participación de todos los actores comunitarios en la elaboración del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) de la institución.

Diagnostica y prevé acciones junto con los actores comunitarios para la solución de las necesidades prioritarias.

FORMANDO INVESTIGADORES

Promueve actividades que han de servir de refuerzo al proceso de enseñanza aprendizaje.

Determina criterios para la distribución de la planta física.

Vela por el ejercicio pedagógico de su personal en la institución.

Propicia la colaboración del personal subalterno en el mantenimiento

Orienta al personal docente y administrativo en cuanto a su conducta.

Programa conjuntamente con subdirección la formación permanente del personal de la institución.

Fomenta entre su personal actividades extra cátedra.

Ante los retos de los tiempos actuales, las instituciones requieren gerentes, que sean capaces de enfrentar con éxito, momentos de crisis, poniendo en práctica habilidades gerenciales, tales como el manejo y administración de los recursos económicos, gestión del tiempo, y de proyectos, capacidad de análisis, y de toma decisiones, el manejo y la resolución de conflictos, además de la valoración del talento humano. Todas estas competencias que debe poseer un director, en su rol gerencial.

Mintzberg (1973) define rol gerencial, como “una serie de conductas, que realizan los directivos de una organización, sin importar el nivel, durante el desarrollo de sus tareas y actividades” (s/p). Dado que cada persona es totalmente distinta entre sí, cada director ejerce de forma diferente su rol gerencial, con el énfasis que amerite, para cada situación, pero también depende del tipo de organización, y del grado de autonomía que posea para tomar decisiones.

Las competencias del gerente educativo se fundamentan en la gestión del conocimiento de su persona y de sus logros, lo que le permite desarrollar al máximo las competencias para afrontar las decisiones en rol gerencial.

FORMANDO INVESTIGADORES

Sumado a las competencias personales, el director ha de poseer competencias técnicas que le permitan gerenciar de forma proactiva las instituciones educativas, considerando a su vez a la comunicación como la base para fortalecer la motivación de las personas y del equipo de trabajo.

Por su parte, Vásquez (2005) señala que las competencias gerenciales deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Pero éstas deben ser acompañadas por otros factores clave como son la misión, la información y la cultura. Todo ello, como una vía para lograr que la organización tenga los directores que puedan desempeñar un liderazgo apropiado, que los subordinados sepan qué deben hacer con toda la información que reciben y las competencias que se necesitan se adquieran y estén garantizadas de un modo estructurado.

Se espera que el director clarifique las expectativas personales y las de su equipo, utilizando procesos como la planificación y la fijación de metas, que sea un iniciador decidido, defina los problemas, establezca los objetivos, especifique los roles y tareas, genere las normas y políticas. Para ello, es necesario que el director, sea capaz de asumir el mando, cuando sea necesario, lo cual conlleva a la motivación y al liderazgo. Lo que también se conoce en la actualidad como gerenciamiento de la motivación del personal, que no es otra cosa que la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.

El director en su rol gerencial, deberá saber cuáles son los fines de la educación, conforme a los principios y valores que se encuentran en el artículo 15 de la Ley Orgánica de Educación (2009) y los principios generales que rigen la Educación en Venezuela, establecidos en el artículo 102, 103,

FORMANDO INVESTIGADORES

104 y 106 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) referentes al derecho a acceder a la educación y a la cultura, a impartir educación, previa demostración de su capacidad y bajo la estricta inspección y vigilancia del Estado, así como también el derecho de toda persona natural o jurídica para fundar y mantener instituciones educativas privadas.

El marco legal que sirve de referencia a la Educación Inicial, está contenido en los artículos 102, 103, 104 y 106 de la Constitución Nacional de la República Bolivariana (1999). Igualmente, lo establecido desde el capítulo I hasta el capítulo VII, en la Ley Orgánica de Educación (2009). Así mismo, los artículos del Reglamento del Ejercicio Docente (2000). Desde el artículo 1 hasta el artículo 190 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999). Para la redacción de actas y su debido procedimiento legal, los artículos establecido en Ley Orgánica de Procesos Administrativos (2001). Así como los Artículos 53 al 61, 80, 81 y 275 de la Ley Orgánica de Protección del Niño, Niña y Adolescente (2009).

Práctica Pedagógica del Directivo

En el transcurso de los años, las organizaciones educativas, en Venezuela, son el reflejo de los cambios sociales, económicos y políticos, que han atravesado, esto se puede evidenciar, en los indicadores demográficos de los censos realizados en Venezuela. Debido a ello, para enfrentar los diferentes desafíos que requiere la educación ha sido necesario que el sistema educativo venezolano se transformara, como en algún momento lo han hecho las demás organizaciones, dejando de lado los viejos paradigmas y asumiendo nuevas posturas, abiertas y flexibles; brindando así

FORMANDO INVESTIGADORES

la posibilidad de avanzar según las necesidades de cada institución educativa.

Las teorías organizacionales y administrativas, permiten comprender y entender a éstas instituciones u organizaciones, las cuales, son dinámicas pero cambiantes, y que además poseen capacidad de aprendizaje, pero que no escapan de la complejidad de las sociedades y sus conflictos. Esto lleva a la importancia de una adecuada gestión escolar, la cual involucra al conjunto de acciones y procesos relacionados entre sí que emprende el director como gerente y el factor humano que le acompaña, para promover y posibilitar el logro de los propósitos pedagógicos por esa comunidad académica y educativa de la institución.

El generar nuevas políticas institucionales, actualmente, se debe en parte a la gestión escolar ya que, debido a la participación comunitaria de los entes internos y externos que forman parte activa de las instituciones educativas se plantean y desarrollan estrategias, con base en las necesidades de cada escuela. De allí, la importancia del desempeño como gerente del director quien se convierte en el líder institucional, ya que es en quien recae el mayor peso de las funciones de la gestión escolar.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000) señala que la gestión escolar es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Existen indicadores de gestión, los cuales constituyen la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización

FORMANDO INVESTIGADORES

frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con el personal. El desempeño de una organización se mide en términos de resultados, para determinar el éxito de una organización, todo el proceso de dirección se debe llevar con calidad, es implementar un sistema, adecuando los indicadores necesarios en la organización como apoyo para saber cómo se encuentra la misma.

En el ámbito gerencial se encuentran dos tipos de indicadores de gestión, el corporativo y el operativo, que son resultado de la gestión en las organizaciones, según Serna (2000) “permiten monitorear el comportamiento total de la organización en el cual los miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas tomando en consideración la visión, misión, objetivos y los valores que comparten” (p.256). Dichos indicadores están incorporados en la escuela, como organización que presta servicio a la sociedad.

Dentro de la gestión corporativa se ubica la visión de la organización, entendida según Koontz y otros (2004) como “la imagen de una organización proyectada en su deber ser y anhelada en su máxima posibilidad” (p.22). La visión está estrechamente relacionada con la gestión gerencial pues se sustenta en el desafío, la expectativa y la motivación, por tanto, el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser.

Para lograr una verdadera visión escolar debe tenerse en cuenta la participación de todos los miembros, personal directivo, docente, administrativo, obreros, estudiantes, padres y representantes, de tal manera que la influencia de la misma, debe corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para llegar a esa visión.

FORMANDO INVESTIGADORES

Por otra parte, la misión viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución y está orientada a garantizar su continuidad, constituyendo la razón de ser de la institución. En efecto, es necesario tener en cuenta factores diversos: económicos, sociales, éticos, políticos, competencias profesionales, estudiantes, familiares, contenidos y didáctica de las asignaturas, actividades y servicios escolares. La declaración de la misión incluye entonces la filosofía y el concepto de quienes la integran.

Por lo señalado, la gestión escolar, hoy más que nunca, debe tratar de focalizar su acción en las conductas de sus miembros para poder entender sus aspiraciones, creencias, deseos y compromisos. Es decir, elevar los procesos de crecimiento, que permitan humanizar las tareas, para un desarrollo más real del ser humano en sus objetivos y metas y una mayor calidad en las relaciones dentro de su ambiente laboral.

Es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006) en cuanto que la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, “al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas” (p.147). Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Conclusiones

El vertiginoso mundo globalizado, en el que se encuentran inmersas en el presente las organizaciones, exigen una gerencia empoderada, ya no es

FORMANDO INVESTIGADORES

posible gerenciar sólo con la experiencia, la intuición y los tradicionales procesos administrativos por separado. Se ha de tener en consideración, que el director es quien tiene la responsabilidad de decidir el uso de todos los recursos disponibles para el logro de los objetivos, al igual que un administrador, pero se espera que lo haga maximizando dicho logro, con la menor cantidad posible de los recursos, es decir; con eficiencia y eficacia.

En lo que respecta al conocimiento y dominio de cada una de las etapas del proceso administrativo, es fundamental para desempeñar las funciones de director, pero no son suficientes para ejercer su rol gerencial. Además de ser el principal responsable de la cultura y el clima organizacional de la institución, deberá desarrollar habilidades específicas, para la realización de roles interpersonales, informativos y decisorios, tal como lo plantea Mintzberg (1973).

Necesita saber cómo influenciar para motivar y elevar el desempeño del equipo que le acompaña, requerirá un don de mando, con un liderazgo adecuado a cada situación, que le permita estar preparado para salir airoso ante las diferentes reacciones del talento humano con el que cuenta, teniendo en consideración la cultura organizacional, sus valores y principios, ya que exigen un dinamismo constante en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

Desde otro ángulo, también se tiene que el Ministerio del Poder Popular para la Educación le asigna funciones al director mediante el Manual del Director (1996). La realidad es que no es posible ejercer esas funciones desligándose de lo que se conoce como gerencia estratégica, ya que la gestión escolar del director de educación inicial impacta directamente en el funcionamiento de cada institución educativa. De ahí, que es necesario tener

FORMANDO INVESTIGADORES

definido el modelo de institución que es en la actualidad y el que se pretende llegar a ser, con la finalidad de alcanzar una gestión escolar que se pueda considerar exitosa.

Cabe destacar, que no existe una fórmula mágica que garantice el éxito de la práctica pedagógica del director en su rol gerencial en la educación inicial. Pero las diversas teorías administrativas y los enfoques gerenciales, existentes hasta el momento pueden ser utilizadas en su totalidad o tomando de cada una de estas lo que se considere necesario, según sea el caso. Ello dependerá de la formación académica, el conocimiento, habilidades y competencias que tenga el director, en el ejercicio de sus funciones, sin olvidar la separación que existe entre la teoría y la práctica.

Referencias

- Barrera, J (2004). **Introducción a la Planificación**. Argentina: El Cid Editor.
- Bateman, T. (2004). **Administración, una ventaja competitiva**. (4ta. Edición). México: Mc. Graw Gill.
- Chiavenato I. (2006). **Introducción a la Teoría general de la Administración**. (Cuarta edición). Colombia: Mc. Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36.680**. Diciembre 30, 1999.
- Daft, R. (2004). **Administración**. (6ª edición). México: Thomson.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000). **Desafíos de la Educación**. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>. Consultado en: Mayo, 11, 2018.

FORMANDO INVESTIGADORES

- Instituto Nacional de Estadísticas (INE-2011).** Sistema Estadístico Nacional. Ministerio de Planificación. República Bolivariana de Venezuela.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración: una perspectiva global.** (12ª. Edición). México: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.929.** (Extraordinaria), Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 37.305.** Octubre 17, 2001.
- Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (LOPNNA) (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (Extraordinario) N°. 6.185.** Septiembre 08, 2015.
- Mintzberg, H. (1973). **The nature of managerial work.** Harper & Row Publishers. Madrid. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/308701345/La-Naturaleza-Del-Trabajo-Directivo-Henry-Mintzberg-Capitulos-3-y-4>. Consultado en: Febrero, 18, 2018.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). **Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela, N° 5.496 (Extraordinario).** Octubre 4, 2000.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N°36.787. (Decreto N° 313).** Septiembre 15, 1999.
- Robbins, S. (2000). **Comportamiento Organizacional.** (8va Edición). México: Editorial Prentice Hall.
- Rogers, C. (1951). **Psicología centrada en el cliente.** Bueno Aires: Páldos.
- Serna, H. (2000). **Gerencia Estratégica.** Planeación y Gestión. (7ma Edición). Bogotá: Editorial 3R.

FORMANDO INVESTIGADORES

Vásquez, M. (2005). **Perfil basado en competencias gerenciales de los coordinadores administrativos en las instituciones de educación superior.** Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso. Chacín. Maracaibo-Venezuela.

Zeus, P y Skiffington, S. (2002). **Guía Completa de Coaching en el trabajo.** Madrid: Mc Graw Hill.

FORMANDO INVESTIGADORES

GERENCIA EDUCATIVA PARA ESCENARIOS DE APRENDIZAJE BAJO LA MODALIDAD DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA A DISTANCIA

Valeria A. Rivera M.
Lavaleriana501@gmail.com

RESUMEN

En la actualidad, parece irrefutable las ventajas que en todos los ámbitos sociales ha representado el constante ascenso del desarrollo de las tecnologías, particularmente aquellas relacionadas con las posibilidades de introducir innovaciones en pro de un proceso educativo dinámico, masivo, interactivo, significativo, sustentado en la adquisición y construcción de conocimientos por parte del estudiante. En este ámbito, ante el uso y práctica de la modalidad de Educación a Distancia, se debe relacionar y resaltar la función gerencial que juegan los líderes educativos en el contexto universitario. De ahí que el propósito del artículo es reflexionar acerca de la gerencia educativa para escenarios de aprendizaje bajo la modalidad de Educación Universitaria a Distancia. Metodológicamente, el estudio que sirvió de base al artículo es documental, de nivel descriptiva. Entre sus conclusiones está la necesidad de parte de los gerentes, de profundizar el conocimiento de los procesos de comunicación; los cuales contribuirán a la solución de problemas que les permitirán flexibilizar y efectuar diversos cambios en el acto formativo en la educación a distancia.

Palabras Clave: Aprendizaje, Educación a Distancia, Gerencia, Universidad.

EDUCATIONAL MANAGEMENT FOR LEARNING SCENARIOS UNDER THE MODALITY OF DISTANCE UNIVERSITY EDUCATION

ABSTRACT

Introducción

Desde hace varios años, con el apoyo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se ha venido desarrollando la Educación a Distancia (EaD) en centros de estudios universitarios. Este término educación a distancia, hace referencia a una estrategia educativa basada en el uso intensivo de las nuevas tecnologías, estructuras operativas flexibles y métodos pedagógicos altamente eficientes que contribuirán en el proceso aprendizaje, las cuales permiten que las condiciones de tiempo, espacio, ocupación o edad de los estudiantes, no sean factores limitantes o condicionantes que impidan el aprendizaje.

La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo tanto público como privado, que permite un desarrollo constante de la una institución. Por consiguiente, el desarrollo de este tema, lleva implícito elementos fundamentales, que se deben tener en cuenta para el gerenciamiento eficaz de las instituciones educativas específicamente. Especialmente, en la EaD que constituye una nueva propuesta y a la par un desafío.

En tal sentido, las organizaciones educativas han de afrontar retos que impulsen la participación y colaboración de sus miembros, con la finalidad de conseguir los objetivos que les son propios y consolidarse socialmente, pero igualmente, requiere imprescindiblemente la satisfacción del personal y el estudiantado para lograrlo. En base a las consideraciones anteriores, el objetivo del artículo es describir la gerencia educativa para trabajar escenarios de aprendizaje bajo la modalidad de educación a distancia universitaria.

FORMANDO INVESTIGADORES

Metodológicamente el artículo corresponde a una investigación de tipo descriptiva y a los efectos de enriquecer la información fue necesario seleccionar los textos de otros autores acerca de la temática para que, mediante el fichaje se pudiera registrar, sintetizar y resumir la información.

El artículo se estructura de la siguiente manera: en primera instancia se presentan los fundamentos de la gerencia; seguido de cómo debe ser el desempeño gerencial en los escenarios educativos universitarios a distancia; luego, se muestran algunas estrategias gerenciales que deben estar presente en este tipo de escenarios. Finalmente se presentan las conclusiones y las fuentes referenciales que dieron lugar a su desarrollo.

Fundamentos de la Gerencia

El termino gerencia viene de la raíz gesto, que proviene del latín gestos, definido “como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere”, que significa llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones). La acepción (concepto) gerente cuyo origen es de 1884, viene de “gerens”, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo, procede de gestio, -onis, definido “como acción de llevar a cabo algo” y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador, tal como lo señala Corominas y Pascual (1984).

Resulta oportuno señalar que, gerencia de acuerdo con Henry, Sisk y Sverdlik (1979) el término gerencia puede significar cosas diferentes para personas diferentes, algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores. Otros lo refieren a un grupo particular de personas, pero, para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

FORMANDO INVESTIGADORES

A tal efecto, realizando un recorrido por algunos momentos históricos se logra evidenciar huellas que indican claramente que la sociedad desde su origen, han trabajado unidos en organizaciones, solo a manera de ejemplo los griegos, los romanos, la Iglesia Católica y los chinos con su gran muralla. Indiscutiblemente usaron y pusieron en práctica lo que hoy se conoce como Administración. Los Egipcios no se quedaron atrás, de hecho, sus pirámides son una prueba fehaciente de la necesidad que tuvieron de administrar y gerenciar un número importante de personas para poder construir cada pirámide.

Por ello, la civilización que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases de nuestra sociedad; su incursión en la administración llegó hasta el punto de clasificar a las empresas en tres: Públicas, las que realizan actividades del Estado; semipúblicas, pertenecen a sindicatos y privadas, manejadas por civiles.

Por otro lado, desde sus orígenes la administración educativa, ocupaba una posición secundaria en el contexto de las ciencias pedagógicas, Vílchez (1991) la definía en dos direcciones: la primera, conformada por el conjunto de normas y procedimientos que debían cumplir las escuelas para seguir los fines de la educación, de la sociedad y del Estado; la segunda se refería al conjunto de normas y procedimientos de servicios educativos.

En este sentido, la gerencia educativa ha sido reestructurada de acuerdo a los distintos enfoques o pensamientos que se han dado a través del tiempo. Según Chiavenato (2001:108) la "Gerencia Educativa puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales". Lo planteado se hace gracias

FORMANDO INVESTIGADORES

al trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros.

En cuanto a la normativa legal venezolana que sustenta la gerencia educativa la Ley Orgánica de Educación (2009) en el Artículo 19, que hace referencia a la gestión escolar, la cual establece que: "El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo". Por ello, estimula la participación comunitaria, incorporando los colectivos internos de la escuela, ofreciendo servicios de calidad.

Dadas las condiciones que anteceden, se puede considerar que la razón fundamental de la gerencia específicamente, en el ámbito educativo aunado a las nuevas condiciones y propuestas en cuanto al uso de la tecnología, está direccionada a la búsqueda de la consolidación de calidad y excelencia. Lo que conlleva a la actuación pedagógica desde el punto de vista gerencial para el cumplimiento de las funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control, la cual debe cambiar el enfoque reduccionista de la gerencia educativa por un enfoque integrador.

Desempeño Gerencial y los Escenarios Educativos a Distancia

En los nuevos escenarios el acto educativo está mediado por la tecnología, lo que lo distingue de un modelo tradicional tanto en la estructuración y organización de contenidos, como en la didáctica misma del proceso. Estos espacios poco tradicionales pero innovadores, han ido reemplazando y desplazando los espacios convencionales de estudio, para convertirse en una nueva expresión que para muchos es novedoso por su ubicación.

FORMANDO INVESTIGADORES

Entendido estos espacios como la casa, el trabajo, las instituciones académicas o cualquier espacio, donde se tenga la posibilidad de tener un computador con conexión a internet, de manera que siempre esté disponible para su utilización. Lo planteado conlleva a un cambio radical de los hábitos educativos.

Es por ello, que los aprendices deben adaptarse e incorporar a su estructura cognitiva la utilización y manejo de estos recursos, ya no se trata primordialmente de lápices, pizarra, pupitres, cuadernos, libros o cualquier otro material impreso, sino ahora, de monitor, mouse, cpu, teclado, programas multimedia, pen drive, cd, plataformas educativas y cualquier otra herramienta tecnológica al alcance.

Por otro lado, también se encuentra el rol que ejerce el gerente y el docente, denominado facilitador virtual, el cual debe diseñar, sugerir ideas, motivar y controlar las acciones de los participantes a distancia, implicando un enorme reto para que el proceso educativo se lleve a cabo con éxito. Su nivel de preparación debe ser no menos que óptimo y poder brindar conjuntamente con los expertos la elaboración de estrategias, políticas educativas y mejores escenarios digitales para alcanzar el éxito académico.

En consecuencia, la gerencia es la principal actividad que marca la diferencia en cualquier organización y en el nivel en cual aplique la buena actuación y el grado en el que cumpla con su trabajo. Es necesario tomar en cuenta la capacidad adquirida a través de la práctica, por esta razón, un gerente necesita poseer un abanico de competencias para hacer frente ante diversos escenarios.

FORMANDO INVESTIGADORES

La tendencia es proyectar la gerencia a una nueva etapa donde los límites contribuyan a la producción de un nuevo paradigma y gestión del conocimiento, en la actualidad cualquiera de los escenarios presentes intentan cubrir las expectativas que se tienen en el proceso formativo, cada vez con más demanda, retos y cambios propios de la realidad en consonancia a los avances tecnológicos, científicos y sociales, desde una perspectiva innovadora la cual permitirá alcanzar altos niveles gerenciales.

Al respecto, Correa, (1999:17) destaca que “aprender y enseñar en el siglo XXI es uno de los principales retos de la educación y del rol del docente, e implica las nuevas tecnologías”. Esta guarda una estrecha relación con la labor del gerente como líder, el cual influye indiscutiblemente en la calidad de la educación y por ende, en los resultados o producto final de los profesionales del mañana.

De tal modo que, este tiene como reto fundamental el aprender e internalizar el cómo manejarse dentro de nuevos escenarios tecnológicos y como gerenciar con calidad, a contribuir para la resolución de conflictos dentro de la realidad virtual a distancia, manejar un equipo de trabajo, abrir el compás a otras alternativas y al logro equilibrado de la labor correspondiente.

En este mismo orden de ideas, Cabrero (2004:5) el cual señala que “es necesario el uso de las TIC como un recurso y medio para gerenciar, y desarrollar los procesos educativos y no como un sustituto del talento humano”. Dicho autor desea significar que, a pesar que la tecnología va envolviendo cada día más empoderándose la formación de la sociedad y de todos los espacios posibles, éstas no deben en su totalidad ocupar por completo el proceso formativo, sino el ser utilizado desde el punto de vista gerencial, para la aplicación de maniobras en pro de ocuparse de posibles

FORMANDO INVESTIGADORES

situaciones, necesidades o problemas que surjan dentro de todo esta transformación.

De manera tal, que el mejoramiento del manejo gerencial bajo la modalidad de educación a distancia universitaria, se equilibra viéndose beneficiada toda la estructura institucional, destacando dentro de todo esto, los jóvenes en proceso de formación profesional serán los que en consecuencia se ubicaran en la cúspide en beneficio como fruto de un mayor y mejor manejo administrativo de todo el proceso educativo.

Es importante destacar que, la incorporación de las tecnologías de información, comunicación en Venezuela y el desarrollo de las redes ha obligado a acortar distancias para fomentar las relaciones desde una concepción global, donde se incorporan al modelo educativo como un recurso de apoyo didáctico.

Curci (2003:409) establece que la entrada de las TIC en las universidades venezolanas se ha conseguido a través de las siguientes etapas: "(a) sensibilización al cambio; (b) sensibilización en el uso de herramientas TIC; (c) capacitación; (d) diseño y producción de contenidos; (e) dictado de cursos; (f) interés de las autoridades; y (g) proyecto formal de enseñanza virtual".

No obstante, los avances dados en el uso de las TIC en lo administrativo, tecnológico y académico, se han visto marcados dentro de las limitaciones de los recursos humanos, financieros y materiales con los cuales cuenta cada universidad.

Por ello, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 108, establece que los medios de comunicación

FORMANDO INVESTIGADORES

social, públicos y privados, deben contribuir a la formación ciudadana. “El Estado garantizará servicios públicos de radio, televisión y redes de bibliotecas y de informática, con el fin de permitir el acceso universal a la información”...

En este contexto, la universidad pionera en Venezuela en este campo fue la Universidad Nacional Abierta (UNA) con estudios de pregrado en 1975. Su iniciación fue con el apoyo de las tecnologías convencionales usadas para la época (escritos, audio y video). Seguidamente han incorporado la utilización de hardware y software en su proceso educativo, como: proyectores, computadoras e Internet. Posteriormente, en 1997, se incorporaron la Universidad Nueva Esparta y la Universidad Yacambú con estudios de postgrado virtuales, ambas privadas. Actualmente, ya se cuenta con universidades que tienen como opción la modalidad a distancia por completo, tal como lo aplica la Universidad Bicentennial de Aragua.

Es necesario, considerar los esfuerzos que se han realizado con el propósito del mejoramiento y excelencia académica, para fortalecer y continuar con la incorporación de las TIC en las instituciones universitarias, tomando en cuenta que el país tiene que transformar y ubicar el nuevo paradigma, que dirija hacia el desarrollo de nuevos ambientes de estudio y formular estrategias que permitan la utilización óptima y eficaz de los recursos humanos, tecnológicos y económicos en cada institución universitaria elevando sus niveles de cobertura y calidad.

Tal como lo contempla el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad y permanente”... En este sentido, la finalidad de los programas educativos, presencial o a distancia, deben

FORMANDO INVESTIGADORES

proporcionar las condiciones necesarias para que el estudiante construya un conocimiento significativo. Dichas condiciones se refieren a la estructura planeada ordenada y sistemática, de los contenidos y actividades didácticas, desde el ingreso al sistema, hasta que cumple con todos los objetivos planteados en el programa, es decir, egresa o se gradúa.

Estrategias Gerenciales en la Educación a Distancia

La gerencia educativa bajo la modalidad a distancia en el contexto universitario, no suele ser altamente reconocido, se pudiera pensar que se encuentra ausente en comparación con los métodos gerenciales tradicionales; Estos que a pesar de aparentar cierta semejanza deben trabajarse con mayor detalle.

Almazán y Ortiz (2004:128) manifiestan que “parte de los procesos a desarrollar por los centros educativos como estrategia para una mejor educación es que adquieran innovaciones tanto tecnológicas como de comunicación”. Para lograrlo se debe de tener presente una cultura profesional caracterizada por la colaboración de todas las personas, es importante compartir ideas, dificultades y reflexionar sobre lo que va surgiendo para llegar a concluir un trabajo planeado, que tiene como finalidad el compartir una visión global de la realidad de una determinada organización.

No obstante, la sociedad se ha visto obligada al acoplamiento e incorporación de nuevas herramientas gerenciales dando respuestas a las necesidades de formación profesional, dentro de los sistemas de educación a distancia, existen dos elementos pedagógicos fundamentales que marcan la directriz del proceso: el rol docente y el gerente.

FORMANDO INVESTIGADORES

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, es importante precisar cómo se entienden estas formas de gerenciar, por lo que se muestran algunas estrategias para la funcionalidad del rol:

-Se requiere de la identificación, planificación y seguimiento del proceso que realizan los formadores.

-Uso de las herramientas tecnológicas: computadoras portátiles, equipos de proyección Videos y video conferencias, CD-ROM multimedia.

-Uso de plataformas virtuales (curso en línea), diferentes software, equipo técnico, correo electrónico software libres o con licencia, paquete office, skype, youtube, edilm, blogger, slider share, google, gmail, Moodle, entre otros dispuestas en la red.

-Mantener constante y directa comunicación, con todos los involucrados en el proceso.

-Toma de decisiones con base en datos objetivos.

-Trabajo en equipo, integración, y asertividad en la transmisión de información.

-Propiciar la calidad de las herramientas brindadas para la excelencia académica.

-Establecer políticas para el diseño, desarrollo, administración y actualización de las ofertas académicas.

-Elaborar informes periódicamente para evaluar los procesos.

FORMANDO INVESTIGADORES

-Participar y difundir.

En este sentido, Morales y Rodríguez (2010) señalan que el uso de herramientas tecnológicas y de comunicación en la aplicación de giras y prácticas de campo en educación a distancia son utilizadas muy frecuentemente, ya que son parte de un recurso didáctico, que está apoyado en la implementación de los principios didácticos del sistema de educación a distancia.

En consecuencia, ante la aparición de nuevos escenarios, la universidad y los actores involucrados en el proceso tienen la responsabilidad de recurrir a la pluralidad de vías en sistemas multimedia, y asumir un compromiso de respeto, empatía y mucho más.

Conclusiones

Es fundamental el papel del gerente como pieza fundamental en la creación de escenarios que favorezcan el aprendizaje bajo la modalidad de educación a distancia universitaria. En este sentido, la gerencia juega un papel preponderante en el desarrollo de las organizaciones educativas para asumir los desafíos que plantea la necesidad de redimensionar este rol.

Se requiere una acción gerencial integradora que propicie la investigación, la creatividad y la innovación para encausar el avance y los desarrollos que se requieren para que se generen los cambios que impulsen la calidad de la educación a distancia.

Finalmente, en la perspectiva de lo planteado sobre los puntos abordados, solo se consideraron algunas aristas por la complejidad del rol gerencial en el ámbito educativo, por tanto, los puntos abordados se aspira

FORMANDO INVESTIGADORES

que sirvan como ideas iniciales para reflexionar en aspectos que no se agotarán en este artículo, sino que por el contrario son el principio para continuar la reflexión epistémica y metodológica de la gerencia educativa, como corresponsables de la educación se debe mantener una discusión abierta para seguir profundizando en esta importante temática.

Referencias

- Almazán, L. & Ortiz, A.M. (2004). **Estrategias metodológicas para el desarrollo de las prácticas de enseñanza en la docencia universitaria**. Pa-xel-Bit.Revista de Medios y Educación, 22, 41-48. Recuperado de: <http://www.sav.us.es/pixelbit/pixelbit/articulos/n22/n22art/art2203.htm> Consultado: noviembre 08, 2017
- Cabrero, J (2004). **Estrategias para la formación del profesorado en TIC**. Disponible en: <http://mc142.uib.es:8080/rid=1JGJCFRRT-1X608XL-LM1/CABERO%20TEMA1.pdf> Consultado: junio 16, 2018
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela **Gaceta oficial N°36.860** del 30 de Diciembre de 1999 Caracas Venezuela.
- Corominas y Pascual, J (1984). **Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico**. Vol. 1. [s.l.] : Gredos. Disponible en: http://biblioteca.ufm.edu/library/index.php?title=Special:GSMSearchPage&proces_s&lang=es&autor=PASCUAL,%20JOSE%20A.%20. Consultado: junio 16,2018
- Correa, C (1999), **Aprender a enseñar en el siglo XXI**, disponible en:<https://www.magisterio.com.co/libro/aprender-y-ensenar-en-el-siglo-xxi> Consultado: Junio 16, 2018
- Cursi, R. (2003) **Diagnóstico de la educación superior virtual en Venezuela**. Informe realizado por la Universidad Metropolitana Caracas, Venezuela. El Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC y la UNESCO. Estudio sobre la educación superior virtual en América Latina y el Caribe. Disponible: http://www.ruvae.edu.ve/unesco/unesco_educacionvirtual_venezuela. pdf. Consultado: marzo08, 2018

FORMANDO INVESTIGADORES

Chiavenato, I (2001), **Conceptos de Gerencia**, disponible en: <http://gerencia2013educativa.blogspot.com/2013/05/concepto-de-gerencia.html> Consultado: marzo 16, 2018

Ley Orgánica de Educación (2009) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5929 (Extraordinario) Agosto 15, 2009. Consultado: marzo 20, 2018

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación Gaceta Oficial N° 39.575 del 16 de diciembre de 2010 Consultado: marzo 20, 2018

Morales, F y Rodríguez, M. (2010). **Propuesta de una Normativa Reglamentaria para las Giras y Prácticas de Campo del Programa de Manejo de los Recursos Natrales como parte de un Proceso de Innovación en la Gestión Administrativa Académica**. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica Consultado: mayo 08, 2018

Peters, O. (1973). **La estructura didáctica de Femunterrichts. Investigaciones sobre una forma industrializada de leher y lemens**. Tulbinger Beitrage Zum Fernstudium 7. Beliz, Weinheim. Consultado: mayo 08, 2018

Perraton, H. (1983). **"Una teoría para la educación a distancia "**En: D. Sewart y otros (eds). Educación a distancia: Perspectivas internacionales. Croom Helms: Londres Consultado: mayo 09, 2018

Sisk, H y Sverdlik M (1979). Administración y gerencia de empresas, disponible en: https://books.google.co.ve/books/about/Administracion_y_gerencia_de_empresas.html?id=jp5IPwAACAAJ&redir_esc=y. Consultado: junio 13,2018

Unesco (2009), **Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la Educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo**. París 5-9 Julio (en línea) Disponible en: http://www.unesco.org/education/wche2009/comunicado_es.pdf Consultado: mayo 09, 2018

Vílchez, C (1991), **Sustentos ontológicos, teleológicos y metodológicos de los modelos de evaluación curricular aplicados en la educación superior en Venezuela**, revista electrónica de investigación educativa vol.12 N.1,2010 disponible en:

<https://redie.uabc.mx/redie/article/view/244/740>. Consultado: Junio14, 2018

CARTERAS OBLIGATORIAS DE CRÉDITO SOBRE LA RENTABILIDAD BANCARIA. CASO: BANCO EXTERIOR, C.A. BANCO UNIVERSAL

José Alexander Segovia Romero
alexsegrom@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo del artículo es analizar los efectos de las Carteras Obligatorias de Crédito sobre la rentabilidad del Banco Exterior, C.A. Banco Universal. En Venezuela, se ha llevado a cabo distintas medidas de represión financiera, impactando directamente sobre los niveles de rentabilidad y por ende desarrollo de la banca. La rentabilidad, se ve afectada negativamente a través de incrementos de la cartera morosa, debido al riesgo implícito existente en los sectores que reciben los préstamos dirigidos, lo cual, puede generar un impacto negativo sobre los bancos, creando mayores provisiones, que representan un costo de oportunidad que puede reflejarse en la capitalización de los bancos. La metodología escogida para el desarrollo del presente artículo corresponde a un diseño documental, para ello, se consultaron diversos documentos y autores, demostrando el impacto negativo que generan las políticas intervencionistas del Estado sobre la banca. **Palabras Clave:** Banca Privada, Carteras de Crédito, Rentabilidad.

COMPULSORY CREDIT PORTFOLIOS ON BANK PROFITABILITY. CASE: BANCO EXTERIOR, C.A. UNIVERSAL BANK

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the effects of the Obligatory Credit Portfolio on the Profitability of Bank Exterior, C.A. Universal Bank. In Venezuela, various financial repression measures, impacting on levels of profitability and the development of banking, whose profitability is negatively affected, due to the increase in the delinquent portfolio, due to the existing implicit risk, in the sectors receiving the directed loans, which can have a negative impact on banks, creating larger provisions, which represent an

opportunity cost, that can be reflected in the capitalization of banks. The methodology chosen for the development of this article corresponds to a monographic design, for this, several studies on financial repression were consulted, demonstrating the negative impact generated by the Government's interventionist policies on banking.

Keywords: Private Banking, Portfolios Credit, Profitability.

Introducción

Las carteras obligatorias, se han convertido a lo largo de los últimos años en instrumentos sujetos a la discreción del estado. No cabe duda, de la importancia que reposa sobre el financiamiento a los sectores marginados de la economía, tanto para el crecimiento como el desarrollo del país, considerando el deteriorado estado del sector industrial del país.

Sin embargo, la problemática surge al observar que este tipo de política, ha aumentado en más de 40% en solo una década, lo cual, parece indicar que el Estado, es cada vez más dependiente a emplear este instrumento, manipulado como remedio para cubrir deficiencias persistentes a nivel de planificación y administración que repercuten sobre la economía, y por lo tanto, encuentra una vía de escape por medio del apoyo del sector financiero, traspasándole a este cualquier riesgo implícito que pueda conllevar la utilización de estas medidas.

Para el año 2002, las carteras obligatorias representaban menos del 11% del portafolio bruto total y para el 2014 ya superaban el 50%. Ante esta situación, surge la interrogante acerca del efecto que tiene esta regulación sobre la rentabilidad y fragilidad de las instituciones bancarias. La fragilidad entendida como mayor riesgo de insolvencia de los bancos, canalizado a través del deterioro de la calidad de la cartera crediticia, mayores niveles de morosidad, incidiendo en la rentabilidad.

FORMANDO INVESTIGADORES

La rentabilidad, entonces, se ve afectada negativamente a través de incrementos de la cartera morosa, debido al riesgo implícito existente en los sectores que reciben los préstamos dirigidos, lo cual, puede generar un impacto negativo sobre los bancos, creando mayores provisiones, que representan un costo de oportunidad que puede reflejarse en la capitalización de los bancos.

Otro motivo de preocupación, es referente al boom crediticio que se ha registrado en los últimos años, conjuntamente con la expansión macroeconómica, lo cual, afecta de manera transitoria la rentabilidad y liquidez de muchos prestatarios, especialmente, aquellos provenientes de los sectores considerados como prioritarios. Una vez revertido el ciclo de expansión, estos sucesos pueden conllevar a un crecimiento en la probabilidad de impago, generando así un aumento en la fragilidad.

Cabe destacar, que la metodología escogida para el desarrollo del artículo corresponde a un diseño documental, con el propósito de analizar los Efectos de las Carteras Obligatorias de Crédito sobre la Rentabilidad del Banco Exterior, C.A. Banco Universal, apoyado en un conjunto de información, datos y cifras, estructurándose de la siguiente manera: Reseña Histórica Del Banco Exterior, C.A. Banco Universal, De las Carteras Obligatorias de Crédito sobre la Rentabilidad Bancaria, Carteras Obligatorias de Crédito sobre la Rentabilidad del Banco Exterior, C.A. Banco Universal y Conclusiones.

Reseña Histórica Del Banco Exterior, C.A. Banco Universal

El 21 de enero de 1958, bajo la tutela de Banco Exterior en España, un grupo de empresarios venezolanos y extranjeros constituyen Banco Exterior

FORMANDO INVESTIGADORES

Compañía Anónima, quedando asentada en el Registro Mercantil de la Primera Circunscripción de Caracas; abriendo sus puertas al público el 24 de enero de 1958.

El objeto de la compañía sería realizar toda clase de operaciones bancarias autorizadas por la Ley. Para el año 1971, modifica la estructura patrimonial original, para acogerse al régimen consagrado en la normativa, la cual, establecía límites a la participación extranjera de un máximo del 20 % de sus acciones.

Durante el año 1997, el Banco Exterior fue autorizado para funcionar como Banco Universal lo que le permitió ofrecer una mayor variedad de productos y servicios financieros.

Actualmente, forma parte del Grupo IF, cuya actividad empresarial comprende diversas áreas que van desde el sector industrial hasta el financiero. Luego de afianzarse en el mercado nacional, establece como misión, promover relaciones de alto valor con los clientes mediante una oferta integral de productos y servicios rentables, apoyándose en tecnología de punta, procesos eficientes y un equipo profesional capacitado y comprometido. Teniendo como visión, ser reconocidos como una organización líder, enfocada en la excelencia del negocio, responsable con la sociedad, que garantice la plena satisfacción de los clientes, colaboradores y accionistas.

De las Carteras Obligatorias de Crédito sobre la Rentabilidad Bancaria

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Banco y otras instituciones financieras, dispuesto en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.555, de fecha 13 de noviembre de 2001, son cinco carteras

FORMANDO INVESTIGADORES

obligatorias: Carta Agrícola, Cartera Microcréditos, Cartera Hipotecaria, Cartera Turística y Cartera Manufactura.

Cartera Agrícola.

Por mandato de la Ley de crédito para el sector agrícola, en lo adelante la Ley de Crédito Agrícola (2001) dentro del primer mes de cada año calendario el Ejecutivo Nacional, los bancos universales, comerciales y demás instituciones financieras obligadas, deben concertar el porcentaje mínimo de la cartera de crédito que las instituciones financieras debían destinar al sector agrícola. Al momento de determinarse la dimensión de la cartera agrícola, las partes debían tomar en consideración los ciclos de producción y comercialización.

De no lograrse un acuerdo, dicho porcentaje podía ser determinado por el Ejecutivo Nacional, en el entendido que en ningún caso superaría el 25% del monto «...de las colocaciones crediticias».

La Ley de Crédito Agrícola del año 1999, fue reformada en el año 2001 en dos oportunidades. En la primera reforma, se dispuso que de no mediar acuerdo en la negociación entre los bancos y el Ejecutivo Nacional, éste, oída la opinión de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), podía fijar un porcentaje individual para cada banco, porque debía tomar en cuenta la estructura financiera de cada uno de los bancos objeto de la medida, teniendo como tope el 30% de sus colocaciones.

En la segunda reforma, se suprimió la concertación o negociación previa y se dispuso que correspondía al ejecutivo fijar unilateralmente el porcentaje mínimo de la cartera de crédito que cada uno de los debía

FORMANDO INVESTIGADORES

destinar al sector agrícola, reiterándose el tope del 30% medido sobre la base de la cartera de crédito. Este último porcentaje se mantiene en la Ley de Crédito para el Sector Agrario, actualmente, en vigor.

A tenor del artículo 28 de Ley de Crédito para el Sector Agrario, el incumplimiento de la cartera obligatoria puede ser sancionado con multa que oscila entre el uno por ciento y el tres por ciento del capital pagado del banco universal o comercial infractor.

Cartera Microcréditos.

Por mandato del artículo 24 de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, en lo adelante la Ley General de Bancos (2002) dentro del primer mes de cada año calendario el Ejecutivo Nacional debe determinar, previa recomendación del Consejo Bancario Nacional, el porcentaje mínimo de la cartera crediticia que los bancos y las entidades de ahorro y préstamo han de destinar al otorgamiento de microcréditos. O que alternativamente deben colocar en aquellas instituciones establecidas o por establecerse que tengan por objeto crear, estimular, promover, y desarrollar el sistema micro financiero y micro empresarial del país.

En la actualidad, dicho porcentaje equivale al tres por ciento de la cartera crediticia al cierre del ejercicio semestral anterior. Sólo resta por subrayar que la Ley General de Bancos establece que el incumplimiento de la cartera de microcréditos será penada con multa entre el cero coma uno por ciento y el cero coma cinco por ciento del capital pagado de la institución financiera infractora.

Cartera Hipotecaria.

FORMANDO INVESTIGADORES

Como su propio nombre lo sugiere, la Ley Especial de Protección al Deudor Hipotecario de Vivienda, en lo adelante la la Ley del Deudor Hipotecario (2011) que la banca puede y debe conceder créditos hipotecarios para vivienda.

Interesa destacar que a tenor de la Ley del Deudor Hipotecario en vigor, las instituciones financieras autorizadas para conceder créditos hipotecarios se encuentran obligadas a conceder préstamos hipotecarios, destinados a la adquisición, construcción, autoconstrucción, ampliación o remodelación de vivienda principal, en un porcentaje de su cartera de crédito anual que será fijado por el Ministerio para la Vivienda y Hábitat.

Hoy en día ese porcentaje se encuentra determinado por la Resolución N° 114, expedida por el aludido Ministerio en fecha 30 de diciembre de 2008, que fija «...en un diez por ciento, el porcentaje mínimo de la cartera de crédito bruta anual que con carácter obligatorio deben colocar con recursos propios los bancos e instituciones financieras... destinados a la adquisición y construcción de vivienda principal»

Cartera Turística.

La Ley Orgánica de Turismo (2001) contempla una cartera de crédito mínima adicional, que los bancos deben destinar al sector turismo. Conforme al artículo 65 de la Ley de 2005, la cartera debía oscilar entre el dos coma cinco y el siete por ciento de la cartera de crédito de tales instituciones. La Ley agregaba que tales operaciones de préstamos debían necesariamente responder a la política de desarrollo turístico y al Plan Nacional Estratégico de Turismo, aprobados por el Ejecutivo Nacional.

FORMANDO INVESTIGADORES

A la Ley Orgánica de Turismo se suma hoy en día la Ley de Crédito para el Sector Turismo, que reitera que la cartera mínima obligatoria en ningún caso podrá ser menor del dos coma cinco, ni mayor del siete por ciento, de la cartera de crédito de la entidad financiera.

Del mismo modo, reseña que dicha cartera crediticia debe estar integrada por préstamos de corto, mediano y largo plazo y que su determinación debe ser realizada por el Ministerio de Turismo dentro del primer mes de cada año. De acuerdo a la Resolución del Ministerio de Turismo, actualmente en vigor.

Cartera Manufactura.

Es a través de la Resolución 08-03, de fecha 28 de febrero de 2008 que el Banco Central de Venezuela, creó la cartera de créditos mínima para actividades de manufactura. De acuerdo la Resolución, los bancos no pueden cobrar "...por los créditos destinados a las empresas dedicadas a la actividad manufacturera, con ocasión de dicha actividad...", una tasa de interés anual superior al 19%.

Complementariamente, la Resolución dispone que los bancos no pueden tampoco "...disminuirla participación que, al 31 de diciembre de 2007, hayan destinado en su cartera de crédito bruta a dicha fecha, al financiamiento de la actividad [manufacturera]..." y deberán aumentarla hasta alcanzar, al menos, 10%.

Carteras Obligatorias de Crédito sobre la Rentabilidad

Una vez conocidas las diferentes carteras de crédito se precisa que estas han sido establecidas por autoridades estatales diferentes:

FORMANDO INVESTIGADORES

Microcréditos, directamente, por la Asamblea Nacional, mediante norma de ley Agrícola, por los Ministerios de Finanzas y Agricultura y Tierras, previa opinión de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras.

Turismo, por el Ministerio de Turismo dentro de los límites, máximos y mínimos, contemplados por la Ley Orgánica de Turismo (2001) y la Ley de Crédito para el Sector Turismo (2009). Hipotecaria, en un primer momento determinada por el Consejo Nacional de la Vivienda, es ahora fijada por el Ministerio para la Vivienda y Hábitat. Manufactura, por el Banco Central de Venezuela. Corresponde a cinco carteras, cinco regulaciones, dictadas por cinco autoridades diferentes.

Ese modo de obrar, no hay duda, que atenta contra la integridad y estabilidad del sistema financiero, que debiera estar regulado por una autoridad única, con visión de conjunto, dotada de personal humano con conocimientos especializados. Es ésta, por cierto, la premisa en la que se fundamenta en el artículo 316 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, que establece entre otras cosas, que las competencias monetarias del Poder Nacional serán ejercidas de manera exclusiva y obligatoria por el Banco Central de Venezuela.

Dicho artículo, deja claro el objeto fundamental del Banco Central de Venezuela, siendo la persona jurídica de derecho público con autonomía para la formulación y el ejercicio de las políticas de su competencia y para el adecuado cumplimiento de su misión debe formular y ejecutar la política monetaria, participando en el diseño y ejecución de la política cambiaria, regulación de la moneda, el crédito y las tasas de interés, administrar las reservas internacionales, y todas aquellas otras materias que establezca la ley.

FORMANDO INVESTIGADORES

Cabe reseñar, las palabras del Dr. José Antonio Muci Rojas (2013) en su ponencia Retos de la Banca, en la Universidad Central de Venezuela, por su participación en el Foro “Excursus sobre la naturaleza y legitimidad de la obligación interpuesta a la Banca Venezolana precisó:

...La regulación de la actividad financiera sin orden ni concierto, por múltiples autoridades, ajenas o extrañas al negocio bancario es éste el caso de los Ministerios de Agricultura y Tierras, Turismo o Vivienda y Hábitat, luce contraria, además, al principio de Derecho Constitucional conforme al cual del Poder Público debe hacerse siempre un uso (un ejercicio) prudente, razonable, esto es, arbitrario.

A esa circunstancia se suma otra igualmente preocupante, en el caso concreto de los bancos universales, las cinco restricciones en vigor totalizan el 47% de la cartera crediticia de dichas instituciones. Prácticamente la mitad de la cartera de créditos. De incrementarse la cartera agrícola y turística hasta los máximos permitidos por la Ley, la sumatoria de esas cinco carteras mínimas obligatorias pudiera llegar a representar el 60% de la cartera bruta de la banca universal.

Dicho en otras palabras, los bancos, tienen hoy en día una muy menguada libertad, porque no pueden decidir, con base en una sana gerencia de riesgos, cuál es el destino que más conviene darle a los recursos que sus depositantes decidieron confiarles, determinando cuáles son los sectores del quehacer económico a los cuales una entidad financiera, por su experiencia y conocimientos, puede y debe atender con los recursos del público que con celo debe custodiar.

En caso de Banco Exterior C.A., Banco Universal, se presenta en el siguiente cuadro, la posición referente a carteras obligatorias al cierre Diciembre 2017:

FORMANDO INVESTIGADORES

Cuadro 1.
Cumplimiento de Carteras Obligatorias Banco Exterior, C.A. Banco Universal

Cartera Obligatoria	Meta Bs. MM al Cierre 2017	% Cumplimiento
Agrícola	690.000	92
Microcrédito	355.000	90
Manufactura	530.000	95
Hipotecario	190.000	91
Turismo	206.000	80

Fuente: Reporte Mensual Banco Exterior (2018). Indicadores Financieros al cierre Mayo 2018. V.P. Seguimiento de Riesgo. Caracas Venezuela.

Se evidencia cumplimientos superiores al 90% a excepción de turismo, la cual compromete la gestión de las unidades de negocios y que colocó al banco en posición de adquirir títulos valores de empresas estatales a fin de no ser sancionada, representando una inversión de más de Bs. 200MMM aproximadamente, con rendimiento a largo plazo, ya que los vencimientos son al año 2020 y 2021, lo que comprometió los resultados la utilidad del año 2017, en un tres por ciento.

Hoy en día, más que de la demanda crediticia, la concesión de créditos en buena medida depende de imposiciones estatales. La forzosa o coactiva asignación de recursos a sectores de la actividad económica, al margen de la experiencia y conocimientos de las instituciones y de las necesidades reales de cada uno de dichos sectores, contradice y es incompatible con las mejores prácticas de administración y gestión de riesgos bancarios que la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras exige sean observadas.

Vale acotar lo presentado por Dr. Alejandro Grisanti (2017) socio director de la firma consultora Ecoanalítica, las normas legales y

FORMANDO INVESTIGADORES

reglamentarias mencionadas supra anulan el derecho a la libre y profesional gestión del negocio bancario, porque a los bancos, y de manera muy particular a los bancos universales, se les restringen indebidamente sus opciones, sus alternativas de negocios. Esas regulaciones, por consiguiente, ilegítimamente, alteran, desdibujan o desnaturalizan la libertad económica y el derecho de propiedad privada garantizados por la Constitución.

Aunado a esto, el establecimiento de tasas de interés activas y pasivas invertidas, porque en las carteras mínimas obligatorias excepción hecha de la de microcréditos la pasiva es mayor a las activa; a la fijación, para esos créditos regulados, de tasas activas manifiestamente inferiores a la inflación, que no se corresponden con los riesgos impuestos a la banca y a la imposición de subsidios cruzados, porque se obliga a los deudores de los créditos no regulados a soportar, al menos en parte, el costo que los créditos obligatorios.

Todas estas circunstancias pueden llegar a erosionar, no hay duda, el patrimonio de la banca venezolana. La regulación, en síntesis, pudiera llegar a atentar contra la fortaleza, contra la solidez patrimonial de las instituciones financieras. Tal situación se presenta en el siguiente cuadro, que muestra las tasas activas y pasivas que actualmente rigen la banca venezolana.

Cuadro 2.
Tasas de Interés Activas y Pasivas Vigentes para la Banca Venezolana

RUBRO	TASA INTERÉS	TIPO
CTA. AHORRO	16	PASIVA
COLOCACIONES	19	PASIVA
HIPOTECARIA	4,66 - 10,66	ACTIVA
TURISMO	9,09	ACTIVA
AGRÍCOLA	13	ACTIVA
MANUFACTURA	16 - 19	ACTIVA

FORMANDO INVESTIGADORES

MICROCREDITO	24	ACTIVA
TARJETA DE CREDITO	29	ACTIVA
CONSUMO	24	ACTIVA
COMERCIAL	24	ACTIVA

Fuente: Reporte Mensual Banco Exterior (2018). Indicadores Financieros al cierre Febrero 2018. V.P. Seguimiento de Riesgo. Caracas Venezuela.

Las tasas de interés se mantienen reguladas desde 2009, por lo que, la banca ha tenido muy poco margen de maniobra en los años más recientes ante el acelerado incremento de la inflación. Finalmente, se evidencia que las carteras de crédito han sido creadas y reguladas sin el concurso o participación de la banca, a la que no se le ha reconocido el derecho a tomar parte en el diseño de las normas que iban a regularla.

Conclusiones

En la medida que el sector industrial y productivo del país siga bajo el sendero destructivo en el que se encuentra, el peso de las carteras crediticias seguirá aumentando, debido a que estos sectores continuarán siendo completamente dependientes de este tipo de medidas. Siempre y cuando el sector transable se vea limitado dada la dependencia al sector petrolero, va a ser imposible salir del estancamiento en términos de crecimiento.

Según cifras publicadas por el BCV para el período de 1999-2010, ya que se imposibilita obtener mayor información de dicho organismo, el sector transable del país sólo creció 0,87%. Mientras que el no transable lo hizo en 4,08%. Por lo tanto, la economía del país se encontraba envuelta en un círculo vicioso que no parece tener salida alguna. La realidad no es otra, durante el primer trimestre del año 2018.

FORMANDO INVESTIGADORES

Diversos estudios de represión financiera, utilizados como referencia, demuestran el impacto negativo que generan las políticas intervencionistas del Estado sobre la banca. En Venezuela, se han llevado a cabo distintas medidas de represión financiera, entre las que destacan la imposición de carteras obligatorias, aumento del encaje legal, impuesto a las transacciones financieras y control de las tasas de interés, impactando directamente sobre los niveles de rentabilidad y por ende desarrollo de la banca.

La sugerencia a las autoridades es crear un órgano único rector para las carteras dirigidas y desde allí formular las políticas económicas, con la participación de los todos sectores involucrados. Buscando que el crédito sea más productivo.

Referencias

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela **Gaceta oficial N° 36.860** del 30 de Diciembre de 1999 Caracas Venezuela.

Grisanti, A. (2017). **Regulaciones Bancarias en Venezuela**. Documento en Línea. Disponible en <https://informe21.com/alejandro-grisanti> consultado en Marzo 12, 2018.

Ley de Bancos y Otras Instituciones Financieras (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.555**. Noviembre 13, 2001.

Ley de Crédito Agrícola (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.551**. Noviembre 09, 2001.

Ley de Crédito para el Sector Turismo (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.251**. Agosto 21, 2009.

Ley General de Bancos (2002). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.921**. Enero 01, 2002.

FORMANDO INVESTIGADORES

Ley del Deudor Hipotecario (2011). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.763**. Septiembre 22, 2011.

Ley Orgánica de Turismo (2001). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.332**. Noviembre 26, 2011.

Ponencia de Muci R. José A. (2013) "Excursus sobre la naturaleza y legitimidad de la obligación interpuesta a la Banca Venezolana" **Foro Retos de la Banca en la Universidad Central de Venezuela**. Venezuela.

Reporte Mensual Banco Exterior (2018). Indicadores Financieros al cierre Febrero 2018. V.P. Seguimiento de Riesgo. Caracas Venezuela.

Reporte Mensual Banco Exterior (2018). Indicadores Financieros al cierre Mayo 2018. V.P. Seguimiento de Riesgo. Caracas Venezuela.

Resolución 08-03 Créditos Manufactura (2008). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.332**. Febrero 28, 2008.

Resolución 114 Créditos Hipotecarios (2008). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.332**. Diciembre 30, 2008.

SÍNTESIS CURRICULAR

FORMANDO INVESTIGADORES

ALICIA JOSEFINA DE SOUSA DE PACHECO



Licenciada en Educación Integral Universidad Bolivariana de Venezuela U.B.V. Docente de la Unidad Educativa Estatal “Rómulo Gallegos”

ZOLYMAR BELÉN GUEVARA TORRES



Licenciada en Administración y Gestión Municipal “Universidad Nacional Experimental De La Fuerza Armada Nacional”. UNEFA. Cursante de la Maestría en Gerencia mención Finanzas en la universidad Bicentenario de Aragua. Sub-Directora de Administración Financiera y Control Presupuestario de la Alcaldía Del Municipio Bolívar, Estado Aragua, Analista de Control Presupuestario. (2014-2015) de la Alcaldía Del Municipio Bolívar, Estado Aragua.. Encargada de Compras en SUMINISTROS HYGE, SA San Mateo - Edo. Aragua.

LUIS FELIPE OVIEDO HERRERA



Ingeniero Electricista egresado de la UBA, Especialista de Calidad y Productividad, egresado de la UNITEC, Magister en Gerencia mención Calidad y Productividad egresado de la UNITEC. Gerente de Planta de Continental de Termoformados, Director de Operaciones de Pasteur de Venezuela, Gerente de Planta de Sanifarma Pañalex, Gerente de Manufactura de Vasos Selva, Gerente de Operaciones de Manpa División Empaques.

FORMANDO INVESTIGADORES

RAMÓN TACORONTE GARCÍA



Médico egresado de la Universidad de Carabobo Nucleo Aragua (1986). Médico General en Ambulatorio Francisco “Chico” Matos Cagua (1986-hoy).

LOISET Y. RAMÍREZ



TSU. Educación Preescolar. I.U.T. Antonio Ricaurte. Mención Summa Cum Laude. **Lic. Comunicación Social.** Universidad Católica Cecilio Acosta. Diplomas De Honor. **TSU Administración de Empresas.** I.U.T. Antonio José De Sucre. Cursante de la Maestría en Educación. Universidad Bicentennial de Aragua (UBA). Directora Administrativa CEI El Mundo de Los Libros. Administradora de Empresas PDG, c.a. Directora Académica. 2000 – 2004 en el Instituto C. G. De Tecnología IUT Antonio José De Sucre. Coord. Extensión Universitaria. 1996 - 1999. Facilitadora Diplomado Docente y Profesora en Aula (UBA)

VALERIA ANDREINA RIVERA MIJARES



Profesora Especialista en Educación Preescolar, Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara”. Diplomado en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Universidad Bicentennial De Aragua. Maestrante en Educación Mención Gerencia Universidad Bicentennial De Aragua (UBA). Coordinadora de Ubistas en línea de la Facultad de Derecho (UBA) Docente modalidad On line (UBA) Asistente Administrativo en sala de Profesores de la Escuela de Derecho (UBA) Docente de Programa de Profesionalización en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador “Instituto Pedagógico Rafael Alberto Escobar Lara”.

FORMANDO INVESTIGADORES

JOSÉ ALEXANDER SEGOVIA ROMERO



Licenciado en Administración mención Administración de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Especialista en Gerencia Mención Gestión de Negocios. Instituto Universitario de Tecnología La Victoria. Diplomado en Finanzas. Universidad José Antonio Páez. Gerente de Negocios Corporativos III. en Bancaribe, C.A. Departamento de División de Negocios Corporativos y Finanzas Banco Universal Banco Exterior, C.A. Banco Universal.

