

MORELA PEREIRA BURGOS (ED)

TRABAJO DE GRADO: ELABORAR Y PUBLICAR SUS RESULTADOS

UNA GUÍA PARA LOGRARLO



HIGH RATE
BOOKS
BY HIGH RATE CONSULTING

Trabajo de grado: elaborar y publicar sus resultados

Una guía para lograrlo



Trabajo de grado: elaborar y publicar sus resultados. Una guía para lograrlo.

Thesis: Writing and Publishing its Results. A Guide to Success

USA, Mayo/May 2024

Cómo citar / How to cite: Pereira Burgos, M. (Ed). (2024). *Trabajo de grado: elaborar y publicar sus resultados. Una guía para lograrlo.* [Thesis: Writing and Publishing its Results. A Guide to Success] High Rate Consulting. <https://doi.org/10.38202/trabajodegrado>

Portada / Cover: Ronald Morillo

Diseño / Graphic design: Equipo de diseño High Rate Consulting Co

Revisión de estilo / Style review: Fidias Arias Odón

ISNI High Rate Consulting: <https://isni.org/isni/0000000492376119>

e-ISBN: 979-8-9875607-8-5

High Rate Consulting, Corp. Plano, TX. 75025 | Phone: +1 786 566 0795 | Email: wile@higrateco.com



© Alejandro Valencia-Arias, Eduardo Alejandro Hernández Alfonso, Fernando Torres Granadillo, Jazmín Díaz-Barrios, Lluís Codina, Luis Ernesto Paz Enrique, Morela Pereira Burgos, Wendolin Suárez, Wileidys Artigas

ESTE LIBRO HA SIDO ARBITRADO POR PARES CIEGOS Y ES PRODUCTO DE INVESTIGACIÓN.
THIS BOOK HAS BEEN REVIEWED BY DOUBLE BLIND PEERS AND IS PRODUCT OF RESEARCH.

Contenido

- 7 Resumen del libro | *Book summary*
- 9 Introducción | *Introduction*
- Parte A. Estructura del trabajo de grado | *Part A: Structure of the thesis*
- 13 ¿Cómo realizar un planteamiento del problema de investigación de forma eficaz? | *How to formulate a research problem effectively?*
Morela Pereira Burgos y Fernando Torres Granadillo
- 31 Fundamentación teórica: Bases teóricas y contextualización de la investigación | *Theoretical foundation: Theoretical bases and contextualization of the research*
Morela Pereira Burgos y Wendolin Suárez
- 43 Fundamentación teórica: Sistema de relaciones: tu guía paso a paso | *Theoretical foundation: Relation System: Your Step-by-Step Guide*
Jazmin Díaz-Barrios
- 61 Marco metodológico de la investigación | *Research methodological framework*
Wileidys Artigas y Alejandro Valencia-Arias
- 79 Resultados. ¿Cómo analizarlos y presentarlos? | *Results. How to analyze and present them?*
Morela Pereira Burgos y Jazmin Díaz-Barrios
- Parte B. Socialización de los resultados de la investigación | *Part B. Socialization of research results*
- 111 De la tesis al artículo científico: principios, criterios y estrategias para su elaboración | *From the thesis to the scientific article: principles, criteria and strategies for its preparation*
Luis Ernesto Paz Enrique y Eduardo Alejandro Hernández Alfonso
- 123 Cualidades formales y estructurales de los trabajos académicos | *Formal and structural qualities of academic works*
Lluis Codina

Resultados. ¿Cómo analizarlos y presentarlos?

Resumen

En este capítulo se plantea la forma de presentar los hallazgos de una investigación. La explicación se realiza a través de ejemplos comentados de tesis tanto doctorales como de maestría y, consistente con la amplitud metodológica de este libro, se exhiben ejemplos de documentos con enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. En primer término, se presentan recomendaciones generales para el tesista, luego se entra en la redacción del capítulo IV,

iniciando con la introducción necesaria que cada capítulo debe tener para guiar al lector de la tesis en cuanto a que hallará en ese apartado; luego se pasa al desarrollo de un objetivo. En este caso, se presenta el objetivo completo y se van comentando los aspectos significativos a tomar en cuenta en el desarrollo. Esta estrategia metodológica pretende dar una orientación al lector en la praxis de cómo construir la presentación de resultados.

Palabras clave: presentación de resultados, introducción, guía práctica, ejemplos, enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo, enfoque mixto, desarrollo de objetivos.

Morela Pereira Burgos

Universidad del Zulia
morela.pereira@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-4331-1530>

Jazmín Díaz-Barrios

Universidad del Zulia/Global Humanistic University
jazdibar.consultora@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7569-8106>

Cómo citar: Pereira Burgos, M., Díaz-Barrios, J. (2024). Resultados. ¿Cómo analizarlos y presentarlos?. En: Pereira Burgos, M., (ed). *Trabajo de grado: elaborar y publicar sus resultados. Una guía para lograrlo*. High Rate Consulting. <https://doi.org/10.38202/trabajodegrado5>

Results. How to analyze and present them?

Morela Pereira Burgos y Jazmín Díaz-Barrios

Abstract

This chapter discusses how to present research findings. The explanation is carried out through commented examples of both doctoral and master's theses and, consistent with the methodological breadth of this book, examples of documents with quantitative, qualitative and mixed approaches are exhibited. First, general recommendations are presented for the thesis student, then the writing of chapter IV begins, starting with the necessary introduction that

each chapter must have to guide the reader of the thesis as to what they will find in that section; Then we move on to developing an objective. In this case, the complete objective is presented and the significant aspects to be taken into account in the development are discussed. This methodological strategy aims to provide guidance to the reader in the praxis of how to construct the presentation of results.

Palabras clave: presentation of results, introduction, practical guide, examples, quantitative approach, qualitative approach, mixed approach, development of objectives.

Introducción

Desarrollar nuevos conocimientos es tal vez el gran propósito de las investigaciones científicas de alto nivel; los trabajos de grado o tesis en ese sentido son mecanismos para apuntar al alcance de tal propósito. La estructura de las mismas conduce al autor a través de una serie de capítulos que organizados e hilados le facilitan el camino para concretar la investigación y mostrar los resultados.

Estos últimos, constituyen la materia prima de carácter empírico para generar el nuevo conocimiento. Sin embargo, para que ofrezcan valor agregado a la ciencia los datos obtenidos requieren ser procesados, analizados, discutidos, puestos en tensión con la teoría existente para constituir información valiosa. Ahora bien, la forma en la cual ofrecemos los resultados, puede estar influida por el enfoque desde cual se abordó la investigación: cuantitativo o cualitativo, debido entre otros factores a las herramientas empleadas para recabar la data y procesarla así como a sus características individuales (ver Figura 14).

En el caso de la investigación cuantitativa, dado su carácter inflexible en términos de su estructuración, generalmente la presentación de los resultados se hace en conjunto con el análisis de los mismos, pero la discusión se presenta en apartado separado. Así, la presentación conlleva a mostrar datos duros provenientes de la aplicación de instrumentos como es el caso de la encuesta, y se apoya en el uso de gráficos, tablas, figuras, para mostrar de manera visual lo encontrado. El análisis se incorpora en la medida que se muestran los resultados, buscando dar respuesta a la (s) hipótesis y objetivos que previamente se definieron basado en los autores pertinentes para ofrecer sustento.

Mientras que en el apartado de la discusión, se pretende que el autor contraste los resultados estableciendo posibles coincidencias o discrepancias entre éstos y las teorías previa-

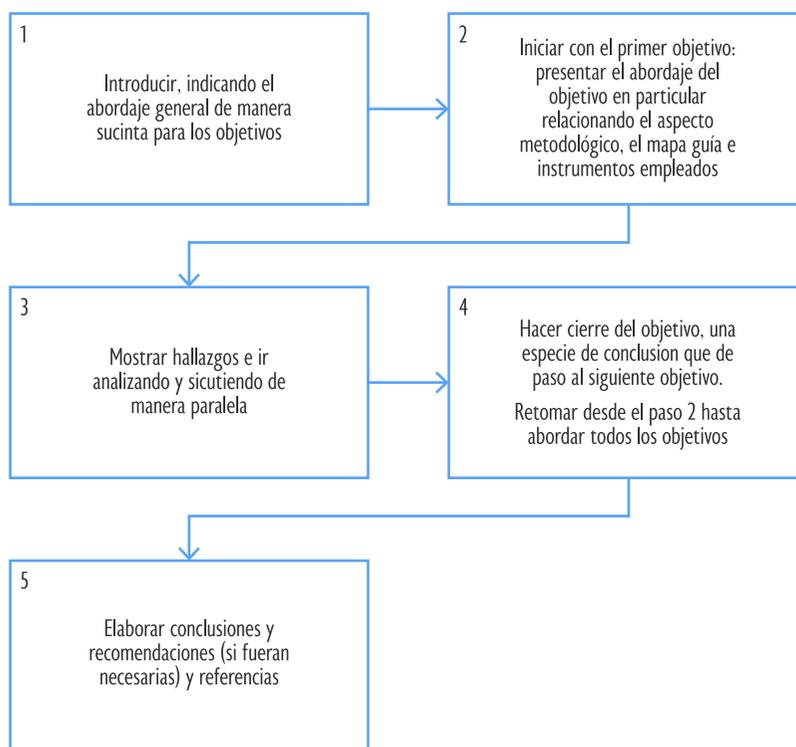
mente planteadas. Además se espera que se establezcan posibles relaciones entre las variables estudiadas haciendo inferencias sobre los resultados. Otro elemento a plantear en la discusión, es la posibilidad futura de darle continuidad a la investigación elevando el nivel de profundidad en los objetivos; también es acertado señalar las posibles limitaciones y retos encontrados para llevarla a cabo y comentar al lector la posibilidad de que la investigación, a partir de la metodología usada, sea replicada en otros ámbitos. Estos son algunos aspectos que puede tratar en la discusión pero no son los únicos.

Por otra parte, en la investigación cualitativa, la presentación de los resultados así como su análisis y discusión se ofrecen de manera integrada, en un solo cuerpo que responde a la lógica de la investigación, y se vale de las categorías definidas en el mapa tentativo que guía al investigador para desarrollar los resultados, las cuales responden a los objetivos específicos. En este caso, los objetivos y sus categorías asociadas sirven para ofrecer un orden e incluir para cada una (categorías) el resultado de la herramienta empleada como apoyo: entrevista, observación documental, entre otras. Mientras que se usan, por ejemplo matrices, cuadros, figuras, entre otros para presentar síntesis de resultados.

En cualquier caso, es fundamental encontrar la manera de presentar los hallazgos de forma clara, congruente e interesante. De tal manera que el lector se sienta atraído, perciba con facilidad lo que se expresa y mantenga la atención en el texto. El arte de comunicar es vital en esta tarea, ya que quien lleva a cabo la investigación maneja una lógica que debe ser transparente al lector, de allí la relevancia de planificar la manera en la cual presentaremos los resultados en consonancia con los objetivos que se plantearon, la hipótesis formulada y el abordaje metodológico que marcó la investigación.



Figura 14. Presentación de resultados de acuerdo con los enfoques cuantitativo y cualitativo

**Figura 15.**

Lineamientos guías para presentar resultados teniendo como eje el orden de los objetivos específicos

Es recomendable indagar acerca del formato o estructura exigida por la institución, a la cual se adscribe la tesis o trabajo de investigación, para presentar el documento final, incluyendo los resultados, de tal manera que se tengan lineamientos precisos y se responda a la formalidad.

A continuación, en la Figura 15, se presentan lineamientos guías a considerar para presentar los hallazgos relevados por la investigación tomando como eje el orden de los objetivos específicos presentados por el autor, los cuales ofrecen una vía para mostrar el paso a paso que finalmente lleva al logro del objetivo general. Se presentan, en primer término, los lineamientos con el ejemplo guía que se viene trabajando en todo el libro, que se corresponde con una investigación con enfoque cualitativo, luego se presentan otros ejemplos con enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos. Se culmina con una breve indicación a la elaboración de las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

¿Cuál es el punto de partida? ¿Cómo iniciar el despliegue de los hallazgos?

1. Introducir, indicando el abordaje general de manera sucinta para los objetivos

Para iniciar el capítulo de los resultados es recomendable redactar una entrada o introducción en la cual el autor exprese cómo fue el abordaje, con una narrativa que vaya llevando al lector en una secuencia de hechos, uso de herramientas, entre otros elementos, en una especie de rescate de pautas ya expresadas en el desarrollo de la investigación, pero de manera sucinta. La idea de fondo es evitar caer directamente en la muestra de resultados sin advertir previamente el cómo se llegó a ellos. A continuación, el uso del ejemplo-guía y otro caso, para presentar lo antes expuesto:

TESIS DOCTORAL
GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS
Suárez (2012)

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presenta el desarrollo de los procesos de categorización, estructuración, contrastación, teorización y evaluación de la información obtenida a través de los documentos y las entrevistas tanto a Coordinadores como a informantes clave de los CDCHT y el DID de las universidades que conforman la población estudiada, con el fin de lograr el objetivo general de la investigación, el cual es, explicar la gestión de la investigación cada universidad estudiada, y de esa forma, contribuir con la creación de conocimiento que permita la mejor comprensión de la temática abordada.

Para el desarrollo de este capítulo, atendiendo a la metodología cualitativa que guía esta investigación según se señaló en el capítulo III, se procedió a la categorización de esa información y a la construcción de cuadros en los que se resume los resultados encontrados y permiten mostrar de manera sucinta y ordenada la información que sirve de base para el análisis, interpretación y discusión de los resultados allí contenidos, haciendo referencia tanto a generalidades propias del funcionamiento de las universidades públicas, así como de las especificidades de cada institución.

Otros ejemplos de introducción al Capítulo IV

TRABAJOS DE GRADO DE MAESTRÍA

ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COMERCIAL DE SUMINISTROS INDUSTRIALES
DEL MUNICIPIO MARACAIBO
Velazco (2013)

Análisis de los Resultados

Los resultados se dirigen a analizar las estrategias de financiamiento de la pequeña y mediana empresa comercial de suministros industriales del Municipio Maracaibo. Para tales fines, se presentan los resultados obtenidos considerando cada uno de los objetivos específicos de la investigación, tomando como referencia la estimación de las frecuencias absolutas y relativas obtenidas en cada una de las interrogantes realizadas.

CONTROL DE GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LOS RESTAURANTES DE LA FRANQUICIA SUBWAY DEL MUNICIPIO MARACAIBO
González (2016)

Capítulo IV

La presentación y análisis de los resultados constituyen una fase fundamental dentro de cualquier investigación, debido a que la misma representa la concreción del proceso mediante el cual se da respuesta al objetivo general. En el presente capítulo, se muestra el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, la cual se enfocó en analizar el control de gestión de inventarios en los restaurantes de la franquicia Subway del municipio Maracaibo del Estado Zulia. Dichos resultados fueron analizados considerando la información recopilada luego de la aplicación del instrumento a los gerentes operativos de los 17 restaurantes de la franquicia Subway del municipio Maracaibo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos considerando cada uno de los objetivos específicos de la investigación, tomando como referencia la estimación de las frecuencias absolutas y relativas obtenidas en cada una de las interrogantes realizadas. Las tablas presentadas corresponden a la síntesis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento para cada subdimensión.

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA DE PROYECTOS DE LA UNIDAD DE OLEFINAS Y PLÁSTICOS DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA

Castillo (2016)

Capítulo IV. Resultados

En el presente capítulo se muestra un análisis documental del primer objetivo investigado, en relación al segundo y tercer objetivo, sus hallazgos provienen del análisis de la encuesta, para finalizar se presenta un diseño de indicadores para dar cumplimiento al cuarto objetivo de la investigación. La presentación y análisis de los resultados constituyen una fase fundamental dentro de cualquier investigación, debido a que la misma representa la concreción del procedimiento mediante el cual se da respuesta al objetivo general.

Para el cuestionario realizado, se analizan los datos recopilados de los informantes que integraron la población de estudio. Cabe mencionar que debido a la gran cantidad de datos, se decidió presentar los valores arrojados considerando las dimensiones e indicadores en términos porcentuales; siendo el 100% el total de informantes entrevistados. Para efectos de esta investigación se diseñó baremo presentado en el cuadro 4, para la interpretación de los resultados, considerando una escala de valores cuantitativos de 1 a 5 puntos por cada ítem.

Cuadro 4.
Baremo utilizado en el cuestionario

Puntaje	Categoría	Interpretación
rango entre 1,00 y 1,79	nunca	el indicador evaluado no cumple con las especificaciones planteadas
rango entre 1,80 y 2,59	casi nunca	el indicador evaluado no cumple con las especificaciones planteadas.
rango entre 2,60 y 3,39	algunas veces	existen especificaciones que pueden cambiar a mejorables según las planteadas en el indicador evaluado.
rango entre 3,40 y 4,19	casi siempre	el indicador evaluado casi siempre cumple con las especificaciones planteadas.
rango entre 4,20 y 5,00	siempre	el indicador evaluado cumple con las especificaciones planteadas.

Fuente: elaboración propia (2015)

Para la interpretación de los resultados, una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos a las unidades de análisis, se asumieron algunos criterios para el análisis de la información. El cuestionario aplicado presenta cinco (5) opciones de respuesta. A continuación se procede a la exposición estricta del análisis, interpretación y discusión de los resultados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este apartado recoge el proceso de categorización, estructuración, contrastación y teorización de la información obtenida en la investigación a través de los documentos y entrevistas a las autoridades e informantes clave correspondientes a la unidad de análisis: Universidad del Zulia, durante el período de estudio seleccionado. Lo anterior con el propósito explicar la reforma en la Universidad del Zulia a partir del modelo de gestión presente en el período 1992-2004.

En este sentido, los objetivos fueron dispuestos atendiendo al orden previamente establecido en el Capítulo I, con la finalidad de mantener un nivel de orden y sistematización que facilite la explicación del fenómeno de estudio. A lo interno de cada objetivo y en correspondencia con la metodología planteada en el capítulo III, los resultados fueron presentados según las categorías, subcategorías y propiedades en las que fue operacionalizada la investigación, sobre la base del marco conceptual de análisis.

El esquema de presentación muestra las categorías con sus hallazgos, seguida de la caracterización y/o, análisis, interpretación y discusión de los resultados. Adicionalmente, se presentan cuadros que resumen los elementos característicos o fundamentales de cada uno de los objetivos, a fin de ofrecer un panorama general del contenido de los mismos.

¿Qué sigue a esta introducción general a los resultados?

Tal como se dijo anteriormente, se empleará como eje el orden de los objetivos específicos presentados por el autor en la investigación, ello puede conllevar a mostrar objetivos de orden descriptivo, de identificación, analíticos, entre otros, los mismos serán relativos o darán cuenta de lo que se persigue como objetivo general.

2. Presentar el abordaje del objetivo en particular

El desarrollo de cada objetivo debe incorporar una breve introducción donde se exponga la forma en la cual se abordó ese objetivo en particular, relacionando el aspecto metodológico, el mapa guía e instrumento empleado.

Continuamos con el ejemplo-guía

Desarrollo del objetivo 1

Observe la introducción que elabora la autora, explicando el abordaje desde los documentos revisados, las entrevistas realizadas, cerrando con las categorías de análisis que permitirán el desarrollo del objetivo. Ello sin dudas ofrece al lector una herramienta para la lectura y comprensión del objetivo.

3. Mostrar hallazgos e ir analizando y discutiendo de manera paralela

A partir de allí (introducción), comenzar a mostrar los hallazgos. En ese sentido, cada objetivo debe incluir la presentación de sus resultados, análisis y discusión de los mismos apalancándose en las herramientas seleccionadas en los lineamientos metodológicos. No es necesario hacer una sub titulación para presentar estos aspectos, una opción es ir mostrando los resultados a la par de incluir simultáneamente su análisis y discusión.

4. Hacer cierre del objetivo

Pero sin duda, es preciso culminar en una conclusión acerca de los hallazgos, una especie de cierre por objetivo que sirva de entrada al siguiente objetivo. La idea es no dejar cabos sueltos.

4.1. Caracterizar la gestión de la investigación en cada universidad estudiada durante el período.

Entender y explicar la dinámica de la investigación universitaria en el país y su gestión requiere posicionarse en las prácticas que se desarrolla a lo interno de los recintos académicos, trascendiendo la visión normativa contenida en los documentos formales y llenando de vida el proceso de gestión a través de los significados que los propios actores otorgan a estos procesos.

En este sentido, los resultados que aquí se muestran son el producto de la revisión de documentos de las cuatro universidades estudiadas: manuales de organización, actas de las sesiones de los CDCHT y el DID e informes de gestión, planes estratégicos institucionales (largo plazo); planes de gestión (mediano plazo) formulado por las autoridades durante la gestión 2004-2008 para UCV, LUZ y ULA y 2005-2009 en el caso de la USB; y de los planes operativos anuales (POA) (corto plazo) de las cuatro universidades.

En el caso de los planes estratégicos de largo plazo se encontró en LUZ y USB, con respecto a la UCV se trabajó sobre la base de un mapa estratégico que constituye un punto de partida para la formulación posterior de un plan institucional; en el caso de ULA no se encontró plan de largo plazo por lo que se trabajó en función del plan de mediano plazo formulado durante la gestión 2004-2008. Esta institución y la USB son las que presentan plan de gestión (mediano plazo), y en todas las universidades se evidenció la existencia de plan operativo anual.

De igual manera se hicieron preguntas de contraste a los Coordinadores de los CDCHT y el DID como instancias equivalentes y para este objetivo, se identificaron como informantes clave a miembros de las Comisiones Científica y Humanística de los CDCHT con amplia experiencia en gestión de la investigación.

Conviene recordar que la gestión de la investigación va ser caracterizada sobre la base de los postulados teóricos que ofrecen Pacheco y col. (2002) que han sido considerados como categorías y que contribuyen a ofrecer explicaciones desde una perspectiva integrada respecto de la gestión, estos elementos son: objetivos y estrategias; prácticas directivas; estructura y organización; métodos, instrumentos y herramientas; y; cultura y personalidad.

Observe que a continuación, tal como lo presenta en la introducción la autora comienza a desarrollar cada una de las categorías para cada universidad estudiada: cuatro en total. También se podrá dar cuenta cómo va presentando hallazgos, analizando y discutiendo los mismos. Para efectos del ejemplo solo se despliega de una categoría: Objetivos y estrategias.

Objetivos y estrategias

Sobre la base del supuesto teórico que la formulación de objetivos y estrategias representa el punto de partida de la gestión, resulta medular verificar la existencia de documentos formales que den cuenta de un instrumental que permita planear a futuro y reflexionar sobre los futuros posibles y deseables, y más aún hasta qué punto, tales documentos, en el caso de que existan, constituyen referentes para la acción.

La revisión documental arrojó que las universidades estudiadas han manifestado su adhesión a un modelo estratégico de gestión atendiendo a ciertos condicionamientos, por un lado siguiendo una tendencia que se ha venido desarrollando a escala mundial en el cual las organizaciones se proponen superar la concepción normativa y abrirse paso a un visión estratégica, más flexible y adaptable a los cambios del entorno. Por otro lado, como una forma de responder a las exigencias del gobierno nacional que impone la conducción estratégica del Estado así como la evaluación del desempeño institucional y sus resultados (Asamblea Nacional, 2001, 2008).

En este sentido, la planificación institucional de las cuatro universidades estudiadas ha adelantado documentos conducentes a la formulación de planes, unas con más avances que otras, han formulado planes estratégicos institucionales, planes por gestión rectoral, y planes operativos anuales (POA) en los cuales se reflejan objetivos y estrategias que orientan la gestión.

De las cuatro universidades estudiadas, LUZ es la primera en presentar un plan estratégico de largo plazo que abarca a toda la institución, fue elaborado durante la gestión 1996-2000 y aún continua vigente. Este plan propone un modelo de universidad centrado en “la excelencia académica y el compromiso social” basado en una estructura de programas y proyectos estratégicos que en materia de investigación proponen la “generación y desarrollo de conocimiento competitivo” (Universidad del Zulia, 2000).

Un aspecto a considerar en el mencionado plan es que aun cuando señala que se trata de un plan global de largo plazo no establece el tiempo de vigencia y los objetivos tampoco son previstos en función de resultados concretos en un tiempo determinado.

Por citar dos ejemplos: “Orientar las áreas de investigación hacia la generación de conocimiento competitivo”; “Incrementar y desarrollar el cuerpo de investigadores de la Universidad del Zulia”. Objetivos expresados en estos términos son difusos, incommensurables y no proyectan resultados en un tiempo estimado.

Esta imprecisión en objetivos y estrategias se evidencia también en el plan estratégico de la USB que abarca el período 2002-2014 y en uno de sus objetivos específicos se propone: “Promover, desarrollar y fortalecer las actividades de investigación con enfoque multidisciplinario para generar grupos de investigación”.

En el caso de la UCV se inició durante el período de estudio acciones tendentes a viabilizar la elaboración de un plan estratégico institucional durante la gestión 2004-2008, sobre la base de una serie de acciones iniciadas en gestiones anteriores, se aprueba el “Mapa estratégico de la universidad” donde se establecieron objetivos sumamente genéricos. También se aprueba la conformación de un Comité Operativo para la instrumentación del plan y se realizaron consultas a los distintos sectores de la UCV.

Como resultado se formuló un Plan de acción para la primera etapa del Plan Estratégico aprobada por el Consejo Universitario en 2007, contentivo de lineamientos de acción, responsabilidades y resultados esperados, enmarcada en los objetivos y fines plasmados en el Mapa Estratégico antes aprobado con lo cual quedó el camino señalado para la próxima gestión rectoral .

En el caso de la ULA las acciones fueron incipientes, al final de la gestión se realizaron talleres en los que participaron los diferentes actores universitarios y se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, lo cual, sirvió de marco de referencia para la conformación de plan estratégico en la siguiente gestión .

Como se recordará los planes de mediano plazo que para efectos de este trabajo son considerados planes de gestión sólo se encontraron en ULA y USB. En el caso de la UCV conviene precisar que se formuló un plan desde el Vicerrectorado Administrativo pero que no hace mención a la investigación, por lo tanto no constituye una herramienta de análisis para el objeto de estudio.

En el caso de la USB existe un plan de gestión 2005-2009 que de manera explícita señala estar fundamentado en el Plan Estratégico de Desarrollo 2002-2014. El plan de gestión tiene como concepto referencial básico “solidez académica con pertinencia social” contempla diez (10) lineamientos de los cuales ninguno es dedicado a la investigación. Por lo que se considera que, al menos en materia de investigación, no existe congruencia con las áreas estratégicas contempladas en el plan general.

En el caso de la ULA, el Plan de la gestión 2004-2008 expresa su adhesión a los lineamientos de la Administración Pública Nacional contemplados para la realización del Plan Operativo Anual y los objetivos estratégicos contemplados en el documento denominado Nuevo Mapa Estratégico o Nueva Etapa , el cual establece la elaboración de presupuestos por proyectos concebidos como el punto de partida para la asignación de recursos por parte del gobierno nacional. Se deduce que ULA se adecúa a estos lineamientos debido a la inexistencia de un plan de desarrollo institucional de largo plazo, pero también puede pensarse que se debe a la forma como se está llevando la planificación en la práctica, es decir siguiendo los lineamientos provenientes del gobierno nacional en materia presupuestaria.

En lo que concierne al plan de corto plazo, es decir el POA contiene las acciones a ser ejecutadas por todas las unidades operativas de la Universidad y su forma de presentación contempla el desglose de objetivos en función de situaciones deseables. No obstante en líneas generales adolece de las mismas debilidades de los planes que le preceden en términos de generalidad en los objetivos, pues no contempla indicadores de desempeño deseado. Al respecto señala Ruiz (entrevista personal, 2012)

“No hay planificación, lo que hay es una especie de inercia de cosas que se hicieron en el pasado, y que como se tienen presupuesto más o menos se siguen haciendo... es una planificación que se plantea en función de lo que se está haciendo y lo plantea como metas y logros”.

Se debe tomar en cuenta que el Plan Operativo anual tiene como referente las líneas estratégicas previstas en el plan nacional de desarrollo establecido por el gobierno nacional y su elaboración constituye una exigencia para asignación de presupuesto, incluso la forma como se presenta responde a un formato establecido por la OPSU y está estandarizado para todas las instituciones de la administración pública, entonces tiene sentido pensar que tal documento sea un formalismo y un mecanismo de control más que una reflexión respecto al seguimiento de una estrategia institucional pensada para las universidades.

Con respecto al establecimiento de objetivos y estrategias por parte del órgano coordinador, es decir, desde el CDCHT o DID según fuere el caso, todos los entrevistados coincidieron en que los objetivos están planteados, no varían siendo su objetivo primordial fortalecer la investigación. Al respecto sostiene Colina (entrevista personal, 2012) “los objetivos están formulados con base en el logro de mejores resultados, aumentar las publicaciones, el número de investigadores, los lineamientos varían un poco con base en las ideas que traiga el sector de turno, pero el concepto es el mismo”. En este orden de ideas señala Ruiz (entrevista personal 2012)

“El CDCH tiene unos lineamientos, hace muchos años financia investigación con distintas modalidades...y eso no se cambia, funciona prácticamente solo, ahora las metas del número de PPI o número de proyectos, eso no es una cosa que se discuta, de hecho uno no sabe exactamente qué puede estar ocurriendo, hay unas estructuras que fueron creadas en cierto momento con unos programas que se sacan o no en función del presupuesto de la universidad”.

De las universidades estudiadas sólo en el caso de la USB se pudo constatar la existencia de planes de largo, mediano y corto plazo, con objetivos sumamente genéricos en los dos primeros, y un poco más concretos en el caso de los operativos en comparación con los formulados por las otras universidades. Ese hallazgo llevó a la revisión de los informes de gestión trimestral y anual que presentan las universidades a objeto de corroborar la correspondencia entre resultados, y metas previstas trimestralmente en el POA.

Se encontró que los informes de todas las universidades estudiadas reflejan sólo resultados en cifras absolutas que no constituyen indicadores de gestión ni se comparan, y que cuando se hace, es con base en resultados del año anterior o con el lapso que se está rindiendo, pero no en función de determinar su correspondencia con la situación deseada reflejada en el POA para ese año. Llama la atención que a pesar de que la USB cuenta con indicadores en número de investigadores y productividad científica, los mismos no se reflejan en los resultados trimestrales ni en el informe que se presenta al final de la gestión, es decir no constituyen un referente para diagnosticar la situación y por ende para identificar la armonización de direccionamiento con los planes y de estos con la gestión operativa.

En líneas generales las universidades presentan discontinuidades en la formulación de planes a excepción del POA, por lo que se puede inferir que no existe un elevado grado de formalidad acerca de la formulación de instrumentos orientadores de la gestión. Esto contraviene, no sólo la legislación vigente (Ley orgánica de la Administración Pública, lineamientos OPSU) sino de igual manera, de acuerdo con Pacheco y col, (2002) dificulta el logro de los objetivos organizacionales en un marco sistémico y complejo donde todas las funciones y actividades están interrelacionadas y son codependientes.

Cuando los planes existen, sus objetivos y estrategias son difusos por lo tanto asevera (Clark, 1983:44) “la universidad o el sistema tienen muy bajas probabilidades de cumplirlos o incluso de no cumplirlos... es imposible evaluar el cumplimiento de los fines”. La omisión de criterios de desempeño para medir y comparar la gestión en función de situaciones deseadas y resultados obtenidos no permite establecer prioridades ni medidas de cumplimiento, ni mucho menos establece compromisos con la institución.

Los entrevistados aducen que no es posible establecer medidas de desempeño ni en el largo ni en el mediano plazo debido a las condiciones de incertidumbre presupuestaria que vive la universidad y más aún la investigación en estos recintos. Que plantearse metas de incremento en la subvención de proyectos o las publicaciones científicas se torna cuesta arriba ante la escasez e incluso la no asignación de presupuesto para desarrollar las actividades de investigación. En este sentido opina Paz (entrevista personal, 2012) que:

“La planificación se debe hacer en tiempos cortos en función de las condiciones que vaya presentando la universidad... la situación es complicada para planificar porque no se sabe cuánto esperar de presupuesto y más del 90% del presupuesto se va en nómina”.

El establecimiento de objetivos y estrategias desde una perspectiva sistémica supone una reflexión previa de los futuros posibles y deseables en relación con el entorno. Por ello, la gestión de la investigación requiere establecer, a pesar de las condiciones adversas, una planificación a corto plazo que sea flexible, adaptable a las condiciones así como establecer las acciones a seguir que permitan alcanzar resultados viables sin perder el norte de los objetivos que se propone alcanzar en el mediano y largo plazo. De esa forma se estaría concentrando esfuerzos, lo contrario es ir a la deriva, aceptar cualquier resultado como bueno, siempre que refleje incremento, sin que exista orientación hacia dónde se quiere llegar.

Una vez que desarrolla las categorías: objetivos y estrategias; prácticas directivas; estructura y organización; métodos, instrumentos y herramientas; y; cultura y personalidad (establecidas en el mapa guía de la investigación), caracterizándolas en cada universidad, la autora cierra con un párrafo en el cual presenta la tendencia en torno a la caracterización de la gestión de la investigación; para luego valerse de un cuadro resumen que sirve de herramienta de apoyo al lector al recoger de forma sucinta los resultados.

En resumen, la gestión de la investigación en las universidades estudiadas se caracteriza por tener en el plano administrativo un proceso formalista donde los objetivos y estrategias contemplados en los planes son genéricos por lo que no exigen niveles de desempeño, con indicadores que no constituyen referentes para la evaluación; con pseudocontroles que no establecen comparaciones con base en estándares de desempeño y que, en vez de mejorar la flexibilidad, entran los procesos en una organización centralizada, con múltiples niveles de decisión. Paralelo a todo ello, funciona una organización académica dinámica, flexible, pero que se encuentra directamente afectada por las condiciones antes mencionadas. Todo lo dicho hasta ahora se presenta en el cuadro 10.

Cuadro 10.

Elementos de la gestión de la investigación en las cuatro universidades estudiadas

	USB	ULA	UCV	LUZ
Objetivos y Estrategias	Objetivos de largo plazo genéricos y atemporales Objetivos de corto plazo permanentes sin cuantificación	Sin plan institucional		Objetivos de largo plazo genéricos y atemporales
Control	Considerados como excesivos, constituyen un mecanismo de legitimación No se utilizan los indicadores como criterios de comparación			
Toma de decisiones	Ente coordinador: decisiones de un cuerpo colegiado calificadas como “académicas” Investigación: Alto grado de autonomía del investigador			
Despliegue de la estrategia	No es posible verificar armonización de la gestión operativa			
Estructura y organización	Plano administrativo: Estructura dinámica Plano académico: estructura flexible, libertad de organización y método	Plano administrativo: Estructura funcional con múltiples niveles de decisión		
Métodos, instrumentos y herramientas	Indicadores producidos de manera reactiva atienden exigencias gubernamentales Indicadores no constituyen instrumentos de evaluación			
Cultura y personalidad	Cultura dominante de investigación Elite con valores compartidos: libertad de investigación y de enseñanza, honestidad y ética; y responsabilidad	Cultura heterogénea con predominio de la docencia		

Pasemos ahora a otros ejemplos que nos orienten en cuanto al desarrollo de los objetivos de una investigación. A continuación se presentan tres ejemplos, uno con un enfoque cuantitativo, uno cualitativo y otro con un enfoque mixto. Tal variedad pretende dar una visión amplia de las distintas formas de abordaje.

Velazco. TEG de maestría (2013) - enfoque cuantitativo

Objetivo Específico 1: Caracterizar la pequeña y mediana empresa (pyme) comercial de suministros industriales del Municipio Maracaibo

Dimensión: Caracterización de las pymes de suministros industriales. Esta dimensión se desarrolló a través de siete indicadores a saber: número de trabajadores, ventas anuales, antigüedad, tipo de empresa, edad y nivel de estudio del gerente, empleados temporales, mercados de compra y venta.

Indicador: Número de trabajadores

Tabla 1.

Número de trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 trabajadores	15	75,0
Entre 10 y 50 trabajadores	5	25,0
Entre 50 y 100 trabajadores	0	0
Total	20	100,0

Fuente: elaboración propia (2012)

En la tabla 1 se observan los resultados del indicador correspondiente al número de trabajadores. Al medir con cuántos trabajadores cuentan en sus empresas, se observa que el 75% indicó menos de 5 trabajadores, mientras que el 25% señaló entre 10 y 50 trabajadores.

De acuerdo con lo indicado por el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (DPDPMI, 2008) sobre el número de trabajadores, todas son pequeñas empresas, ya que se considerará Pequeña Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores. Sin embargo, según el criterio de Katz (2009), el 75% serían microempresas y el 25% pequeñas empresas, coincidiendo con las afirmaciones de Pérez (2004).

Indicador: Ventas anuales

En la tabla 2 se observan los resultados del indicador referido a las ventas anuales. Al preguntar cuáles son las ventas anuales expresadas en unidades tributarias (UT= 90 BF), se observó que el 70% indicó entre 9.001 UT y 100.000 UT, y el 30% señaló menos de 9.000 UT.

En torno a las ventas anuales, se observa que la mayor parte se ubica entre 9.001 UT y 100.000 UT, lo cual corresponde a pequeñas empresas, de acuerdo con los planteamientos del DPDPMI (2008), denotando una facturación en ventas vinculada con el tamaño de las empresas analizadas en el estudio.

Indicador: Antigüedad

Tabla 2.

Ventas anuales expresadas en unidades tributarias? (UT=90 BF.)

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 9.000 UT	6	30,0
Entre 9.001 UT y 100.000 UT	14	70,0
Entre 100.001 y 250.000 UT	0	0
Total	20	100,0

Fuente: elaboración propia (2012)

Tabla 3.

Antigüedad de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10	3	15,0
Entre 10 y 20 años	15	75,0
Más de 20	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: elaboración propia (2012)

En la tabla 3 se observan los resultados del indicador antigüedad. Al valorar cuántos años de antigüedad tienen las empresas, se observó que el 75% indicó entre 10 y 20 años, el 15% puntuó menos de 10 años, y el 10% señaló más de 20 años

En referencia a la antigüedad de las empresas, se observó que la mayor parte cuentan entre 10 y 20 años, lo cual, de acuerdo con Pérez (2004) denota que se trata de pequeñas empresas de edad madura,

Indicador: Tipo de empresa según fuente de capital accionario

Tabla 4.

Empresa es familiar

	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75,0
No	5	25,0
Total	20	100,0

Fuente: elaboración propia (2012)

En la tabla 4 se observan los resultados del indicador tipos de empresa según fuente de capital accionario. Al medir si las empresas son familiares, tomando como referencia que se considera una empresa familiar cuando un grupo familiar tiene más de 50% del capital; se observó que el 75% indicó una respuesta afirmativa, mientras que el 25% señaló lo contrario.

En cuanto al tipo de empresa según fuente de capital accionario se obtuvo de acuerdo con lo planteado por Pérez (2004) la mayor parte de las organizaciones consideradas en el estudio son familiares.

Indicador: Edad y nivel de estudios del gerente

Tabla 5.

Edad del encargado del área financiera

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 40 años	13	65,0
Entre 40 y 55 años	6	30,0
Más de 55 años	1	5,0
Total	20	100,0

En la tabla 5 se observan los resultados del indicador edad y nivel de estudio de los gerentes. Al preguntar la edad que tiene el encargado del área financiera, se observó que el 65% indicó menos de 40 años, el 30% señaló entre 40 y 55 años y el 5% seleccionó más de 55 años.

En torno a la edad del gerente, la mayor parte de las empresas indicó menos de 40 años (jóvenes) seguido del intervalo entre 40 y 55 años (mediana edad). Para Pérez (2004) en las microempresas es donde se encuentran, los gerentes más jóvenes (menos de 40 años de edad), mientras que las empresas pequeñas y medianas son dirigidas por individuos con una edad comprendida entre 40 y 55 años. Este resultado es consistente con la apreciación de mayor cantidad de microempresas obtenida en el indicador 1.

Tabla 6.

Nivel de estudios del encargado del área financiera:

	Frecuencia	Porcentaje
Educación primaria	0	0
Educación secundaria	0	0
Universitaria	17	85,0
Postgrado	3	15,0
Total	20	100,0

Fuente: elaboración propia (2012)

En la tabla 6 al medir el nivel de estudio del encargado del área financiera, se observó que el 100% de los encuestados son universitarios y 15% de ellos con postgrado.

Respecto al nivel de estudio del encargado del área financiera, se observó que se trata de profesionales universitarios, algunos de ellos incluso con estudios en el área administrativa y financiera, siendo confirmando lo señalado por Pérez (2004) quien sostiene que son las empresas medianas y pequeñas las que cuentan con un máximo responsable o gerente con estudios universitarios.

Indicador: Contratación de empleados temporales

Tabla 7.

Tipo de personal

Categoría	Media	Desviación Estándar
Temporales	41,50	9,333
Fijos	58,50	9,333

Fuente: elaboración propia (2012)

En la tabla 7 se observan los resultados del indicador referido a la contratación de empleados temporales. Al medir la distribución del personal según su tipo de contrato, se encontró que en los trabajadores temporales la media se ubicó en 41,50 con una desviación estándar de 9,333, mientras que en los trabajadores fijos el promedio fue de 58,50 con una dispersión de 9,333.

En cuanto a la contratación de empleados temporales es mayor el porcentaje de trabajadores fijos comparativamente con los trabajadores temporales, lo cual se evidencia en un total de 16 empresas. Lo anterior, indica que en el caso de las empresas de suministros, la realidad no es consistente con los planteamientos de Pérez (2004) quien afirma que hay una tendencia a incrementar de manera muy significativa el número de empleados temporales, como mecanismo que puede facilitar la adaptación de la empresa a las exigentes condiciones competitivas existentes actualmente en la casi totalidad de las economías como consecuencia de la globalización y de las interrelaciones que conlleva.

Indicador: Ventas y Compras por mercados

Tabla 8.

Distribución de las ventas de acuerdo al mercado que sirve

Categoría	Media	Desviación Estándar
Mercado local	38,50	11,404
Mercado estatal	38	8,385
Mercado nacional	23,50	16,090
Mercado internacional	0	0

Fuente: elaboración propia (2012)

En la tabla 8 se observan los resultados del indicador ventas por mercados. Al medir el porcentaje (%) de ventas de acuerdo al mercado, se encontró que en las ventas en el mercado local la media se ubicó en 38,50 con una desviación estándar de 11,404, en las ventas en el mercado estatal el promedio fue de 38 con una dispersión de 8,385, y en las ventas en el mercado nacional dicha media se ubicó en 23,50 acompañada de una desviación correspondiente a 16,090; denotando que no están enfocados en el mercado internacional.

Observen, como a lo largo del desarrollo del objetivo, la autora va explicando los resultados y contrastándolos con el referente teórico de la investigación.

Estos resultados coinciden con los planteamientos de Pérez (2004), quien afirma que las micro y pequeñas empresas orientan sus ventas mayoritariamente a los mercados locales o regionales, siendo escaso el porcentaje de empresas que da el salto a mercados nacionales o internacionales.

Analizando con mayor detalle, se separó las microempresas de las pequeñas empresas de acuerdo al mercado que sirven, y se encontró con respecto a las medias que las micro (menos de 5 trabajadores) venden menos a nivel local y estatal que las pequeñas. En el caso de las ventas en el mercado nacional, las microempresas superan a las pequeñas, pero con una alta desviación comparado con su media, lo que estaría indicando que no ocurre así en la mayoría, sino que hay una empresa que está marcando esa diferencia porque es la que causa la desviación. Así mismo la alta variabilidad indica que unas empresas respondieron números altos y otras, números bajos comparados con la media.

Tabla 9.

Compras de acuerdo al mercado proveedor

Categoría	Media	Desviación Estándar
Mercado local	6,75	8,926
Mercado estatal	7,75	10,321
Mercado nacional	27,75	11,751
Mercado internacional	57,75	22,969

Fuente: elaboración propia (2012)

En la tabla 9 al medir el porcentaje (%) de compras de acuerdo al mercado, se encontró que en las compras en el mercado local la media fue de 6,75 con una dispersión de 8,926, en las compras en el mercado estatal la media correspondió a 7,75 con una desviación estándar de 10,321, en las compras en el mercado nacional el promedio fue de 27,75 con una desviación estándar de 11,751, en las compras en el mercado internacional, la media se ubicó en 57,75 con una desviación estándar de 22,969.

Estos resultados no son confiables debido a la alta variabilidad en las respuestas. Se muestra que al medir las compras en el mercado local, la media no puede ser considerada como representativa por cuanto el valor mínimo fue 0 y máximo 30, y ello estuvo acompañado por una frecuencia de 11 empresas con valores cero en esta categoría. Respecto a las compras en el mercado estatal, los datos fueron similares. En cuanto al mercado nacional, el valor mínimo fue 10 y máximo 50, denotando alta variabilidad. En cuanto a las compras en el mercado internacional, se evidencia que la variabilidad fue alta por cuanto el valor mínimo fue de 0 y máximo de 90. La alta desviación indica que unas empresas respondieron números altos y otras, números bajos comparados con la media.

Puede decirse que el porcentaje de compras es mayor en los mercados internacional, y nacional, sin embargo, también se nota que no hay un patrón de comportamiento entre las empresas del sector. Esto podría significar que la selección del proveedor tiene que ver con otros criterios distintos al sector o tamaño de la organización. En este sentido, Pérez (2004) menciona que en cuanto a las compras, existe mayor presencia en los mercados internacionales de las empresas medianas, aunque también tienen una implicación importante en dichos mercados el colectivo de las pequeñas empresas. Lo anterior implica que las empresas se surten muy poco en los mercados local y regional, lo hacen básicamente en el mercado nacional e internacional.

Finalmente, cerrando el objetivo, la autora presenta un cuadro resumen de los hallazgos en cada indicador que responden a lo buscado en el objetivo.

Analizando por separado las micro y pequeñas empresas de acuerdo en el mercado proveedor, se observó con respecto a la media que las micro compran menos en el mercado local, estatal, y nacional comparado con las pequeñas, y éstas compran más en el mercado internacional que las micro.

La caracterización de la pequeña y mediana empresa (pyme) comercial de suministros industriales del Municipio Maracaibo, se presenta en el cuadro 1. Al respecto puede decirse que este sector está conformado básicamente por microempresas sólidas, familiares, con trayectoria, dirigidas por personal profesional, funcionan con muy poco personal, sin embargo tienen ventas de empresas medianas, lo cual implica que son altamente rentables y bien administradas. No incursionan en mercados foráneos ya que tienen suficiente mercado local y regional, pero sus proveedores no son de la zona, lo cual implica que no promueven el desarrollo regional.

Cuadro 1.

Caracterización de la pequeña y mediana empresa (pyme) comercial de suministros industriales del Municipio Maracaibo

Concepto	Característica de las pymes de suministro
Número de trabajadores	Microempresas en su mayoría de menos de cinco trabajadores
Ventas anuales	Entre 9000 y 100000 UT
Antigüedad	Entre 10 y 20 años
Tipo de empresa según capital accionario	Familiares
Edad y nivel de estudios del gerente	Gerentes financieros de menos de 40 años, universitarios
Contratación de empleados temporales	Mayor proporción de fijos (60 a 40 aproximadamente)
Ventas por mercado que sirve	Locales y regionales
Compras por mercado proveedor	Nacionales e internacionales

Castillo, TEG de maestría (2016) – enfoque cuantitativo

Objetivo 2: Caracterizar los procesos del área de proyectos en la unidad de Olefinas y Plásticos

Dimensión: Procesos de Gestión de Proyectos. Esta dimensión se trabajó a través de los cinco elementos del modelo VCD, de la metodología conocida internacionalmente como FEL (front end loading) a saber: Visualización, Conceptualización, Definición, Implantación y Operación

Indicador: Visualización

De acuerdo con el modelo VCD la visualización tiene tres elementos principales: análisis del mercado, estudio de la factibilidad técnico-económica y estimación de costos.

Tabla 4.
Distribución porcentual del indicador: Visualización

Indicador	Visualización								
	Ítem	Mercado		Factibilidad		Costos		Tendencia	
		FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Siempre	5	43	66	48	74	41	63	44	68
Casi siempre	4	20	31	16	24	21	32	19	29
Algunas veces	3	2	3	1	2	3	5	2	3
Casi Nunca	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		65	100	65	100	65	100	65	100
Promedio x ítem		4,63		4,72		4,58		4,64	
Promedio indicador		4,64							

Fuente: elaboración propia (2015)

El indicador se observa con posiciones similares y en el ámbito positivo; la categoría Siempre obtuvo un 68% de aceptación, la categoría Casi Siempre obtuvo 29% de aceptación, por su parte un 3% de la población consultada indicó que sólo algunas veces el planteamiento de los reactivos que midieron el indicador se cumple a cabalidad. El personal encuestado percibe que todo proyecto inicia con la identificación de una oportunidad de negocio y la generación de opciones para su realización, para ello debe dispo-nerse de personal, herramientas y recursos disponibles, a fin de llevar a cabo cada fase, dicha metodología de trabajo debe consti-tuirse al inicio de esta fase.

El indicador tuvo un comportamiento equivalente a 4.64 puntos, lo que representa la intención de respuestas en las escalas Siempre y Casi Siempre. El promedio de sus respuestas ubicó al indicador en un nivel de interpretación de muy alta presencia en empresas del ramo petroquímico del Complejo Petroquímico Ana María Campos. Los resultados expuestos coinciden con lo indicado por el IPA (2003) ya que a través de un análisis de mercado para logra identificar las oportunidades de negocio; se observó que se estudia la factibilidad técnico-económico del proyecto así como el estimado de los costos clase V (-30+50); de acuerdo con el orden de magni-tud, para efectos de determinar su factibilidad. Sin embargo, existe un porcentaje que reporta que solo algunas veces se realizan estos pasos, en el caso del mercado y los costos los porcentajes alcanzan 2 y 5% respectivamente.

En el desarrollo del objetivo, el autor va presentando los resultados y haciendo el análisis de su significado.

Sabiendo la importancia que la disidencia puede tener en un estudio de este tipo, se consultó a un informante clave, especialista con muchos años en la organización las posibles causas de esta disidencia. Al respecto el informante clave expresa que no siempre se cumple con todos los pasos del estudio de factibilidad, algunas veces los estudios de mercado y los costos se obvian y luego tienen consecuencias en las fases siguientes.

En este indicador, se observa alta presencia dentro del ambiente analizado dentro del consorcio de empresas petroquímica. Sin embargo, el hecho de que los resultados no muestran un 100%; que más de 25% en todos los casos percibe que no siempre se cumple, hace ver la necesidad de contar con indicadores que monitoreen la situación, de manera que se pueda en cualquier momento observar las desviaciones y tomar medidas al respecto.

Por ejemplo, pareciera que el estudio de factibilidad técnica se ejecuta en mayor proporción que los análisis de mercado y las estimaciones de costo. Para la ejecución de los proyectos operacionales es importante llevar a cabo a cabalidad esta fase de la gestión de proyectos, ya que se plasma en ella todas aquellas expectativas a lograrse de los proyectos próximos a emprenderse y ejecutarse.

Dimensión: Procesos de Gestión de Proyectos

Indicador: Conceptualización

De acuerdo con el modelo VCD la conceptualización, tiene cuatro elementos principales: Las Alternativas de mercado, el sitio, la rentabilidad y la estimación de costos por fase. La fase de visualización proyecta una evaluación con mayor nivel de análisis, en esta sección se reúne la información que puede ser necesaria pese a no ser la prioritaria; la información recabada en esta sección complementa simulaciones, escenarios. Dentro de las alternativas de mercado se tienen los diferentes precios disponibles en el mercado, el sitio distingue la locación donde se llevará a cabo el proyecto, con todas las características del sitio, la rentabilidad indica la garantía de que el proyecto rendirá los réditos por la inversión implícita, mientras que la estimación de costos por fase implica conocer los costos de cada actividad y gestión, contemplando horas hombres, costos fijos y variables.

Tabla 5.

Distribución porcentual del indicador: Conceptualización

Indicador	Conceptualización										
	Ítem	Alternativas del mercado		Sitio		Rentabilidad		Estimación de Costos por fase		Tendencia	
Categorías		FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Siempre	5	49	75	36	55	44	68	52	80	45	70
Casi siempre	4	13	20	25	39	16	24	11	17	16	25
Algunas veces	3	3	5	4	6	5	8	2	3	4	5
Casi Nunca	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		65	100	65	100	65	100	65	100	65	100
Promedio x ítem		4,71		4,5		4,6		4,77		4,65	
Promedio indicador		4,65									

Fuente: elaboración propia (2015)

La tabla 5 muestra que el indicador muestra un 70% de aceptación, la categoría casi siempre obtuvo 25% de aceptación, por su parte un 5% de la población consultada indicó que sólo algunas veces el planteamiento de los reactivos que midieron el indicador si se cumple en las empresas consultadas.

El personal encuestado reconoció que todo proyecto continúa con la conceptualización, la cual consiste en una evaluación más detallada, de las opciones visualizadas del proyecto, recopilando información adicional, efectuando entre otros, simulaciones, pruebas, cálculos, análisis de incertidumbres y riesgos.

En cuanto al sitio se obtiene que todo depende de las condiciones de la localidad y de los recursos disponibles. A este nivel, se evalúan las alternativas del mercado para la selección de Tecnología, así como el área de trabajo donde se desarrollarán otras actividades

del proyecto, asimismo se observa un 8% del personal encuestado afirma sólo algunas veces se realiza un estudio de rentabilidad del proyecto lo que traería gran incertidumbre para la inversión.

Dimensión: Procesos de Gestión de Proyectos

Indicador: Definición

De acuerdo con el modelo VCD la etapa de definición tiene seis elementos principales, estos son; el Análisis de Riesgo, el desarrollo de la ingeniería básica, el plan de ejecución, el cronograma de ejecución, la aplicación del índice FEL, y el estimado de costo clase II.

Detallando los aspectos más importantes que caracterizan estos elementos, podría indicarse que el análisis de riesgo es una etapa donde se consideran los factores de riesgo de la inversión, así como la factibilidad de que el proyecto sea sustentable; de allí su importancia en el proceso de gestión del proyecto, debido al impacto de esta fase en el resto del proceso.

Tabla 6.
Distribución porcentual del indicador: Definición

Indicador	Implantación										
	Alcance para contratación de IPC		Ingeniería de detalle		Planif de procura		Completación mecánica		Tendencia		
Ítem	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	
Categorías	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	
Siempre	5	40	61	37	57	40	61	42	64	40	61
Casi siempre	4	24	37	14	21	23	35	19	29	20	31
Algunas veces	3	1	2	11	17	1	2	3	5	4	6
Casi Nunca	2	0	0	3	5	1	2	1	2	1	2
Nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	65	100	65	100	65	100	65	100	65	100	100
Promedio x ítem	4,60		4,31		4,57		4,55		4,51		
Promedio indicador	4,51										

Fuente: elaboración propia (2015)

En la tabla 6 se observa que el indicador obtuvo un 64% de aceptación para la categoría Siempre, mientras que para la categoría Casi Siempre obtuvo 26% de aceptación, por su parte un 8% de la población consultada indicó que sólo algunas veces el planteamiento de los reactivos que midieron el indicador se cumple a cabalidad; de igual manera un 1% de los encuestados consideró que casi nunca la fase de definición se cumple, para finalizar un 1% de los encuestados señaló que nunca se cumple la definición en la gestión de proyectos dentro de las empresas estudiadas.

El 2% del personal encuestado reconoció que en esta fase no se lleva a cabo un análisis de riesgos lo que es muy delicado para el desarrollo del proyecto, así también debilidades en la culminación de la ingeniería básica que afecta de manera directa al estimado de costo.

A su vez un 12 % manifiesta que algunas veces se realiza el plan de ejecución del proyecto y un 25% afirma que algunas veces o casi nunca se realiza el cronograma de ejecución, ambos aspectos afectan al proyecto de manera directa pero lo más grave del caso que esa incertidumbre se refleja como retraso y el retraso en dinero

En este indicador, el porcentaje que percibe que no siempre se realizan las actividades supera el tercio, lo cual hace imperativo conocer cuáles elementos no siempre están siendo llevados a cabo, debido a lo potencialmente peligroso que para la ejecución del proyecto es obviar fases.

Los postulados teóricos del IPA (2003) se observan en esta fase investigada; concordando, que esta es una de las fases finales de la gestión de proyectos. En esta fase se complementa la mejor opción seleccionada con información, cálculos, simulaciones, pruebas y evaluaciones adicionales y se genera el diseño básico, con las especificaciones, las estrategias y los documentos necesarios para la ejecución del proyecto.

Dimensión: Procesos de Gestión de Proyectos

Indicador: Implantación

Según el modelo VCD la etapa de implantación tiene cuatro elementos principales, estos son; el alcance para la contratación del personal de ingeniería y construcción con este personal será posible llevar a cabo el desarrollo de la ingeniería de detalle; la cual es necesaria para conocer de forma más meticulosa, las piezas y repuestos que deben comprarse como parte de la planificación de procura la cual dará paso a la completación mecánica con la cual se procederá ya finalmente a la entrega de los avances del proyecto.

Si los resultados obtenidos en la evaluación son favorables y determinaron su viabilidad, el paso siguiente es tomar la decisión de implantar el proyecto. Para la implantación se debe contar con un plan que determine detallada y cronológicamente en qué forma se van a desarrollar las actividades para alcanzar los objetivos planeados, esta cronología de actividades debe responder a una planificación de acciones notificadas a todos los actores del proyecto, independientemente de la fase donde éstos estén; como por ejemplo, los trámites administrativos, la obtención del financiamiento y la ejecución como tal del proyecto.

Tabla 7.

Distribución porcentual del indicador: Implantación

Indicador	Implantación										
	Alcance para contratación de IPC		Ingeniería de detalle		Planif de procura		Completación mecánica		Tendencia		
Ítem	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	
Categorías	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	
Siempre	5	40	61	37	57	40	61	42	64	40	61
Casi siempre	4	24	37	14	21	23	35	19	29	20	31
Algunas veces	3	1	2	11	17	1	2	3	5	4	6
Casi Nunca	2	0	0	3	5	1	2	1	2	1	2
Nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	65	100	65	100	65	100	65	100	65	100	
Promedio x ítem	4,60		4,31		4,57		4,55		4,51		
Promedio indicador	4,51										

Fuente: elaboración propia (2015)

El indicador obtuvo un 61% de aceptación para la categoría Siempre, mientras que para la categoría Casi Siempre obtuvo 31% de aceptación, por su parte un 6% de la población consultada indicó que sólo algunas veces el planteamiento de los reactivos que midieron el indicador se cumple a cabalidad; para finalizar un 2% de los encuestados consideró que casi nunca la fase de definición en la gestión de proyectos dentro de las empresas estudiadas. Esto implica que un substancial 39% considera que no siempre se llevan a cabo cada etapa del proceso de implantación.

La ingeniería de detalle arroja un porcentaje del 19% entre algunas veces y casi nunca se lleva a cabo lo que se vería reflejado en los cómputos de materiales y por ende en los costos del proyecto. Otro punto de mucha importancia es el de la procura que a pesar que solo 4% se encuentra agrupado en los rangos de a veces y casi nunca ocurre una situación particular según nuestra informante clave y es que si las compras son ejecutadas por Bariven (filial de PDVSA, que se ocupa de la adquisición de materiales y equipos)

se produce un retraso considerable por no poder la empresa participar directamente en el proceso de compra afectando la complejidad mecánica de la obra, dicha situación que se ha ido subsanando al entregar la compra de materiales y equipos directo con la empresa ejecutora del proyecto.

Dimensión: Procesos de Gestión de Proyectos

Indicador: Ejecución

Esta es la etapa de desarrollo del trabajo en sí. Durante la ejecución del proyecto, se debe poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible en caso de que surjan problemas. Así, es posible acelerar el proyecto estableciendo un plan de comunicación, a través del uso de un tablero que muestre gráficamente los resultados del proyecto, permitiendo que el gerente del proyecto arbitre en caso de variaciones. También sería importante disponer de un informe de progreso que permita a todas las personas involucradas en el proyecto estar informadas sobre las acciones en progreso y aquellas terminadas. En esta fase se evaluaron factores como las pruebas de arranque, pruebas de garantías, las actas firmadas así como el resto de la documentación final.

Tabla 7.
Distribución porcentual del indicador: Implantación

Indicador	Ejecución										
	Ítem	Pruebas de Arranque		Pruebas de Garantía		Firma de Actas		Documentación final		Tendencia	
		FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Siempre	5	46	71	40	62	44	68	37	57	42	64
Casi siempre	4	18	27	19	29	12	18	25	38	19	28
Algunas veces	3	1	2	4	6	7	11	3	5	4	6
Casi Nunca	2	0	0	2	3	2	3	0	0	1	2
Nunca	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		65	100	65	100	65	100	65	100	65	100
Promedio x ítem		4,69		4,49		4,51		4,52		4,55	
Promedio indicador		4,55									

Fuente: elaboración propia (2015)

El indicador obtuvo un 64% de aceptación para la categoría Siempre, mientras que para la categoría Casi Siempre obtuvo 28% de aceptación, por su parte un 6% de la población consultada indicó que sólo algunas veces el planteamiento de los reactivos que midieron el indicador se cumple a cabalidad; para finalizar un 2% de los encuestados consideró que casi nunca la fase de ejecución en la gestión de proyectos dentro de las empresas estudiadas. Durante esta etapa se concluye la gestión del proyecto.

Las pruebas de arranque arrojaron una puntuación aceptable, mientras que las pruebas de garantías obtuvieron menos puntuación 9% en algunas veces y casi nunca, esto debe revisarse, a fin de que al momento de llegar a la firma de las actas y de la documentación final todos los responsables firmen, de acuerdo a la conclusión y feliz término de todas las actividades. Situación que se torna complicada y extensa ya que en esta etapa es muy poco el personal que queda en el proyecto.

Durante esta fase se lleva a cabo las actividades correspondientes a las etapas de Operación y Ejecución del proyecto. El indicador tuvo un comportamiento equivalente a 4.55 puntos, lo que representa la intención de respuestas en las escalas Siempre y Casi Siempre.

El promedio de sus respuestas ubicó al indicador en un nivel de interpretación de muy alta presencia en empresas del ramo petroquímico del Complejo Petroquímico Ana María Campos. Sin embargo, un significativo 14% percibe que sólo algunas veces o menos se firman las actas lo cual puede representar una debilidad legal a futuro en caso de inconvenientes.

Como cierre de la dimensión, puede apreciarse, que los indicadores que midieron las fases de un proyecto obtuvieron resultados positivos, en las empresas consultadas. Estos elementos delimitan y respaldan la ejecución de los proyectos. En cuanto al objetivo diseñado para caracterizar los procesos del área de proyectos en la unidad de Olefinas y Plásticos, se aprecia cumplimiento de los indicadores evaluados para tal finalidad.

En el caso de la dimensión denominada Procesos de Gestión de Proyectos, se observa que el resultado del promedio en las respuestas recabadas fue de 4.58 puntos, lo cual hace ver que las unidades de información ratifican la presencia de los indicadores. Una vez más, en cada caso hay debilidades que los indicadores de gestión podrían monitorear y tomarse medidas correctivas sobre la marcha. De forma tal que cada oportunidad de mejora sea considerada, y se programen futuras acciones para ir de forma detallada a la revisión y monitoreo cercano de los patrones que estén siguiéndose para el desarrollo de todo proyecto.

Tabla 9.

Compras de acuerdo al mercado proveedor

Indicadores	Visualización	Conceptual- ización	Definición	Implantación	Ejecución
Promedio por Indicador	4.64	4.65	4.53	4.51	4.55
Promedio Dimensión	4.58				

Fuente: elaboración propia (2012)

En líneas generales puede apreciarse que el comportamiento de la Dimensión Procesos de Gestión de Proyectos obtuvo un buen puntaje de acuerdo al baremo de interpretación establecido, indicando que en la gestión de proyectos desarrollada por las empresas petroquímicas se comprobó que cada una de las fases se cumplen agregando valor a la gestión desempeñada.

Pereira, Tesis doctoral (2012) – enfoque cualitativo

4.1. Objetivo 1: Caracterizar las reformas aprobadas por el Consejo Universitario de la Universidad del Zulia, durante el período de estudio.

El desarrollo de este objetivo supuso la identificación (a través de la revisión de las GU) de los cambios aprobados por el CU durante los tres períodos de estudio, con el propósito de extraer del total, aquellos que calificaran como reformas, según la definición de reforma universitaria asumida en esta investigación. En tal sentido, los cambios fueron clasificados de manera preliminar, de acuerdo a la revisión teórica, en las siguientes categorías: estructurales, estratégicos, tecnológicos y, productos y servicios.

En este ejemplo se plantea el inicio del objetivo 1 (el cual tiene 31 páginas en su desarrollo), y luego se presenta el último objetivo de la tesis a fin de presentar la perspectiva de cierre de una investigación. Es de recordar que el último objetivo de una investigación, generalmente incluye el análisis conclusivo, para alcanzar el objetivo general de la investigación.

Estos a su vez se tipificaron, en la matriz de observación, como operativos, convenios y reformas; los primeros, son cambios regulares, recurrentes, puntuales, propios de la dinámica de la organización, que no generan modificaciones en el sistema, los convenios por su parte, se refieren a acuerdos con instituciones que a pesar de ser de corte operacional y rutinarios, se colocan separados debido a su gran número, mientras que la reformas, como se definió en capítulos anteriores, constituyen cambios planeados, graduales que modifican las características de la organización o de alguna de sus partes direccionadas a alcanzar una meta determinada y, por ende, su materialización constituye en sí misma una reforma en cada categoría.

Nótese que la autora inicia el primer párrafo, exponiendo el qué y el porqué del objetivo; para luego en el siguiente desarrollar el cómo se alcanzaron los resultados y finalmente, los resume en un cuadro al cual hace referencia en el texto.

La identificación de las reformas universitarias, incluyó revisiones exhaustivas de 48 gacetas universitarias, 16 por cada periodo rectoral, detalladas en el Cuadro 2, contentivas de los asuntos académicos, administrativos, laborales, estudiantiles, entre otros, que por ley se llevan al máximo órgano de decisión de la institución universitaria. En ellas se plasman los resultados –aprobaciones, negaciones o diferimientos- de las sesiones ordinarias y extraordinarias del CU.

Tabla 9.

Compras de acuerdo al mercado proveedor

Concepto	Gestiones Rectorales 1992-2004		
	Gestión 1992-1996	Gestión 1996-2000	Gestión 2000-2004
Número de Gacetas Universitarias publicadas en cada gestión	16	16	16
Sesiones Ordinarias del CU	105	164	143
Sesiones Extraordinarias del CU	43	61	56

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de las Gacetas Universitarias de la Universidad del Zulia, periodo 1992-2004.

Durante la gestión 1992-1996, se efectuaron 148 sesiones de CU, distribuidas entre 105 de carácter ordinario y 43 de carácter extraordinarias. La revisión permitió identificar un total de 250 cambios aprobados. De este total, 202 fueron netamente operativos, quedando para el análisis 48 correspondientes a las reformas.

Para la gestión 1996-2000, el número de sesiones de CU registradas fue de 225, distribuidas entre 164 de carácter ordinario y 61 de carácter extraordinarias. En la gestión se identificaron 235 cambios. De este total, 176 fueron tipificados como operativos mientras que 59 corresponden a las reformas aprobadas.

Tabla 9.

Compras de acuerdo al mercado proveedor

Concepto	Totales	Gestiones Rectorales 1992-2004		
		Gestión 1992-1996	Gestión 1996-2000	Gestión 2000-2004
Número de Gacetas Universitarias publicadas en cada gestión	742	250	235	257
Sesiones Ordinarias del CU	569	202	176	191
Sesiones Extraordinarias del CU	180	49	59	71

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de las Gacetas Universitarias de la Universidad del Zulia, periodo 1992-2004.

Finalmente, en la gestión 2000-2004, se llevaron a cabo 199 sesiones en el CU, distribuidas entre 143 de carácter ordinario y 56 de carácter extraordinarias. La revisión permitió identificar un total de 257 cambios. Siendo tipificados 191 como operativos mientras que 71 se identificaron como reformas. Un resumen de esta distribución se presenta en el Cuadro 3.

La caracterización de las 180 reformas aprobadas en el período, se presentará dentro de cada periodo rectoral, atendiendo a las categorías previamente establecidas en la operacionalización, de acuerdo con la revisión teórica, vale decir: cambios estructurales, estratégicos, tecnológicos, y de productos y servicios. Sin embargo, para efectuar una apropiada caracterización de las reformas en cada período, se contrastó y amplió la información proporcionada por los entrevistados (autoridades rectorales).

Objetivo No. 4. Determinar la relación entre las reformas aprobadas por el Consejo Universitario de LUZ y el modelo de gestión presente en la institución durante el período de estudio

En los objetivos anteriores, se identificaron y caracterizaron las reformas aprobadas por CU durante el periodo de estudio; posteriormente se pulsó la percepción de los actores principales del proceso sobre la ejecución de esas reformas y los obstáculos que habían encontrado en su consecución. Siendo el objetivo de esta investigación explicar la reforma desde un punto de vista institucional, se trabajó la caracterización del modelo de gestión presente en LUZ, a fin de establecer las posibles relaciones entre esos obstáculos y las características que un modelo en particular puede imprimirle a las acciones.

Nótese como la autora inicia el último objetivo haciendo un recuento de los anteriores, para desde el inicio del desarrollo exponer al lector que es el objetivo de cierre.

Con tal propósito, y en virtud de la caracterización de las reformas se fueron relacionando los obstáculos planteados por las autoridades del período con las características del modelo de gestión. Como resultado se ofrecen las posibles explicaciones a la implementación o no de las reformas aprobadas en el período 1992-2000.

Tal como se indicó previamente y de acuerdo a la revisión del contexto del período de estudio, el proceso de reforma en la Universidad del Zulia, no respondió a las expectativas de cambios esperadas, si se consideran los aspectos que debían ser abordados según las agendas de reforma programadas por los organismos multilaterales, ni tampoco a las propias expectativas de la institución. Sin embargo, al observarla internamente, se encuentra que durante los períodos de estudio (1992-1996 /1996-200/2000-2004), se aprobaron reformas en el orden estructural, estratégico, tecnológico y, en los productos y servicios tendentes a modificar la organización o algunas de sus partes, es decir, se conoce la necesidad de cambio y, al menos en el plano formal se orientan los esfuerzos hacia ese cambio.

No obstante, no se evidencian casos de reformas logradas, la tendencia real es hacia la ejecución parcial de las reformas en todas sus modalidades, bien sea por cambio de objetivos, aplicación selectiva, ejecución sólo en el periodo de su aprobación o en el peor de los casos, ningún grado de ejecución. En consecuencia, la escasa consolidación de las reformas en los órdenes señalados, no permite que el sistema alcance a reformarse como un todo, los cambios que formalmente debieron constituirse en una reforma organizacional, terminan en un cambio puntual y en muchas ocasiones, de poca trascendencia. Situación preocupante si se considera que en este tipo de organización, siguiendo el planteamiento de Clark (1983), el énfasis en la división de las actividades y poderes, entorpece efectuar un cambio en la totalidad del sistema, siendo la opción más viable, las reformas planificadas y graduales.

Viendo esta situación desde el ámbito de la gerencia, se plantea la hipótesis de que puede ser explicada a partir del “Modelo de Gestión LUZ” (MGLUZ), cuyas características y prácticas, generan y sostienen una serie de elementos que podrían estar influyendo en los procesos de cambios. Partiendo de la premisa anterior, se retoman los obstáculos percibidos por las autoridades como responsables de esta falta de ejecución sostenida (presupuesto, statu quo, política, indefinición de la direccionalidad institucional, estructura organizacional inapropiada e insuficiente desarrollo de la administración) y se va revisar su relación con los hallazgos en cuanto al modelo de gestión imperante en la Universidad del Zulia (modelo híbrido con lógica conservadora, base burocrática-clásica, perversiones populistas, de fachada estratégica y espíritu normativo).

LUZ se encuentra en un entorno dinámico en el cual la toma de decisiones requiere adecuarse a las situaciones contingentes, sin embargo, en la naturaleza del MGLUZ, domina la lógica conservadora, anclada en los postulados burocráticos y clásicos, con prácticas mecánicas soportadas en una estructura rígida que no responden a ese entorno. La visión reduccionista aboga por los procesos internos ignorando la complejidad de relaciones que atraviesan sus componentes y funciones. Al respecto, destaca Alborno (2011, p. 68), que “...las universidades de la región se adecuan, se adosan, a procedimientos tradicionales, sin aprovechar los instrumentos que pudieran colocarla dentro de los imperativos académicos contemporáneos...”.

4.4.1. Presupuesto y el Modelo de Gestión LUZ

Ahora bien, ¿cómo se relaciona el primer obstáculo percibido, el presupuesto, con el MGLUZ? Se parte del hecho de que la Universidad del Zulia es una institución costeadada por el Estado venezolano, por tal razón la falta de independencia financiera, la convierte en una organización sujeta a la asignación del presupuesto para acometer sus actividades regulares o emprendimientos. Sin embargo, otras universidades tanto en el ámbito nacional (USB) como en el ámbito latinoamericano (México) han cambiado este modelo, existen otras fuentes como la producción de bienes y servicios o la búsqueda de donaciones de empresas y personas naturales (egresados). De hecho LUZ ha creado empresas rentables en la búsqueda formal de la independencia financiera, las facultades manejan ingresos propios. Entonces, podría haberse dado el salto de disminuir la dependencia estatal, pero no se ha hecho. Todas las autoridades de una forma u otra se limitan a expresar lo determinante de esta limitación, sin acciones ulteriores en otra dirección. Representa casi una actitud dogmática.

La asignación de un presupuesto anual no requiere planificaciones de largo plazo, más allá del año de gestión. El espíritu de planificación normativa, cortoplacista y reactivo (porque se basa en el modelo burocrático en el cual todo está previamente determinado), prevaleciente en la institución, calza a la perfección con la recepción de una asignación. De esta manera la organización no tiene que trabajar previamente, sólo reacciona a las instrucciones recibidas y ejecuta financieramente las labores rutinarias de acuerdo a la cuota recibida. Intentar realmente, una planificación estratégica implica desagregar objetivos desde el tope e irlos operacionando hasta los cimientos. Requiere buscar cada año financiamiento para los proyectos que se quieran acometer. Requiere no hacer las cosas de igual manera cada día de cada año.

En este sentido, el MGLUZ, dentro de la rigidez e inflexibilidad que le caracteriza, ceñido al cumplimiento de procedimientos y procesos previamente establecidos, responde perfectamente a esta lógica, con procesos de planificación que se ajustan al cumplimiento de los requerimientos formales exigidos por los organismos de la administración pública, para recibir la cuota financiera correspondiente.

En consecuencia, la planificación se amolda a los recursos recibidos. Al ser subsidiada por el Estado, la institución, no tiene por qué buscar alternativas de autogestión que coadyuven a cubrir las deficiencias o a poner en funcionamiento nuevos proyectos, sólo espera. Tampoco se preocupa por elevar sus patrones de desempeño puesto que no hay retroalimentación si rinde o no, es un asunto ajeno al subsidio. Así el modelo MG LUZ, coadyuva al sostenimiento del sistema de presupuestos tradicionalmente incrementales, y aunque a viva voz hay quejas por este tipo de asignación, el sistema perpetúa esta práctica.

Al no tenerse la visión de largo plazo y las metas para alcanzar esa visión, las iniciativas de diversificación de ingreso, vía ingresos propios, son vistas como actividades marginales, de cada facultad, no alcanza en momento alguno la categoría de política universitaria, porque el modelo no está preparado para la complejidad. Siempre sigue una conducta lineal. Aun cuando pudiera redundar en proyectos de mejora por intermedio de las reformas aprobadas en cualquiera de las categorías planteadas. Por consiguiente, al mantenerse y retroalimentarse el modelo, ha venido atentando contra las oportunidades de reforma en LUZ. La universidad no tiene una actitud prospectiva, para esto debería situarse en el futuro deseado y volver el rostro al presente y eso atentaría contra el modelo vigente.

4.4.2. Conservadurismo y el Modelo de Gestión LUZ

En el caso del statu quo, segundo obstáculo para la consecución de las reformas, planteado por las autoridades del período, es muy clara la relación con el MGLUZ: el conservadurismo se refiere a estar anclado en un paradigma y no querer salir de él a riesgo de ponerse en evidencia (ignorancia) o en peligro de perder prebendas actuales. El modelo burocrático-clásico perpetúa estas pretensiones porque al estar basado en un esquema de jerarquías, funciones y normas y procedimientos claramente establecidos y precisados, amén de las particularidades universitarias organizadas, según las diferencias de los grupos que hacen vida en la institución, especialidades y áreas de conocimiento, entre otros elementos, promueve la seguridad (comodidad) de los individuos que están en ese paradigma.

Pero además, los separa en sustratos con características particulares (por ejemplo, facultades, escuelas, cátedras o por áreas de conocimiento médico, historiador, administrador) de las cuales el paradigma se nutre y retroalimenta al modelo burocrático, dando como resultado lo que podría ser denominado, subsistemas con su propio statu quo. De igual manera el alto nivel de reglamentación, propio del modelo burocrático, fortalecido durante los tres periodos estudiados, afianza la seguridad de los universitarios en el sistema.

En otras palabras, el MGLUZ conlleva al afianzamiento sistemático de los intereses (particulares y/o grupales) en relación con los esquemas institucionales, formalmente establecidos. Sobre el asunto Clark (1983, p. 308), señala que "...los participantes buscan perpetuar una forma que les sirve y protege, sobre la que desarrollan derechos considerados legítimos por los demás y en torno a la cual elaboran ideologías que justifican su perpetuación y control..."

Como resultado se tiene una situación de estancamiento institucional, en la que los actores se resisten permanentemente a cambiar los esquemas académico-administrativos, dando lugar a una enorme inercia que resulta difícil de vencer. De esta manera la ejecución de las reformas enfrenta la indiferencia de los actores y depende en buena parte de la capacidad del propio modelo para generar consensos a pesar de los disensos. Al igual que en el presupuesto, el liderazgo universitario simplemente acepta esta situación y no lleva a cabo acciones para cambiarla. Mucha es la literatura existente en cuanto a la resistencia al cambio, lo cual es prácticamente la única constante en los procesos de cambio; entonces, si se conoce el obstáculo y existe una verdadera intención de efectuar reformas, el inicio de las mismas tendría que atender a disminuir esa resistencia, es la única forma de vencer el statu quo.

Pero esto implicaría un cambio del paradigma de cambio (valga la redundancia) de definir los cambios desde la estructura o la tecnología (parte superior del iceberg organizacional) a definir los cambios desde las personas (parte no visible del iceberg organizacional).

4.4.3. Política y el Modelo de Gestión LUZ

El tercer obstáculo que perciben los actores es la política. La universidad es un espacio sin dudas significativo para el ejercicio de la política, en ella más que en cualquier otra institución confluyen diversidad de pensamientos y posturas ideológicas, hasta aquí es perfectamente lógica su existencia e incluso deseable. Cómo se convierte la política en un obstáculo al desarrollo: por su práctica clientelar, que responde al amiguismo y se aleja del beneficio colectivo, se ha filtrado en todas las esferas del acontecer universitario y ha venido influyendo en la direccionalidad institucional, a tal grado, que las decisiones en muchos casos están condicionadas y subordinadas por ella. El MGLUZ definido se enmarca en un modelo burocrático populista, donde las actitudes clientelares son el alimento que lo mantiene, además, provee una estructura de cargos jerárquica y atomizada que ofrece espacios de poder a los grupos políticos en todos los niveles de la institución, a través de los cuales ejercen sus prácticas clientelares.

El mecanismo de elección de los candidatos a estos cargos, por mayoría, induce a la configuración de coaliciones entre grupos que favorecen la llegada de un candidato al poder, el que no necesariamente tiene las condiciones y capacidades para ejercerlo. Otros cargos, designados por los actores electos, permiten ubicar en posiciones de decisión a sus aliados políticos, quienes en última instancia responden a sus lineamientos en detrimento de la institucionalidad. El CU y los CF y CE, se configuran con actores que llegan por elección de sus pares, representando en ocasiones a la diversidad de los grupos que hacen vida en la institución. Si la mayoría es de una tendencia, obviamente las decisiones estarán polarizadas y habrá menos posibilidades de negociación y ajuste. El adentrarse a la realidad universitaria, permite en palabras de Clark (1983), descubrir los variados patrones informales de amistad, intercambio y protección grupal que surgen en las narraciones acerca del tráfico de influencia y los poderes ocultos en su interior.

Bajo estas premisas, las propuestas de reforma dependen para su aprobación de la suma de estas voluntades fragmentadas en sus cuotas de poder. Pero igualmente, si la reforma es aprobada, nuevamente los intereses de los grupos políticos divididos pueden o no permitir su implementación, tal como plantea Subirats (1992). El factor político a su vez, en las decisiones de cambio, está ligado directamente al statu quo, si consideramos que los partidos políticos tradicionales no han sido proclives al cambio, mientras que otros grupos que hacen vida política, pero al margen de los partidos tradicionales, pueden ser más abiertos a las reformas. Ambos factores están enraizados en la dinámica del MGLUZ en cuanto a lo que se ha llamado las perversiones del modelo burocrático.

4.4.4. Indefinición de la direccionalidad institucional y el Modelo de Gestión LUZ

En opinión de las autoridades del período, la indefinición de la direccionalidad institucional, se configura como el cuarto obstáculo en la consecución de la reforma en LUZ. Un obstáculo entendido, como la falta de dirección, generada por la discontinuidad de las políticas emprendidas de una gestión con respecto a otra. La influencia, en ocasiones excesivas de los actores en posiciones de poder, propia de las burocracias, determina la ruptura a veces inexplicable de procesos de reforma que vienen implementándose o que fueron aprobados para su implementación. La prosecución depende entonces de la direccionalidad que le den los diversos actores momentáneos que tienen en sus manos la responsabilidad de ejecutarla.

Este obstáculo se inscribe igualmente dentro de las desviaciones que la burocracia ha tenido a lo largo del tiempo en las organizaciones: La impersonalidad que garantiza que se hagan las cosas, cede el paso a la personalización y el caudillismo, otro elemento claro del modelo burocrático-populista, lo cual se manifiesta por ejemplo en la poca atención que presta la comunidad universitaria, en general, al contenido de los programas de gobierno propuestos por los diversos candidatos, obviando si las propuestas coartan reformas recientemente aprobadas o en proceso de ejecución. Siendo que alguno de estos candidatos accede, finalmente, a cargos dentro de la estructura de LUZ, ocurre que efectivamente se dé prioridad al nuevo programa en detrimento de los procesos que venían ejecutándose en relación a las reformas. En consecuencia el MGLUZ premia la discontinuidad y permanece pasivo ante ella, resguardado en sus procesos formales preestablecidos. Tal como expresa Naveda (entrevista personal, 2012):

“...la falta de continuidad es parte de nuestro modelo de gestión y está asociado a la política, producto de la insuficiente sensibilización del elector frente al cambio político, pues a veces los programas de gobierno pasan inadvertidos y la gente termina votando por afinidad con el candidato o porque el otro le cae mal...”.

Así el MGLUZ permite de manera frecuente, apoyado por el poder político de los actores y amparados en la resistencia general del sistema (statu quo), que las reformas aprobadas tomen diversos rumbos, que oscilan siguiendo el planteamiento de Subirats (1992), entre parcialmente ejecutadas a definitivamente no ejecutadas. En general, se pierde el efecto del cambio así como los recursos invertidos en su planeación, formulación e implementación (si se ha dado).

4.4.5. Estructura organizativa inadecuada y el Modelo de Gestión LUZ

La estructura organizativa inadecuada, fue referida por las autoridades como el quinto obstáculo a las reformas en LUZ. Al confrontarla con el MGLUZ surge una relación directa, debido básicamente a que la distribución piramidal, estratificada con base ancha requiere de una armazón de normas, procesos, procedimientos e instancias, que en la medida en que la organización se ha venido complejizando, ha inducido procesos lentos que dificultan o complican las actividades académico-administrativas necesarias para acometer las reformas. La posibilidad de tomar decisiones en forma oportuna en torno a las reformas se ven mermadas ante la poca capacidad del sistema de ofrecer respuestas rápidas. Se tiene una organización altamente compleja, con sistemas y subsistemas interconectados e interrelacionados, pero funcionando con un modelo lineal.

En referencia a este planteamiento, Méndez (2004) destaca, que el hecho de que la cadena de mando sea tan larga, muestra que la complejidad presente en la institución no da respuesta a la dinámica académica. Añade el autor, que uno de procesos afectados es el cambio, ya que cuando surge la necesidad del mismo se debe someter a los trámites e instancias respectivas, y mientras esto se hace, podría pasar la necesidad.

La lentitud y exceso de burocracia que facilita la extensa estructura organizativa, no es fácil de vencer porque está articulada al ejercicio del poder que emana de la ocupación de un cargo. A mayor cantidad de cargos, mayor es la posibilidad de los grupos políticos para ocupar posiciones de liderazgo. Los cambios en ese sentido son vistos como amenazas en contra de los intereses de unos pocos.

4.4.6. Insuficiente desarrollo de la administración y el Modelo de Gestión LUZ

Finalmente, el insuficiente desarrollo de la administración fue revelado por los entrevistados como el sexto obstáculo presente en la institución para la consecución de las reformas. Entendido como actividades administrativas débiles que no han logrado superar la postura funcional para integrarse a través de una visión de procesos. Se relaciona con el MGLUZ, desde la perspectiva tayloriana de las funciones que aún domina las labores de los diversos actores de la universidad. Cada cual está centrado en tareas específicas con escasa o ninguna conexión con el resto del sistema; así la planificación, la organización, la dirección y el control actúan de forma paralela, e incluso dentro de las funciones, los subsistemas que las integran también tienden a desarrollar sus labores de forma aislada.

Los resultados generados por las funciones, en consecuencia, son parciales pues adolecen de la información complementaria que cada una debe proveer a las otras. En estas circunstancias, las reformas encuentran en el aparato administrativo, un escaso apalancamiento tanto en el recorrido a seguir para ser aprobadas, como en el que proseguirán una vez sean aprobadas; la asignación de recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, entre otros), el empuje a su ejecución y su seguimiento están supeditados al nivel de coordinación que se establezca entre las funciones, el cual como han revelado los hallazgos de la investigación tiende a ser bajo.

En concreto, el MGLUZ atrapado en su base burocrática-clásica ha incorporado nuevos elementos de acuerdo a los cambios del entorno, que tienden hacia las disfuncionalidades propias de las burocracias de corte populista. También se observan elementos puntuales de las teorías del comportamiento y de los recursos humanos, aunque la visión sistémica es prácticamente ajena al modelo, al menos en estos tres periodos estudiados, actualmente se observa una visión sistémica en el subsistema comunicacional.

Este modelo híbrido, en el que dominan las redes conservadoras, con una visión lineal y fragmentada de la realidad que vive la Universidad del Zulia, ha concebido, recreado y sostenido a lo largo del tiempo un conjunto de obstáculos que la restringen para acometer las reformas necesarias en el sistema. Para Morin (1999:85), el “...carácter conservador de la universidad puede ser ya estéril si es dogmático, fijo y rígido...”.

En este sentido, es preciso que tanto el liderazgo universitario como la diversidad de actores que hacen vida en LUZ, entiendan que la reforma es un proceso permanente e ineludible, el cual se debe abordar ya no desde los cambios de orden estructural, normativo, tecnológico, de productos o servicios como los revelaron los resultados de la investigación. Este tipo de cambios que opera en la superficie del iceberg organizacional, aunque necesarios no responden por sí solos a las necesidades de la institución. Es imperativo siguiendo la postura de Morin (1999), asumir una reforma del pensamiento. Se trata, según el autor, de una reforma no programática sino paradigmática, que concierne a las aptitudes. Es decir, un abordaje sistémico reformador.

Este abordaje implica necesariamente, trabajar en las personas, con el propósito de sensibilizar sobre la necesidad de las reformas entorno a la configuración de una entidad más orgánica, como premisa para romper la resistencia al cambio y lograr el acompañamiento en la ejecución plena de los cambios aprobados. Este tema, aunque contemplado en algunas de las reformas planteadas en el período, no pasó de declaraciones e intenciones, lo que inclinó la balanza hacia las reformas puntuales de forma y estructura. Por lo tanto, no es un tema novedoso, pero requiere ser asumido si verdaderamente se pretenden generar reformas en el MGLUZ, y por ende, en el sistema como un todo. El Desarrollo Organizacional (DO), es una técnica que podría emplearse para enrumbar las reformas desde el modelo de las personas, para conformar la base sobre la cual se pudieran apuntalar las reformas en el resto del sistema LUZ.

El imperativo, es transitar del MGLUZ, hacia un nuevo modelo de gestión que considere la unidad y la totalidad como condición sine qua non, en el que se advierta lo contingencial, lo complejo y lo caótico propio del sistema de la universidad del Zulia. Un modelo abierto a los nuevos enfoques y tendencias del entorno, con miras a enfrentar el fenómeno de la incertidumbre.

Se trata en palabras de Morin (1999), de un pensamiento vinculante capaz de reemplazar la causalidad unilineal y unidireccional por una causalidad en forma de anillo y multi-referencial, tendente a corregir la rigidez de la lógica clásica por intermedio de una dialógica que conciba nociones al mismo tiempo complementarias y antagónicas, dentro de la integración del todo dentro de las partes. Se requiere por consiguiente un abordaje desde el paradigma sistémico-complejo que considere la dinámica caótica de la organización universitaria en contraste con la postura estructural-funcional que ha dominado los procesos de reforma.

Un nuevo modelo de gestión que ajustado a la contemporaneidad, permita elevar la calidad de la educación que LUZ imparte en sus aulas, coadyuvar al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación como bases para adentrarnos en el proceso de internacionalización. En consecuencia, participar del cuadro de universidades del siglo XXI.

Ahora bien, de no modificarse las condiciones organizativas que viene arrastrando el MGLUZ, que fomenta, como antes se planteó, la dependencia financiera y acomodaticia, la parálisis paradigmática; la supeditación al clientelismo político, la discontinuidad, las formas jerarquizadas y anquilosadas, y la visión funcional, se estaría condenando a la institución a una reforma decretada e impuesta desde afuera, que no implicaría necesariamente el camino hacia el desarrollo de una visión integral y sistémica con miras a la integración internacional, sino quizás, una adecuación a los intereses de la administración pública nacional. Podría ocurrir, por otra parte, que sencillamente se mantenga la tendencia hacia el atraso sistemático que viene arrastrando respecto a otras instituciones del entorno nacional e internacional.

Pinargote, Tesis doctoral (2023) - enfoque mixto

4.1. Objetivo Específico No. 1. Identificar los elementos de cada política pública de desarrollo orientada al sector comercio en Ecuador

Este objetivo persiguió identificar cuáles son los elementos que el estado ecuatoriano precia en cuanto al desarrollo del sector comercial en general y PyMES en particular y en atención a esa valoración, el Estado desarrolla instrumentos de políticas que permitan lograr que esos elementos se cristalicen.

El abordaje metodológico de este primer objetivo se realizó a partir de la aplicación de la técnica de análisis de contenido. Para ello se construyeron matrices de relaciones de todo el cuerpo normativo que sirvió de base a esta investigación: Constitución de la República del Ecuador (CRE, 2008), Plan Nacional Toda una Vida 2017-2021 (PNTV-2017), Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2016), Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2018), Ley de Compañías (LdeC, 2017), Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LRTI, 2015), Ley para el fomento productivo, atracción, inversiones y generación de empleo (2018), Código del Trabajo (CdeT, 2012), Ley de Seguridad Social (LSS, 2011), Política Industrial del Ecuador (2016-2025). Esta metodología, permitió seleccionar y analizar la información de los documentos mencionados, considerados clave para extraer las similitudes y diferencias de cada política pública de desarrollo relacionadas con las PyMES.

En un primer momento, se construyó una primera matriz para el análisis a partir de la revisión de la Constitución de la República de Ecuador vigente desde el año 2008, por cuanto la misma es la carta magna fundamental de aplicación en la nación y que contiene todos los principios, derechos y prerrogativas orientadores para la construcción de las políticas públicas en general y en particular el caso que nos ocupa, cual es las organizaciones empresariales, en este caso, asociadas a las PyMES. De este análisis emergieron de la Constitución 14 elementos.

A partir de los elementos encontrados en la Constitución atinentes al tema, se construyó una segunda matriz para analizar cada ley con dos propósitos: en primer término, para conocer si los elementos constitucionales habían sido convertidos en políticas públicas por los legisladores y por ende estaban en ejecución; en segundo término, para indagar si además de los elementos constitucionales se habían incorporado otros elementos en los instrumentos de política desarrollados. Se buscó evidencias de cada elemento en las leyes y los otros instrumentos de política arriba mencionados; a continuación, se detallan los hallazgos.

4.2. Objetivo 2: Determinar la aplicación de las políticas públicas de desarrollo orientadas al sector comercio del Ecuador

Este objetivo pretende conocer cómo ha sido la aplicación de las políticas públicas orientadas al sector comercio del Ecuador durante el trienio 2019-2021 en el municipio Santo Domingo de los Tsáchilas de Ecuador. A fin de lograrlo, se procedió a revisar los informes de rendición de cuentas del Gobierno Autónomo Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas correspondientes a los años 2019, 2020 y 2021. Procedimentalmente, se tomaron los resultados del objetivo 1 (elementos de la PP) como instrumentos para validar la ejecución de la política, en el entendido de que la ejecución de la PP orientada a PyMES en el municipio tiene que obedecer a esos ocho elementos constitutivos de la PP dirigida a promover las PyMES.

Se creó una matriz de observación teniendo como primera columna los ocho indicadores de la PP para PyMES y las otras tres columnas para los informes de cada año. Se hizo una revisión exhaustiva y se registraron los eventos de cada año relacionados con la ejecución de cada política.

4.3. Objetivo 3. Analizar la gestión de las PyMES del sector comercio en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas del Ecuador

Para lograr el objetivo específico 3, se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos. En primer término, se aplicó una encuesta de 35 preguntas cerradas, a una muestra de 134 gerentes y administradores de las PyMES, a fin de conocer cómo se llevan a cabo los procesos de planificación, organización, dirección y control dentro de estas organizaciones. Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, y en la búsqueda de incrementar la validez y confiabilidad interna de los resultados, se realizaron entrevistas a 19 gerentes de PyMES, seleccionados de manera intencional con el fin de conocer su opinión del proceso de gestión de las PyMES.

Observen que en este objetivo la recolección de la información se hizo a través de una herramienta cuantitativa (encuesta) y otra cualitativa (entrevista a una muestra intencional).

Para el análisis de los resultados se consideraron dos baremos, de acuerdo con las categorías de respuesta de los ítems (dicotómicas a tres alternativas de respuestas y otro con más de tres alternativas de respuestas) correspondientes a la variable, dimensiones, subdimensiones e indicadores. Así se tiene que:

En la tabla 2 se muestra el baremo para los valores promedios de los resultados correspondientes a los ítems de los indicadores: misión, estrategias, planes, departamentalización, tramo de control, cadena de mando, nivel de control, motivación de los empleados, comunicación en la empresa, estándares de desempeño, medición en la empresa, acciones correctivas y de las dimensiones. planeación y dirección.

Tabla 2.
Baremo 1

Rango	Valor cuantitativo	Nivel
0,00 a 0,66	0	Bajo
0,67 a 1,33	1	Moderado
1,34 a 2,00	2	Alto

Fuente: elaboración propia, 2023

En la tabla 3 se aprecia el baremo para los resultados promedios correspondientes a los indicadores: formalización y a los subdimensiones: organización y control; así como los valores correspondientes a la variable gestión.

Tabla 3.
Baremo 2

Rango	Valor cuantitativo	Nivel
0,00 a 0,99	1	Bajo
1,00 a 1,99	2	Moderado
2,00 a 3,00	3	Alto

Fuente: elaboración propia, 2023

4.4. Objetivo 4. Comparar la gestión de las distintas PyMES del sector comercio del Ecuador.

Este objetivo es comparativo, en ese sentido se va a comparar, las prácticas de las pequeñas empresas, con las prácticas de las empresas medianas. Esta comparación permitirá conocer las prácticas más exitosas que posteriormente se utilizarán para proponer un benchmarking al sector.

4.5. Objetivo 5. Proponer una iniciativa de gestión integral para el desarrollo de las PyMES comerciales del Ecuador a partir de las mejores prácticas encontradas.

La construcción de esta iniciativa parte de los hallazgos de los objetivos 2, 3 y 4 y su análisis hermenéutico en simbiosis con el estado del arte y prácticas exitosas en otras regiones.

Este último objetivo inicia ubicando al lector: es un objetivo conclusivo y se realiza a partir de los hallazgos anteriores, con una herramienta cualitativa.

En términos generales, para cualquier enfoque de investigación, el cierre del capítulo de resultados es concatenar todos los objetivos para alcanzar el objetivo general que la investigación se había propuesto. Esperamos que estos ejemplos sirvan de guía para nuestros lectores y los apoyen en la consecución de sus documentos.

Es importante destacar, para el desarrollo de las publicaciones científicas, los lineamientos que plantean las Normas

APA (American Psychological Association) en los denominados Journal Article Reporting Standards (JARS), concebidos como estándares para la presentación de las diversas secciones de una investigación, entre ellas los resultados. Dichos estándares, proporcionan una guía clara para la configuración de las diversas partes del documento científico (artículo científico), así como las especificaciones para cada uno de los apartados, considerando principalmente los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto. Sin embargo, puede ayudar, en

los trabajos de grado, a definir los elementos clave a ser integrados en el contenido de los apartados establecidos por la institución académica, a la cual se adscriba la investigación.

Elaborar conclusiones, recomendaciones y referencias

Llegamos a esa parte de nuestra tesis donde respiramos profundamente, felices por los logros y ansiosos por culminar. Sin embargo, necesitamos calma y una relectura de todos los objetivos para construir este apartado que le dará al lector una síntesis de los aspectos más relevantes de la investigación, así como el resultado final de la misma y su significado. También podemos cerrar con la necesidad de seguir profundizando en el tema o con una reflexión sobre la necesidad hacer cambios que modifiquen la realidad actual. Todo dependerá de la profundidad de la investigación. Si nuestra investigación es descriptiva, posiblemente cerramos la misma abriendo campo a nuevas investigaciones que profundicen el tema, mientras que si nuestra investigación es analítica o explicativa, una reflexión sobre los resultados y sus implicaciones podría ser más apropiada. En todo caso, iniciaremos con una pequeña introducción al tema que nos lleve a los resultados más relevantes de cada objetivo y al objetivo general.

En algunas investigaciones, es apropiado incluir recomendaciones, pero no en todas. En el caso de que sea apropiado, se tratará de ser esquemático y dar las recomendaciones

específicas por cada área estudiada. Las recomendaciones son para terceros (organismos, el Estado, entre otros), así que son puntuales ya que pretenden hablar sobre el qué, no sobre el cómo.

En la construcción de conclusiones y recomendaciones el valor de la experiencia del investigador es fundamental para darle sentido a los hallazgos: analizando, interpretándolos en el marco contextual, poniéndolos en tensión con la realidad, estableciendo conexiones o relaciones, entre otros aspectos. No se trata de repetir resultados ya expuestos, hay que ir más allá, expresando el significado de los mismos, sus posibles consideraciones y consecuencias sobre la realidad observada. En ese sentido, es útil hacer preguntas, tales como: ¿Qué implican estos hallazgos para la realidad observada? ¿Qué puede ocurrir de no darse respuesta a la situación observada?

Finalmente, vamos al apartado de las referencias bibliográficas, las cuales estarán representadas por todos y cada uno de los autores, organismos e instituciones que hemos citado en el documento. Este apartado debe construirse cada día, a medida que se construye la investigación y se agregan autores, pero al final se debe hacer una revisión exhaustiva a fin de estar seguro que 'son todos los que están, y están todos los que son' vale decir, que todos los autores citados, están referenciados, y que todas las referencias se encuentran en el documento. Este apartado en particular, se hará de acuerdo con las normas para citar que la institución donde se realiza el trabajo de grado tenga definido.

Referencias | References

- Castillo, C. (2016). *Sistema de indicadores de gestión para el área de proyectos de la unidad de olefinas y plásticos de la industria petroquímica* (Management indicator system for the project area of the olefins and plastics unit of the petrochemical industry). [Tesis de Maestría, Universidad del Zulia].
- González, S. (2016). *Control de gestión de inventarios en los restaurantes de la franquicia Subway del municipio Maracaibo* (Inventory management control in the Subway franchise restaurants of the Maracaibo municipality). [Tesis de Maestría, Universidad del Zulia].
- Pereira, M. (2012). *Gestión universitaria: la reforma en la Universidad del Zulia* (University management: the reform at the University of Zulia). [Tesis de Doctorado, Universidad del Zulia].
- Pinargote, H. (2023). *Gestión de las pymes del sector comercio en el marco de las políticas públicas de desarrollo en Ecuador* (Management of SMEs in the commerce sector within the framework of public development policies in Ecuador). [Tesis de Doctorado, Universidad del Zulia].
- Velazco, C. (2013). *Estrategias de financiamiento de la pequeña y mediana empresa comercial de suministros industriales del municipio Maracaibo* (Financing strategies of the small and medium commercial industrial supply company of the Maracaibo municipality). [Tesis de Maestría, Universidad del Zulia].
- Suárez, W. (2012). *Gestión de la investigación en universidades públicas venezolanas* (Research management in Venezuelan public universities). [Tesis de Doctorado, Universidad del Zulia].