

MODELO DE GESTIÓN PARA LAS REDES SOCIALISTAS DE INNOVACIÓN PRODUCTIVA QUE PROMUEVA EL CAPITAL SOCIAL

MANAGEMENT MODEL FOR SOCIALIST NETWORKS OF PRODUCTIVE INNOVATION THAT PROMOTE SOCIAL CAPITAL

Marilys T. Cote Z. * y Alecia Padilla L. **

*Doctora en Ciencias Gerenciales. Prof. Asociado de la Universidad de los Andes. Núcleo “Rafael Rangel”. Miembro activo del Centro Regional de Investigaciones Humanísticas, Económicas y Sociales. Trujillo. Acreedora del Premio Nacional PEI. Trujillo. Venezuela. Teléfono 58-4144180880 Email: cotema2003@yahoo.com. / **Doctora en Ciencias Gerenciales. Prof. Universidad Experimental Nacional de las Fuerzas Armadas. Coordinadora de las Maestrías de la Tecnología Educativa y Educación Superior Carabobo. Valencia. Venezuela. Teléfono 58- 04141427360 Email: merche08@hotmail.com

Resumen

En América Latina y el Caribe resalta una antítesis entre sus potencialidades de recursos naturales y su gran dificultad para alcanzar el desarrollo. Un dechado de esta realidad se observa en Venezuela, la cual simboliza un fragmento de esta región. En este sentido, el Estado venezolano en su Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (2007-2013) y en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005-2030) enuncia una transformación de relaciones sociales y productivas, sustentada en la ciencia y tecnología, que empalmen las potencialidades y capacidades de la comunidades a partir de la consolidación de las Redes Socialistas de Innovación Productivas (RSIP), para encontrar la solución a los problemas locales y regionales. No obstante, la realidad de las RSIP es antagónica a la inversión reiterada y sostenida realizada por el Estado, debido a su falta de consolidación. A raíz de este contexto problemático, este artículo presenta el producto final de una investigación que se abordó con una metodología de tipo descriptivo-documental y con un diseño de fuente mixta, con técnicas de recolección de datos como la entrevista y la revisión documental, con el objetivo de presentar un modelo de gestión para las Redes Socialistas de Innovación Productivas.

Palabras clave: Redes Socialistas de Innovación Productivas, Capital Social, Gestión.

Abstract

In Latin American and the Caribbean is notable the antithesis between their natural resources potential and their great difficulty to achieve the development. A paragon of this reality is seen in Venezuela, a small representation of the region. In this regard, Venezuelan State in the Social and Economic Development National Plan (2007-2013) and the Science, Technology and Innovation National Plan (2005-2013) enunciates a social and productive relations transformation, supported by the science and technology, to combine the communities' potentialities and capacities from the consolidation of Socialist Networks of Productive Innovation (SNPI), in order to find a solution to local and regional problems. However, the reality of SNPI is contrary to the repeated and sustained state investment, due to their lack of consolidation. As a result of this problematic context, this article presents the results of a research made by a descriptive-documentary methodology and a mixed sources design, with data gathering techniques such as interviews documentary checking. Thereby, it is introduced a management model for socialist networks of productive innovation that promote social capital.

Key word: Socialist Networks of Productive Innovation, Social Capital Management.

Introducción

El diseño del modelo de gestión para las Redes Socialistas de Innovación Productiva (RSIP), se basa en el análisis exhaustivo de un diagnóstico realizado al funcionamiento de las RSIP en el Estado Trujillo, aunado a la evaluación rigurosa de la documentación bibliográfica relacionada con las teorías administrativas, gestión y capital social.

Igualmente, la investigación se valió de los hechos históricos que han singularizado la conformación de redes en Venezuela, focalizado en el estado Trujillo. Así como, el estudio analítico a las entrevistas realizadas al personal de la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Fundacite) en Trujillo, que siempre estuvo presto para corroborar o refutar cualquier dato encontrado por las investigadoras; constituyó una técnica preciable, que permitió presentar un modelo de gestión ceñido a las necesidades de las RSIP.

Este modelo de gestión se fundamenta en las relaciones humanas que confluyen en las RSIP, no sólo entre los actores sociales, sino con el entorno inmediato (comunidad) y el externo (ministerios, organismos públicos, entidades financieras...), que deben atesorar un proceso de planificación, organización, motivación y ambiente de control, el cual debe valerse de indicadores de gestión que evalúen la eficiencia, efectividad y economía en el alcance de su misión y visión.

Asimismo, las autoras bautizan el Modelo de Gestión para las RSIP, con el nombre de Comunidad Organizada Permite la Administración eficiente, donde cada inicial (COPA) clarifica la intención del modelo (tabla N° 1), aunado a que corresponde a las primeras letras de los apellidos de las autoras, así el CO (Cote) y PA (Padilla).

Tabla N° 1. Acróstico COPA

Inicial	Palabra
C	Comunidad
O	Organizada
P	Permite
A	Administración eficiente

Elaborado por las autoras (2011)

Se distingue el diseño del modelo de gestión COPA para las RSIP en tres fragmentos secuenciales e interconectados. Asimismo, se despliega el modelo desde el núcleo, incorporando los otros fragmentos y explicando en cada uno los elementos que lo conforman. El primer fragmento lo constituye el núcleo del modelo, el cual se basa en el enfoque sistémico abierto, el segundo fragmento incorpora los procesos administrativos ceñidos al funcionamiento organizacional de las RSIP y el último integra el ambiente externo en el que se encuentran insertas.

Las investigadoras definen el Modelo de Gestión COPA para las RSIP, como aquel que consolida a los actores sociales que conforman las RSIP, provenientes de las comunidades que se organizan como un sistema abierto, para su eficiente funcionamiento organizacional incorporando procesos administrativos e indicadores de gestión que permitan el cumplimiento de la misión y visión en las RSIP, para que promueva el capital social.

Marco teórico – conceptual

Enfoque de Sistemas

Chester Barnard (1886-1961), consideraba a las organizaciones como sistemas sociales. Aunque sus aportes se encuentran en el enfoque conductista, visualizaba la organización como un agregado de unidades en interacción. (Ivancevich, Lorenzi, y Skinner, 1997).

Este enfoque permite abordar la organización como un sistemas de partes interrelacionadas entre sí, con un fin común. Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada parte de la organización, considerando que las acciones emprendidas en una parte de la organización afecta en las demás partes. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Por tanto, el modelo de gestión COPA se basa en el enfoque sistémico porque se consideran a las RSIP como un sistema abierto, con recursos de entrada que se procesan y se convierten en recursos de salida. Con un mecanismo de control que vigila el proceso de transformación para asegurar que cumpla con los objetivos. Tal como lo indica McLeod (2002):

El mecanismo de control se conecta al flujo de recursos por medio de un ciclo de retroalimentación, que obtiene información de las salidas del sistema y la pone a disposición del mecanismo de control. Éste compara las señales de retroalimentación con los objetivos y envía señales al elemento de salida en caso de sea necesario alterar el funcionamiento del sistema. (p.12).

El sistema abierto a diferencia de otros sistemas interactúa con el medio ambiente, considérese el medio ambiente como integrado por factores tales como clientes, competidores, proveedores, gobierno, entre otros. Al mismo tiempo, suministra recursos al medio ambiente como una actividad recíproca.

Los elementos que conforman el sistema abierto son: a) Ambiente: Es el medio en que se ubica un sistema; b) Entradas: Son los insumos que el sistema requiere para procesarlos y cumplir con su objetivo; c) Proceso: Consiste en la transformación de los insumos que entran en el sistema, a los cuales se les añade un valor agregado a fin

de convertirlos en un producto o servicio; d) Salida: Son los bienes o servicios que el sistema ha procesado añadiendo un valor agregado a los insumos recibidos; e) Retroalimentación: Es un medio catalizador del sistema, alerta sobre las fallas que pueda tener el proceso.

Por tanto, las investigadoras estimaron la visión sistémica en el modelo de gestión en las RSIP porque:

a. Focaliza a los integrantes de la red, en el alcance de las metas, de manera que no haya desgaste por la complejidad y cambios a que están sometidos.

b. Reconoce la necesidad de tener objetivos concretos.

c. Destaca la importancia de que todas las partes de la organización colaboren, coopere e interactúen armoniosamente en la consumación de la misión y visión.

d. Reconoce la interconexión de la red con su entorno externo e interno.

e. Prepondera un valor a la información de retroalimentación, debido a que permite el establecimiento de controles adecuados y con estos la efectividad de las políticas, procedimientos y normativas en el flujo total de la RSIP.

f. Admite el dinamismo, no hace caso omiso a las alteraciones constantes que sufre los entornos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y políticos en el país.

Asimismo, se incorpora dentro del enfoque sistémico abierto un conjunto de funciones administrativas a cumplir por los actores sociales dentro de las RSIP con el fin de consumir las metas establecidas por el Estado Venezolano.

Proceso Administrativo

Es definido como la forma sistemática de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales, conocimiento, tecnológicos, entre otros), con el fin de obtener el máximo beneficio económico o social. Al respecto Münch (2005) señala: “Es el conjunto de fases sucesivas mediante las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (p.20).

Las investigadoras consideran que el modelo de gestión debe contener un proceso administrativo organizacional que conste de las siguientes fases: Planificación, organización, dirección, control. Aunado a un adecuado flujo de información y comunicación. Debido a que las RSIP carecen de las fases administrativas y los pocos procesos que cumplen en materia contable – administrativa es coadyuvada con Fundacite-Trujillo.

Tabla N° 2.- Tipos de Planificación

Planificación Estratégica	Planificación Táctica	Planificación Operativa
Se refiere al conjunto de actividades que se emplean en forma sistemática para: Diagnosticar los entornos interno y externo de la organización; decidir cuál será la visión y misión; determinar las metas y objetivos; asignar adecuadamente los recursos; determinar responsabilidades de ejecución y controlar la decisión de planificar.	Es el enlace entre la planificación estratégica y operativa. Se refiere a la eficiencia más que a la eficacia a largo plazo. Implica determinar: ¿Qué se hará?; ¿quién? y ¿cómo lo hará? Incluye acciones específicas, coordinar entre los distintos departamentos, clientes, proveedores, entre otros.	Se orienta a la consecución de un objetivo específico. Convierte los conceptos generales del plan estratégico en datos claros, actividades concretas y evaluaciones continuas entre recursos, responsabilidad y cumplimiento.
Se realiza a largo plazo	Se realiza a medio plazo	Se establece a corto plazo
Se realiza entre los niveles organizacionales de media y alta gerencia	La realiza la gerencia media o de primera línea.	Se realiza en los niveles bajos de la estructura organizacional

Adaptado de Ivancevich et al. (1997) y Hellriegel, Jacson y Slocum (2009).

1.- Planificación

Es el proceso que permite establecer metas y objetivos a cumplir por una organización. Al respecto, Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997) exponen “la planificación es el proceso mediante el cual los gestores analizan el entorno interno y externo, se formulan preguntas fundamentales sobre la razón de ser de su organización y expresan su finalidad, sus metas y sus objetivos”. (p. 125). Puede ser estratégica, táctica y operativa.

2.- Organización

Es la fase que responde ¿quién va a realizar los procesos?, ¿Cómo los va a realizar? y ¿Cuánto tiempo se va a consumir en la ejecución? Es la función de la administración que asigna las tareas identificadas en el proceso de la planificación, con el fin de lograr los objetivos establecidos. Significa, convertir los planes en acción; la organización da lugar a un diseño y una estructura organizacional. (Daft, 2007).

El diseño organizacional determina la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, la tecnología, las actividades y los recursos con que cuenta la organización. Mientras que la estructura organizacional es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades en la organización.

3.- Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar en las actividades de los individuos que forman parte de una organización. La función de dirigir, también es llamada liderar o motivar, a quien la ejerce le llaman gerentes, líderes, jefes. La función de liderazgo se centra primordialmente en los empleados, con el propósito de canalizar la conducta humana hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Hellriegel, et al. (2009) define la motivación como:

Un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/ o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos pueden ser productivos e improductivos... (p.458).

Asimismo, el mismo autor indica que la satisfacción “constituye un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de su circunstancia, con base en su evaluación de ésta”. (p. 458).

Por tanto, la motivación como la satisfacción de los empleados constituye dos ejes fundamentales en el cumplimiento de las metas organizacionales.

4.- Control

La organización debe asegurarse que los resultados estén acordes con lo planificado, esta función la ejerce el gerente, gestor o líder. Al respecto, Estupiñán (2002) señala

que el control interno tradicional comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para cumplir con cuatro objetivos básicos, a saber: 1) proteger los activos y salvaguardar los bienes, 2) verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos, 3) promover la adhesión a las políticas administrativas y 4) lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno evoluciona a un enfoque contemporáneo, emitido en 1992 por el Comité of sponsoring organizations of the treadway comisión (COSO), a través del documento “International of control integrated”, el cual se define como un proceso ejecutado por el personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- a. Opere con efectividad y eficiencia.
- b. Produzca información financiera y confiable.
- c. Cumpla con las leyes y regulaciones pertinentes.

Entonces, este sistema de control interno consta de cinco elementos integrados al proceso administrativo que se clasifican en: a.- Ambiente de control, b.- evaluación de riesgos, c.- actividades de control, d.- información y comunicación y e.-supervisión o seguimiento. En un intento por resumir los cinco componentes, Mantilla (2005) señala lo siguiente:

El ambiente de control proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control. Sirve como fundamento para los otros componentes. Dentro de este ambiente, la administración valora los riesgos para la consecución de los objetivos. Las actividades de control se

implementan para ayudar a asegurar que se están cumpliendo las directivas de la administración para manejar los riesgos. Mientras tanto, se captura y comunica a través de toda la organización la información relevante. El proceso total es monitoreado y modificado cuando las condiciones lo justifican. (p. 19).

Por tanto, se estima necesario incluirlo en el proceso administrativo de las RSIP, porque ello ayudará al establecimiento de metas y objetivos, que conducirán irremediamente a una misión y visión que les marcará el camino a seguir, sin desvíos desproporcionados de la dirección pautada.

Indicadores de Gestión

Un indicador es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves. Son dispositivos que comunican o manifiestan un hecho. Los indicadores de acuerdo a sus tipos pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político y planificado. (Pacheco, Castañeda & Caicedo Pacheco, 2002).

A medida que avanzan las organizaciones, estas deben utilizar indicadores que les permitan medir, evaluar, controlar a los objetivos planteados, de manera que puedan dirigirse hacia las metas establecidas. De esta manera, se revisa, analiza y evalúa el desempeño de la organización, conociendo que sus recursos hayan sido utilizados adecuadamente.

Tal como señala Pacheco, et al. (2002) los indicadores deben poseer las siguientes características:

a. Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

b. Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

c. Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

d. Coherente: Debe estar relacionado con las partes de la organización, es decir, con la naturaleza, actividad que desempeña, misión y visión organizacional.

e. Neutral: No se incline a ninguna parte de las que se estén evaluando.

f. Oportuno: Debe realizarse en el momento apropiado, no a destiempo.

Las investigadoras reflexionaron la incorporación de indicadores de gestión, como una herramienta útil que les permitirá el monitoreo constante de las actividades o procesos que se realicen en la RSIP. No obstante, se considera que estos indicadores deben agregarse al modelo, una vez se haya iniciado la configuración de la red bajo el enfoque de sistema y la estructuración del proceso administrativo. Al respecto Pacheco, et al. (2002) apunta:

Los indicadores responde a dos principios básicos de gestión: lo que no es medible no es gerenciable y el control se ejerce a partir de hechos y datos. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos. (p. 41).

Redes Socialistas de Innovación Productiva

Las redes para el gobierno Venezolano, constituyen una prioridad que se encuentran contenidas en el PNCTI (2005-2030), el cual señala la necesidad de la formación de redes articuladas con los problemas de la sociedad, con el fin de incrementar la eficiencia de las políticas y así poder tener real incidencia en la solución de los problemas regionales

y locales. Igualmente, apunta a la cohesión social con la articulación de las redes:

(...) la justicia social e inclusión, a través de un proceso económico humanista, autogestionario, que estimule la economía social y la articulación de las redes con los problemas de la sociedad, con el fin de incrementar la eficiencia de las políticas y elevar la cohesión social, con el fin de lograr solucionar los problemas de las sociedades locales, regionales y nacionales (p. 10)

Las RSIP constituyen espacios de interacción y articulación sociopolítica y económica, entre las comunidades organizadas y los entes públicos y privados que orientan sus capacidades y recursos para construir una sociedad socialista, humanista, productiva, sustentable y endógena a partir del intercambio de saberes y la apropiación social del conocimiento. Fundacite-Trujillo (2011).

Para esta investigación el concepto que se asumió de Redes Socialistas de Innovación Productiva (RSIP) constituye una organización de trabajo asociativo y cooperativo, con responsabilidades individuales y compartidas que promueve la articulación de actores sociales incorporados activamente a partir de sus potencialidades, tradiciones y vocaciones, que permite aprovechar las capacidades y recursos de la comunidad, a través de la producción de bienes y servicios, que posibilite la solución a los problemas materiales, financieros, tecnológicos y formativos de la localidad o región.

Objetivo de las Redes Socialistas de Innovación Productiva

Aprovechar y desarrollar las capacidades y recursos de la comunidad para favorecer el desarrollo humano, la productividad y la inclusión social en función del desarrollo sustentable, mediante la generación, difusión,

transferencia y apropiación social del conocimiento, mediante el encuentro de los saberes populares con las capacidades del Sistema de Ciencia Tecnología e Innovación. Fundacite-Trujillo (Ob. cit).

Estructura del modelo de gestión copa para las RSIP

Se diseña el Modelo de Gestión para las RSIP en tres fragmentos secuenciales e interrelacionados: Inicia con un núcleo basado en un enfoque sistémico que contiene las fibras de arranque, coordinaciones interdependientes, generación, la retroalimentación interna, las cuales interactúan para la consumación de la misión y visión de las RSIP; seguido de una membrana administrativa que contiene el proceso administrativo y los indicadores de gestión; y por último, el ambiente externo representado por la comunidad inmediata, instituciones educativas, organismos públicos, entre otros.

I Fragmento.- Núcleo del Modelo de Gestión COPA

El presente fragmento del modelo se basa en el enfoque sistémico abierto (Figura N° 1), dado que los elementos que integran a las RSIP, constituyen asociaciones de partes interrelacionadas e interdependientes, las cuales deben interactuar de manera asertiva para el alcance de las metas y la consumación de la misión y visión.

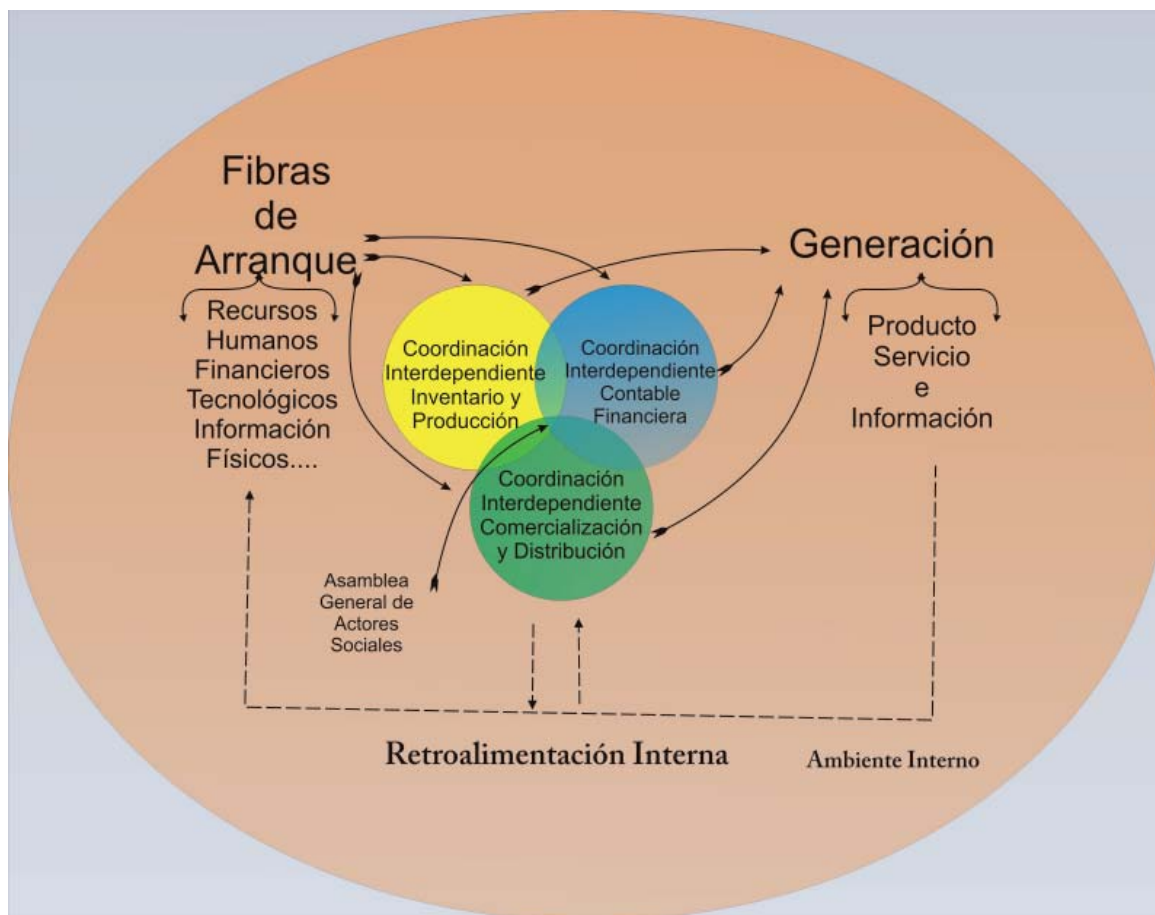


Figura N° 1. Núcleo del Modelo de Gestión COPA para la RSIP . Elaborado por las autoras (2011)

A continuación se exponen los elementos que constituyen el núcleo del modelo de gestión COPA para las RSIP:

1.- Entradas = “Fibras de Arranque”: Las entradas estarán representadas por todos los recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos (propiedad, terrenos, maquinarias, herramientas, vehículos,...), información y datos suministradas esencialmente por Fundacite y el Ministerio del Poder Popular de Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias (MPPCTII). Las investigadoras estimaron adjetivar las entradas como “Fibras de Arranque”, estas constituirán todos los recursos necesarios para que se emprenda el proceso en cada coordinación y estos recursos serán los filamentos imprescindibles para la puesta en marcha de la RSIP.

Es significativo mencionar que las Fibras de Arranque deberán suministrar los recursos demandados por cada coordinación que conforme la estructura organizacional, con el fin que cumplan con los objetivos propuestos.

Se puede observar en la Figura N° 1 que se presentan sólo tres coordinaciones, la de Producción-Inventarios, la Contable-Financiera y la de Comercialización – Distribución, no obstante es decisión de los integrantes de la RSIP, la cantidad de coordinaciones que deseen constituyan la estructura organizacional de la misma. También, dependerá del tamaño, de la misión y visión de la red.

2.- Transformación = “Coordinaciones Interdependientes”: Para las RSIP la

transformación la realizarán las distintas coordinaciones que integren la estructura organizacional, las cuales cumplirán con los procesos administrativos. Estas coordinaciones, las investigadoras las denominan “Coordinaciones Interdependientes”, porque cada coordinación tiene dependencia recíproca con las otras que conforman la organización de la red.

Es de acotar, que las investigadoras consideraron tres coordinaciones para esbozar el modelo de gestión. Sin embargo, la cantidad de coordinaciones que conformen la RSIP dependerá de la decisión que asuman los distintos actores sociales que la integren.

La Coordinación Interdependiente (CI) es un proceso que consiste en integrar las actividades de forma conexas entre los distintos actores sociales que la conforman a efectos de alcanzar las metas de la RSIP con efectividad, que deberán comulgar con la misión y visión de la RSIP. Pero, a su vez interactuarán con dependencia con las otras coordinaciones, debido a que una depende una de la otra y viceversa.

Tal como lo refleja la Figura N° 1, la coordinación de Producción e Inventarios estará relacionada interdependiente con la coordinación de Contable – Financiera y a su vez, con la coordinación de Comercialización y Distribución. Se observa como las tres coordinaciones coinciden en un espacio determinado, consumiendo y transfiriendo recursos para el alcance de los objetivos propuestos por la RSIP. No obstante, cada coordinación deberá cumplir con sus objetivos específicos establecidos, propia de las funciones asignadas a cada coordinación.

3.- Salidas= “Generación”: Las salidas se les bautizan como Generación y representarán los productos o servicios

e información que se ha procesado por las coordinaciones interdependientes añadiendo un valor agregado a los recursos recibidos. Con el objetivo primordial de satisfacer a los clientes, además de lograr solucionar los problemas de las sociedades en primer lugar locales, posteriormente los regionales y culminar con nacionales, de manera de cumplir con el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Información (PNCTI) 2005-2030 .

4.- Retroalimentación = “Retroalimentación Interna”: La retroalimentación es la información acerca de la situación y desempeño de un sistema. En el modelo de gestión para las RSIP es un medio catalizador del sistema, alerta sobre las fallas que pueda haber en las coordinaciones interdependiente o en la interacción de las mismas.

La Retroalimentación Interna es aquella dada en el seno de la RSIP, a través de la apreciación de los bienes o servicios generados por cada coordinación interdependiente que cumpla los estándares establecidos en la misión y visión de la RSIP.

Asimismo, la retroalimentación interna forma parte del control mediante el cual los resultados regresarán a los actores sociales, con el fin de ser analizados, verificados y contrastados con los objetivos planteados; permitiendo el corregir si es necesario con procedimientos o cualquier otro instrumento que conceda la eficacia y eficiencia operativa y estratégica de la RSIP.

5.- Ambiente = “Ambiente Interno”: El núcleo del presente modelo tendrá un ambiente interno, el cual consta de todas las coordinaciones interdependientes que conforman la RSIP, las políticas, procedimientos y normativas establecidas; pero también lo constituirán los actores sociales, las emociones,

los valores y principios que se hayan pautado para realizar las tareas, así como los aspectos comunicacionales e informativos, es decir, es todo aquello que de alguna manera directa o indirecta influye internamente en la interacción de los procesos de la RSIP.

II Fragmento.- Membrana Administrativa del Modelo de Gestión COPA

En esta parte del modelo, se le adicionan al núcleo (Figura N° 1) el proceso administrativo y los indicadores de gestión ajustado a las RSIP, denominándola membrana administrativa.

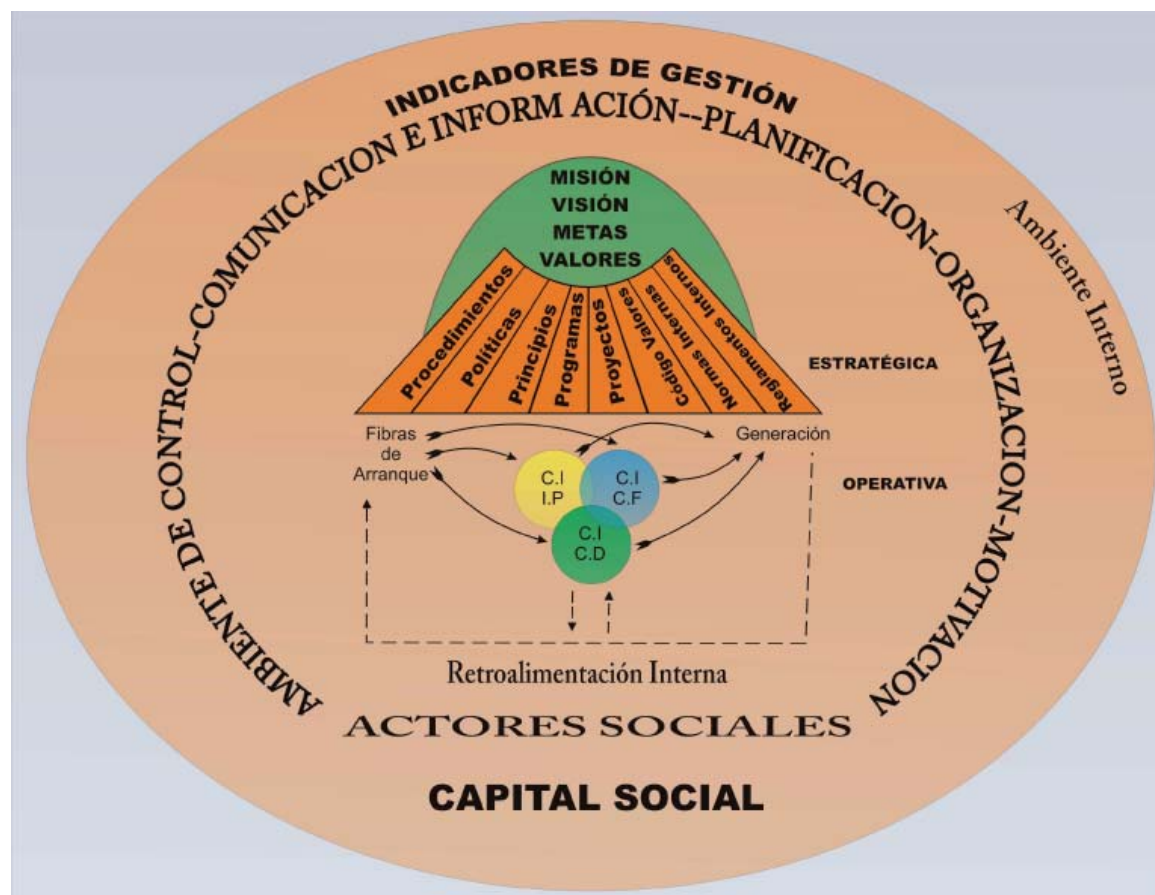
Enseguida se detallan las funciones del proceso administrativo que deben cumplir las RSIP, según el modelo esbozado en esta investigación:

1.- Planificación

El núcleo de la RSIP deberá estar arropado por la función de planificación, como proceso flexible que permita el establecimiento de metas y objetivos en las RSIP. Según consideraciones de las autoras en las RSIP deben coexistir dos planificaciones la estratégica y operativa.

Planificación Estratégica: Es el proceso en donde todos los actores sociales que conforman la RSIP deberán participar en cada una de las actividades, que conducirán a la elaboración de la planificación estratégica. Las investigadoras estiman que en las RSIP, por su forma de constitución, no deberá existir un nivel que se encargue exclusivamente de esta planificación. Por tanto, tendrá que ser realizada por todos y cada uno de los actores sociales, los cuales se obligarán a

Figura N° 2. Membrana Administrativa del Modelo de Gestión para las RSIP. Elaborado por las autoras (2011).



llegar a acuerdos que se sientan cómodos y motivados por la elaboración de cada paso que consolide un adecuado camino para alcanzar la misión y visión, dado que es una organización donde prevalece el trabajo en equipo.

Es de acotar que en las RSIP, hay un actor social que asume el liderazgo de las RSIP y surge de manera natural entre los integrantes de la misma, que por su naturaleza la gente lo sigue y considera la guía a emular.

Sin embargo, las investigadoras valoran este actor social como “Actor Social Principal”, el cual lo definen como aquel que inspirará a los miembros del grupo y facilitará la realización de las transformaciones en la RSIP. Este actor se caracterizará por inspirar confianza, ser enérgico, maestro de la comunicación y sugieren sueños creíbles y representará su visión del futuro como la única ruta a seguir. Aunado a los altos valores morales y éticos que deberá poseer, porque las transformaciones serán benéficas no sólo para la RSIP, sino para el entorno externo en donde se desarrolle.

Las actividades que se efectuarán en la fase de planificación estratégica son:

a.- Declarar la misión y visión de las RSIP: La misión es asignarle a la RSIP su propia identidad, es decir, es la razón de ser. Es la base de la visión, los valores, principios y creencias compartidas por los actores sociales que integran la RSIP.

La visión es aquello que la RSIP pretende ser en un tiempo determinado, deberá tener un horizonte de mínimo de tres años. Esta constituirá un ejercicio del espíritu emprendedor, aprensivo y activo para la consecución de las metas.

b.- Determinar metas: Las metas de las RSIP se refieren a los resultados que

todos los actores sociales que la integran han elegido y se han comprometido a alcanzar e indudablemente deben comulgar o entrelazarse con el PNCTI (2005- 2030).

c.- Establecimiento de las estrategias: Se refieren a los principales cursos de acción elegidos por los actores sociales para alcanzar las metas y la misión de la RSIP. Estas dependerán de la actividad y de las metas establecidas en la misma. Su formulación se hará en función a las oportunidades, amenazas externas y sus debilidades internas. Se trata de utilizar el potencial interno, acrecentar o corregir las debilidades internas y protegerse de las amenazas externas.

d.- Valores estratégicos: Representarán parte de las convicciones filosóficas de la RSIP. Todos los individuos que la conforman deberán aportar una serie de creencias, valores, principios éticos y morales que posean o estimen necesario para el buen funcionamiento de la red, con el fin de armar el constructo de Valores Estratégicos.

Planificación Operativa: Es el proceso administrativo que contempla los detalles para la ejecución de acciones concretas formulados en planes a corto plazo, estableciendo claramente lo que se va hacer, el orden necesario, la responsabilidad que cada actor social tiene y los recursos (bajo la premisa que son escasos) requeridos para cumplir con los objetivos propuestos. Convierte los conceptos generales del plan estratégico en datos claros, actividades concretas y evaluaciones continuas entre recursos, responsabilidad y cumplimiento.

En la planificación operativa abocetada en este modelo para las RSIP se delinean las siguientes tareas:

a.- Establecimiento de objetivos: Los objetivos son los deseos específicos,

medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es lograr los fines de la RSIP. Se diseñarán los objetivos para cada coordinación interdependiente con la premisa que deben ir casados con las metas generales establecidas para la RSIP. Los objetivos ofrecerán un estándar para cada coordinación interdependiente que permitirá que sean medibles, a través de indicadores que emitirán información precisa de la conducción de la RSIP.

c.- Fijar las operaciones: La operación en la RSIP será el compromiso de acción que tiene un actor social de cumplirla con eficiencia y eficacia. Esta planificación se efectuará en las coordinaciones interdependientes que armonizarán la RSIP, y que son las responsables de transformar los insumos en productos, servicios e información en concordancia con la misión.

2.- Organización

La estructura organizacional que se propone en este modelo para las RSIP es orgánica (comunicación amplia entre los actores sociales, reglas y procedimientos flexibles) formal (expresión oficial, a través de una organigráfica relaciones de informes, reglas y disposiciones diseñadas para abarcar todas las transacciones) y plana (ágiles, flexibles y adaptativa a los cambios). Estará constituida por coordinaciones interdependientes, en las cuales descansarán procedimientos, normas y reglamentos internos que guían las actividades de cada una, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos por cada coordinación interdependiente y que estos conduzcan al cumplimiento de la misión y visión de la RSIP (Figura N° 2).

Asimismo, las investigadoras sopesaron el establecimiento de procedimientos, políticas, principios, programas, proyectos, reglamento interno, código de valores, y

normativas por cada ciclo transaccional que fundamenta la organización de la RSIP.

Todos estos elementos arroparán el funcionamiento de las coordinaciones interdependientes en la RSIP y coadyuvarán al cumplimiento de los objetivos. No obstante, las investigadoras clarifican la necesidad de que existan todos, pero los actores sociales que conforman la RSIP, son los que deciden la cantidad de procedimientos, reglamentos, proyectos o códigos a establecer.

Otro aspecto a considerar dentro de la organización son los canales de comunicación esenciales en toda organización, porque constituyen las rutas para enviar y recibir información vital para el desenvolvimiento y control. Dentro de las RSIP se pueden dar comunicaciones informales, formales y canales abiertos.

Los canales de comunicación informal, son los flujos de mensaje de un actor social a otro, son los canales no oficiales que complementan los canales formales. En el funcionamiento de las RSIP los más usados y efectivos son los canales de información informal. No obstante, las investigadoras hacen énfasis a la implementación de canales formales, con el fin de beneficiar a los actores sociales de la RSIP de impresos que refuercen la misión, visión, metas, valores, conducta deseada, que estimulen la motivación y constituyan medios de retroalimentación interno y externo.

En las RSIP se requerirá de canales abiertos, entendido como los que dinamizan los procesos de las coordinaciones interdependientes, promueve la participación, la integración, convivencia y cooperación entre los actores sociales, resaltando el reconocimiento de las habilidades y capacidades intrínsecas de los mismos.

3.-Motivación

En la RSIP la motivación es dada por todos los actores sociales que la integran, empero existe un actor que influye en el resto de los miembros de la red, al cual las investigadoras conceptualizaron como Actor Principal, este es el que ejerce la función de liderar o motivar a los otros. Es de acotar que el motivador (actor principal), no necesariamente es el mismo individuo en todas las ocasiones, este puede ser sustituido por otro motivador que dirija una actividad, proceso, acción o estrategia determinada. No obstante, según la información recolectada el liderazgo se mantiene en el mismo individuo.

Las investigadoras sostienen la necesidad que se ejerza en el modelo un liderazgo carismático transformacional el cual ayudará a los actores hacer cambios positivos en la forma que realicen sus actividades. Un factor importante dentro de este liderazgo es el carisma, significa la habilidad de conducir a otros con base al encanto, inspiración, emoción, atracción para cumplir con los objetivos. (Dubrin, 2003).

El líder transformacional puede desarrollar nuevas visiones para una organización y movilizar a los empleados para aceptar trabajar hacia el logro de estas visiones. Dubrin (2003), indica que estas transformaciones se presentan en las siguientes formas:

- a. Al elevar el nivel de conciencia de las personas sobre la importancia de los objetivos.
- b. Hacer que las personas trasciendan su interés propio en aras del grupo de empleado.
- c. Impulsar a los trabajadores a buscar la autorrealización.

d. Adoptar una perspectiva amplia, a largo plazo y a enfocarse menos en situaciones triviales.

e. A comprometerse con el negocio.

Por consiguiente, en las RSIP se deberá ejercer un liderazgo carismático transformacional que coadyuve al cumplimiento de los objetivos. Bajo una filosofía de trabajo en grupo, que para efectos de esta investigación se denomina Cohesión de Labores donde todos los actores sociales reunidos contribuyen al establecimiento de las pautas por las cuales se rige la red.

A esta cohesión de labores el actor principal deberá estimular y motivar a todos para que expresen sus dudas, críticas, observaciones y desavenencias respecto a las propuestas o soluciones planteadas. Aunado, a la imperiosa necesidad de incluir en las actividades de cohesión laboral, reuniones sistemáticas y recurrentes que consten de un dilatado número de horas, en que se plantee la agenda formal, pero impregnada de reflexiones continuas como apoyo mutuo, solidaridad, altruismo, legar lo mejor a la comunidad y extender la prosperidad al entorno interno, comunitario y externo que interactúen con la RSIP. Sin olvidar, la motivación como ingrediente que contribuye a incrementar el grado de compromiso de los actores, elemento imprescindible para el funcionamiento interno de la red.

4.-Control

Se considerará que el sistema de control más adecuado para las RSIP es bajo el enfoque del informe COSO, la extrapolación del sistema de control integrado al modelo de gestión para las RSIP se expone de la siguiente manera:

a.-Ambiente de Control: Según el modelo de gestión esbozado en la investigación, las RSIP poseerán un entorno que estimula

e influencia las actividades en todas las coordinaciones interdependientes y estas poseerán un proceso de retroalimentación que implica entre otras cosas un proceso de control. Asimismo, se cuenta con una estructura de procedimientos, políticas, principios, programas, proyectos, reglamento interno, código de valores y normativas que rigen y abrigan a la RSIP como un ente que prevalece el beneficio de cada actor social, con acciones dirigidas al logro de beneficios económicos, sociales, políticos y culturales para la RSIP y su entorno.

b.- Valoración de Riesgos: Los riesgos asociados a las RSIP son ocasionados por fuerzas internas (motivación, conocimiento, movilización de actores sociales...) y externas (económicas, culturales, tecnológicas...) y se califican en los mismos riesgos que otras organizaciones. Las investigadoras estiman que el riesgo de la RSIP está basado en el incumplimiento de la misión y visión establecida, en la cual debe prevalecer el beneficio social sobre el económico, apuntalar a la felicidad de los actores y el desarrollo de la comunidad.

Para valorar estos riesgos, se piensa en una evaluación continua, a través de una matriz FODA que profile las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas debatidos y afrontados por todos los actores sociales en un ambiente de resolución cooperativa, apuntalando a la gran meta nacional del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Información (2005-2030).

c.- Actividades de Control: En la RSIP se razona la utilización de los controles que se ratifica en la implementación de procedimientos, políticas, reglamentos e incluso un código de valores, expuestos anteriormente. Estos no sólo deberán quedar confinados en documentos escritos, sino deberán ser asumidos por los actores sociales

como parte importante de las diligencias a ejecutar en la red.

d.- Información y comunicación: El flujo de información estará diseminado por toda la RSIP y ayudará a los actores sociales a obtener e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones en las coordinaciones interdependientes. En la medida que el flujo de información sea efectivo, esto será directamente proporcional a la efectividad en las operaciones y en el control, así como también, en la cohesión laboral y en el cumplimiento de la misión y visión de la red.

e.- Seguimiento: En la RSIP este proceso las autoras le denominan observación detallada, consiste en una acción que deberá ser realizada por uno o varios actores sociales en la cual evaluarán la operación o transacción que se corresponda con la acordada en los objetivos de la misma. Se estimará que es una función que se delega en el actor social que más conocimiento tenga sobre el proceso, actividad, operación o procedimiento a evaluar, acotando que este actor social no siempre será el mismo individuo. Porque, prevalecerá el conocimiento y habilidades que posea cada uno para ejercer una tarea determinada. Sin embargo, todos los actores sociales que integren la RSIP son responsables del seguimiento a todos y cada uno de los flujos que se ejecuten en la misma.

Asimismo, se incorpora al modelo los indicadores de gestión como dispositivos de alerta que determinará la condición de una coordinación interdependiente, de un flujo de información, de las fibras de arranque o las generaciones en un momento o período determinado, con el fin de capturar los correctivos necesarios sin desvío de las metas y la misión.

Se sugiere la utilización de indicadores numéricos, comenzando con las razones, las cuales relacionan dos datos y permiten medir el comportamiento de partidas contables - financieras para un período determinado, información sumamente valiosa para la toma de decisiones. No obstante, será determinado en el seno de la RSIP, los indicadores que consideren pertinentes usar, según las características propia de cada una.

Se estimará la utilización del indicador de eficacia con la finalidad que las RSIP se armonicen con las condiciones externas. Será la interpretación que los actores sociales hacen de la realidad con el interés de transformarla en beneficio de cada actor y de la comunidad. Igualmente el uso del indicador de efectividad servirá para medir la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas en cada coordinación interdependiente, de manera que satisfagan los objetivos previstos.

De igual modo, se valorará el empleo del indicador de economía que mide la utilización económica de los recursos que entran como insumo en el sistema de gestión para las RSIP. Determinará la capacidad que tiene la RSIP de eliminar el desperdicio de recursos al emprender las operaciones en las coordinaciones interdependientes. Vale acotar que este indicador de gestión es preponderante, porque en la evolución de las RSIP en Venezuela no ha sido valorada la diversidad de recursos destinados a las mismas, debido a que la comunidad lo percibe como recursos del Estado venezolano y ni lo interiorizan como propio. Se estimará la utilización de los indicadores numéricos, sin embargo, se pueden incorporar cualquier otro que la RSIP sopesa su impacto en el funcionamiento interno o en el entorno inmediato.

III Fragmento.- Ambiente Externo

En el último fragmento de este modelo corresponde incorporar a la membrana administrativa el ambiente externo para consumir el Modelo de Gestión para las RSIP.

En el ambiente externo se encuentra la comunidad inmediata, clientes, proveedores, instituciones educativas, organismos públicos como el Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología, Innovación e Industrias Intermedias, banca, leyes, reglamentos establecidos por el Estado Venezolano que interactúan e intervienen en el desenvolvimiento de las RSIP, así como los aspectos económicos, políticos, sociales y ambientales que inexorablemente confluyen como flujos de retroalimentación desde la RSIP hacia fuera y viceversa.

Asimismo, se observa en la figura N° 3, una flecha que abraza la membrana administrativa que se refiere a la comunidad inmediata en que se desenvuelve la RSIP, entendida por las autoras como aquel conjunto o asociación de personas en que se desarrolla el programa municipio innovador y por ende la RSIP que se constituye por el diálogo y el consenso de todos los individuos que induce la captación de los problemas de la comunidad para fomentar la solución, a través de la misma.

Reflexiones finales

El modelo se diseña en fragmentos secuenciales e interrelacionados, iniciando con un núcleo, el cual es fundamental para erigirlo. Esto significa, que sin núcleo no se puede gestar el modelo de gestión COPA para las RSIP.

Por otra parte, este modelo forja desde el núcleo todos los elementos expuestos anteriormente, pero con la particularidad que no tiene vida propia, son los actores

sociales que la vitalizan, los cuales permiten incorporar la heterogeneidad y diversidad para orientar sus capacidades y habilidades vinculados a una comunidad que intenta resolver los problemas que le aquejan y gestionan sus relaciones en sumar esfuerzos para disfrutar de un bienestar colectivo, priorizando las metas sociales sin menos cabo de las económicas .

Las investigadoras apuestan a este modelo de gestión fundamentado en las relaciones humanas que confluyen en las RSIP, no sólo entre los actores sociales, sino con el entorno inmediato (comunidad) y el externo (MPPCTII, Fundacites, entidades financieras...), los cuales deben atesorar un proceso de planificación, organización, motivación y ambiente de control, el cual debe valerse de indicadores de gestión que evalúen la eficiencia, efectividad y economía en el alcance de su misión y visión.

Asimismo, el modelo promueve la acción cooperante con una visión ganar – ganar tanto interna como externa a la RSIP, en que las relaciones, actividades, procesos, flujos, acuerdos se abriguen con valores morales y éticos relacionados principalmente con el servicio, equidad, responsabilidad, respeto, integridad, dignidad y compromiso, que beneficie a las futuras generaciones. Esto promueve el tejido de cohesiones humanas desde el núcleo, el cual podría elevar al máximo la posibilidad de crear, transformar e innovar las potencialidades de la comunidad en la consolidación de las RSIP.

En atención a lo que se ha determinado como producto del presente estudio, se sugiere a los investigadores activos en el estado Trujillo y en el país, la incorporación de este modelo de gestión a proyectos circunscritos en el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación, que unidos en la transdisciplinariedad y en la interacción

de saberes se articulen los conocimientos en la resolución de problemas comunes de la población venezolana, a través del apoyo en la conformación y consolidación de las mismas.

En tal sentido, el desarrollo regional debe impulsarse en el progreso de nuevas formas de organización tanto social como productiva, que empleen como artejo el capital social, ciencia, tecnología e innovación, permitiendo orientar las potencialidades, capacidades y habilidades de los actores sociales vinculados a una comunidad que intenta de varias manera resolver los problemas que le aquejan y gestionan sus relaciones en sumar esfuerzos para disfrutar de un bienestar intra e intergeneracional que repercute en su felicidad.

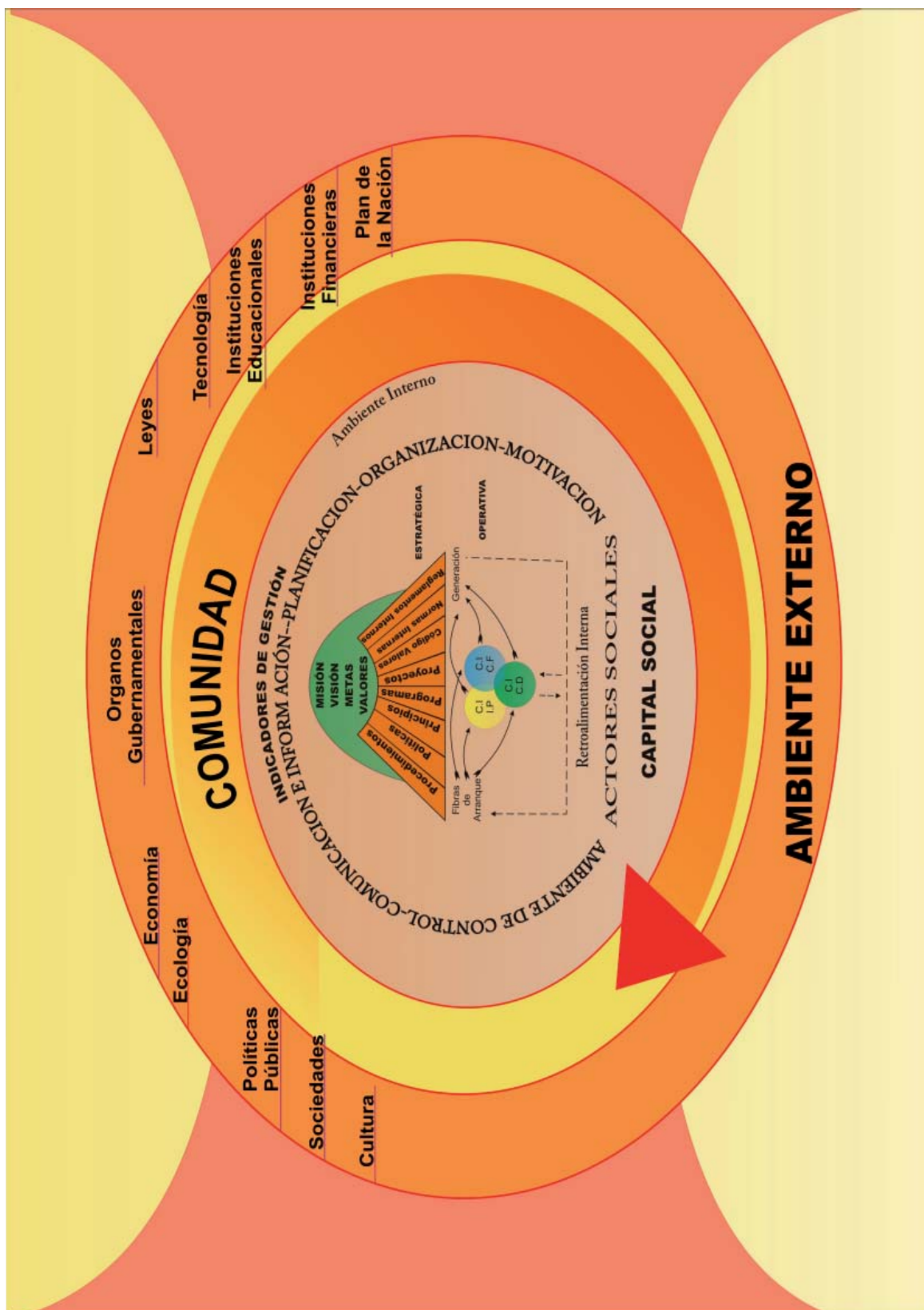


Figura Nº 3. Modelo de Gestión para las RSIP que promueva el Capital Social. Elaborado por las autoras (2011)

Referencias bibliográficas:

- Dubrin A. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Segunda Edición. México: International Thomson Editores, S.A. 2003, p. 87-131
- Estupiñán R. *Control interno y fraude con base a los ciclos transaccionales*. Primera Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2002, 13 p.
- Hellriegel D, Jackson S, Slocum J. *Administración*. Onceava Edición. México: Cengage Learning Editores, S. A. 2009, 458 p.
- Ivancevich J, Lorenzi P, Skinner S. *Gestión*. Madrid: McGraw-Hill. 1997, p 125-126.
- Mantilla S. *Auditoría del control interno*. Primera Edición. Santa Fe de Bogotá: Ecoe Ediciones. 2005, 23 p
- .Mcleod R. *Sistemas de Información Gerencial*. Séptima Edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S. A. 2002 p. 32-40
- Münch L. *Administración y Estilos de Gestión*. Primera Edición. México: Editorial Trillas, S. A. 2005, p. 20- 25
- Pacheco J, Castañeda W, Caicedo C. *Indicadores integrales de gestión*. Primera Edición. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A. 2002, p. 37-45
- Stoner J, Freeman R, Gilbert I. *Administración*. Sexta Edición. México: Prentice Hallhispanoamericana. 1996, p. 671-677