



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO
ESTRATÉGICO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL
PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE
(FUNREVI)**

Autora
Rosmary Veltri Rosal
C.I. N°. 10.215.340

Trabajo de ascenso presentado como requisito parcial para optar a la categoría de
Profesor Titular

Cumana, abril de 2022

ÍNDICE

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
LISTA DE CUADROS	VI
LISTA DE FIGURA	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.2 Objetivos de la Investigación	12
1.2.1 Objetivo General.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	13
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes relacionados con la investigación	16
2.2 Bases Teóricas	22
2.2.1 El Emprendedor	23
2.2.2 Conocimiento Estratégico.....	31
2.2.3 Vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en las organizaciones	38
2.2.4 La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)...	43
2.3 Bases Legales Relacionadas con la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).....	60
2.4 Glosario de Términos	66
2.5 Sistematización de Variables relativas a la Investigación.....	68
CAPÍTULO III	74
MARCO METODOLÓGICO.....	74
3.1 Paradigma de la Investigación.....	75
3.2 Nivel de la Investigación	76
3.3 Tipo de Investigación	77
3.4 Población y Muestra.....	78
3.5 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de Resultados.	80
CAPÍTULO IV	83

EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI).....	83
4.1 Elementos inherentes al emprendedor presentes en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)	84
4.2 Papel del conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).....	95
4.3 Vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).....	121
4.4 Mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).....	135
4.4.1 Elementos del mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)	135
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	143
BIBLIOGRAFÍA	145
ANEXOS	149
HOJA DE METADATOS	155

DEDICATORIA

Dedico este logro a:

A Dios, porque su energía siempre me acompaña y me guía, enviándome las señales correctas en los momentos precisos.

Mi Padre, quién hace muchos años me dejó físicamente; pero estoy segura que su espíritu siempre está conmigo en cada paso que doy y en cada decisión que tomo.

Mi Madre, por su dedicación, paciencia, comprensión, sabiduría y amor.

Mi Hijo, mi mayor motivación e inspiración.

Mis hermanos: Elizabeth, Roberto, Ana, Teo e Yvana, siempre están allí.

A Mí.

A todos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco este logro a:

A Dios, por concederme; sabiduría, tolerancia, constancia, dedicación, disciplina y salud.

A mí, por la decisión y determinación para culminar esta investigación en el tiempo estipulado y permitirme cerrar un ciclo.

A mi familia por su amor, comprensión, paciencia y todo el apoyo brindado.

A la UDO, por ser la Institución que una vez me abrió sus puertas y en la que me he desarrollado como persona y profesional.

A mis estudiantes.

A todos los que contribuyen en la construcción de mi formación profesional.

Infinitas Gracias...

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Sistematización de variables relativas a la investigación.....	69
Cuadro 2. Población objeto de estudio.....	79
Cuadro 3. Vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la fundación regional para la vivienda del estado sucre (FUNREVI).....	129

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Estructura Organizativa Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).....	48
Figura 2. Mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la fundación regional para la vivienda del estado sucre (FUNREVI).....	136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cree usted que el personal de FUNREVI propone solucionar los problemas que se presenten en dicha organización?.....	87
Gráfico 2. ¿Se Siente usted motivado trabajando en FUNREVI?	90
Gráfico 3. ¿Conoce usted cuáles son los programas de acción para poner en práctica la misión de FUNREVI?	96
Gráfico 4. ¿Cree usted que sus funciones están orientadas hacia el alcance de los objetivos en FUNREVI?	96
Gráfico 5. ¿Conoce usted los procesos para solucionar situaciones, sí se presenta alguna dificultad en FUNREVI?	97
Gráfico 6. ¿Ha implementado usted acciones que contribuyan a que el desempeño de FUNREVI sea más eficiente y eficaz?.....	98
Gráfico 7. ¿Considera usted que se deben mejorar los procesos para realizar de forma eficiente la gestión en FUNREVI?.....	99
Gráfico 8. ¿Considera usted que se deben crear acciones que contribuyan con la eficiencia en FUNREVI?	99
Gráfico 9. ¿Cree usted que su desempeño y las nuevas acciones, ayudan al logro de los objetivos y metas de FUNREVI?	100
Gráfico 10. ¿Ha realizado usted alguna planificación, tomando en cuenta la situación inestable del país y los recursos que posee FUNREVI?	101
Gráfico 11. ¿Conoce usted las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en FUNREVI para ser más eficiente?	102
Gráfico 12. ¿Ha aprovechado usted las fortalezas y oportunidades como contribución al logro de objetivos en FUNREVI?	102
Gráfico 13. ¿Usted ha llevado a cabo algún plan de acción para ayudar a FUNREVI, a solventar amenazas externas, que obstaculicen el logro de sus objetivos?.....	103
Gráfico 14. ¿Conoce usted si en FUNREVI se ha realizado diagnóstico estratégico?	104
Gráfico 15. ¿Conoce usted la situación actual de FUNREVI, tanto a lo interno como a lo externo?.....	105
Gráfico 16. ¿Conoce usted de algunas medidas que puedan tenerse en cuenta para mejorar la gestión administrativa y financiera de FUNREVI?	106
Gráfico 17. ¿Considera usted que FUNREVI tiene capacidad para hacer frente a las situaciones macro ambientales?	122
Gráfico 18. ¿Cree usted que en FUNREVI se identifican las características ambientales de la organización?.....	123

Gráfico 19. ¿Cree usted que en FUNREVI se plantea una idea central sobre la formulación de las estrategias?	123
Gráfico 20. ¿Cree usted que es política de FUNREVI el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes de los gerentes?.....	126
Gráfico 21. ¿En FUNREVI la toma de decisiones involucra conocimiento o suposiciones sobre eventos futuros e involucra conocimiento de alternativas?	127



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO EN LA
FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE
(FUNREVI)**

Autora: Rosmary Veltri Rosal
Fecha: Abril, 2022

RESUMEN

Los emprendedores son personas capaces de llevar a cabo ideas que otros consideran difíciles e imposibles de realizar, tienen cualidades diferenciales y pueden realizar un proyecto y concretarlo con éxito, orientando sus ideas hacia acciones coherentes con el entorno, apoyados en el conocimiento estratégico y conduciéndose de manera estratégica. La relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, permite concretar ideas y objetivos con eficiencia. Una idea muy buena y económicamente viable es un comienzo pero se debe saber hacia dónde se quiere llegar, creando un marco de actuación para el desarrollo de la misma. El objetivo de la investigación es analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI). La metodología, de nivel descriptivo, tipo campo y con una población finita de 42 trabajadores. La vinculación y/o relación se realizó bajo el planteamiento de Osorio, Gálvez y Murillo (2010), que tratan tres perspectivas: la formulación de las estrategias y su puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia una mirada desde el contexto social. Encontrándose que los trabajadores de FUNREVI, consideran que cumplen con las características emprendedoras, favorable para la actualización e innovación, solucionan los problemas y conocen los programas de acción. En su mayoría saben cuál es la misión, las estrategias o cursos de acción para la consecución de la misma y que el desempeño ayuda al logro de los objetivos.

Palabras clave: Emprendedor, Conocimiento Estratégico, Mapa

INTRODUCCIÓN

Existen en la sociedad personas que son innovadoras, creativas, optimistas y proactivas, quienes tienen grandes metas y sueños y no temen asumir riesgos con tal de lograrlos, estas personas son los emprendedores. Estos también se pueden encontrar entre el personal de una organización y son individuos cuyas características y perfiles les hacen resaltar, debido a que cumplen sus tareas de una forma muy eficiente y diferente a los demás, por tal motivo resultan vitales para el desempeño de la organización.

Schumpeter (1961), afirma que los emprendedores son innovadores que buscan destruir el *estatus-quo* de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios. Representan para las organizaciones un gran impulso interno que les podría sacar a flote en casos de estancamientos si se les brindan las herramientas necesarias para hacerlo. En una organización pública representarían un elemento esencial aunque probablemente también subvalorado.

Un emprendedor para realizar un proyecto y lograr que éste se concrete con éxito, debe orientar sus ideas hacia acciones coherentes en cuanto al entorno, y este hecho lleva a plantearla como un componente que debe apoyarse en el conocimiento estratégico, a fin de conducirse de manera estratégica, para afrontar con eficiencia las realidades presentes en el entorno; fijando metas y trazando acciones con base a los recursos con que cuenta, y así analizar el contexto en donde desarrollará dichas acciones para poder, afrontar mejor las situaciones que se presenten.

Para que una organización logre sus objetivos de manera óptima, es importante que exista relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico; pues, esto

permite llevar a cabo sus ideas, objetivos e ideales con eficiencia. Una idea muy buena y económicamente viable es un comienzo, pero se debe saber hacia dónde se quiere llegar con esa idea y crear un marco de actuación para el desarrollo de esa idea y para cuando esa idea ya no sea tan buena. Al respecto, Osorio, Gálvez y Murillo (2010), establecen que la vinculación y/o relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, toma en cuenta tres perspectivas, que son: la formulación de las estrategias y su puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia una mirada desde el contexto social.

La Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), es un ente que se encuentra sometido a diversas situaciones, así como cambios y transformaciones para seguir con su funcionamiento y lograr los objetivos por lo cual fue creada. Es una dependencia de la Gobernación del Estado Sucre, la cual consta de una sede principal situada en la ciudad de Cumaná; con dos extensiones: Carúpano y Güiría respectivamente. Los demás municipios del estado Sucre están presentes con un representante cada uno, el cual informa sobre la situación que se presente en cada localidad. No posee autonomía en lo que respecta a fuentes de financiamiento.

Un personal que desempeña una buena labor, es un personal que no solo se encuentra motivado sino que también cuenta con características que le permiten hacerlo, son proactivos, creativos e innovadores para afrontar los riesgos y convertir los cambios del entorno en grandes oportunidades, es esto lo que le permite cumplir y mejorar sus tareas. En este punto, se considera entonces que una característica importante de los trabajadores puede ser, desarrollarse como personas emprendedoras, asumiendo los conocimientos estratégicos, lo que permite impulsar a FUNREVI en su crecimiento y desarrollo.

Relacionando al emprendedor con los conocimientos estratégicos, en dicha fundación ayuda a afrontar las situaciones diarias, mediante la innovación, la

creatividad, pro actividad y optimismo de sus trabajadores, considerando el reto que representa atender las variables macro ambientales, las cuales están en constantes cambios, con el fin de que se generen ideas que faciliten el desempeño de sus tareas y el éxito de la misma, surgiendo así, el objetivo general de la investigación que es analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).

La consecución de los distintos objetivos del trabajo pudo constatar que los trabajadores de FUNREVI cumplen con características emprendedoras, lo cual es favorable para la constante actualización e innovación al pasar del tiempo, al igual que indica que siempre buscarán desempeñarse de manera eficiente en su área de trabajo. Estos también poseen conocimiento de los programas de acción, es decir, saben cuál es la misión de la gerencia y las estrategias para la consecución de la misma, consideran que su desempeño ayuda al logro de los objetivos, y se esfuerzan para que se cumplan los objetivos y metas y no desprecian ni desestiman su trabajo.

La vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, detectó la situación actual de la fundación y las acciones pertinentes que permiten alcanzar dicha vinculación, a fin de que en FUNREVI se logren los objetivos de manera eficiente y efectiva. Este análisis se realizó abordando las perspectivas propuesta por Osorio, Gálvez y Murillo (2010). Para la perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción, se consideran los elementos del conocimiento estratégico.

En cuanto a la perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes, se abordan los elementos inherentes al emprendedor y finalmente la perspectiva de la estrategia una mirada desde el contexto social y luego se plantea el mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, destacándose los elementos de la

realidad que envuelve a cada variable analizada y las acciones pertinentes para optimizar la gestión en la fundación.

La instigación se estructura en cuatro capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I: Plantea el problema de investigación, lo cual incluye el planteamiento del problema de investigación, objetivos de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, justificación y alcance de la investigación.

Capítulo II: Se desarrolla toda la teoría relacionada con el emprendedor, la definición, características, perfil y elementos de un emprendedor y lo concerniente al conocimiento estratégico y su relación con el emprendedor. Además trata todo lo concerniente a la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI y las bases legales relacionadas con su funcionamiento.

Capítulo III: Presenta el marco metodológico; plasmándose el nivel de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información.

Capítulo IV: Se presenta todos los aspectos necesarios para el análisis de los elementos inherentes al emprendedor, el papel del conocimiento estratégico, la vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico y se propone un mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI). Todo ello para dar respuesta al objetivo general de la investigación.

Para finalizar las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Méndez (1994:28), plantea que “la investigación científica es una tarea dirigida a la solución de problemas. La primera etapa es reducir el problema a términos concretos y explícitos”. La definición del problema de investigación permite al investigador, la realización de una descripción de los hechos y/o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objeto de verificación o comprobación, por lo cual, se puede identificar la situación actual.

El problema de investigación aborda lo relacionado con el planteamiento del problema, la formulación de los objetivos, que indican, lo que constituye el objeto directo de la indagación. Incluye el ¿por qué y para qué de la investigación?, es decir, la justificación, y las limitaciones que puedan presentarse a la hora de la realización de la misma.

1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación

Para Palella y Martins (2006), el problema surge de una determinada necesidad y constituye una dificultad que se presenta y que no puede ser resuelta automáticamente con los conocimientos o mediante el uso del sentido común. Se hace necesario particularizarlo, delimitarlo, definirlo y finalmente formularlo. Para ello, el investigador acude a las denominadas causas claves del problema.

El planteamiento del problema comienza con el descubrimiento e identificación de la situación, lo que conduce al esbozo de un problema relacionado con el campo de actividad del investigador, cuya solución es de interés para él, individualmente, para el equipo con el que trabaja o para una institución en particular. Se indica cuales son los indicios que hacen pensar que existe un problema, siendo

importante, partir de un planteamiento global, de una breve descripción del objeto de estudio, seguido por una serie de preguntas que ayuden a precisar lo que se pretende investigar (Palella y Martins, 2006).

Generalmente se vincula el emprendedurismo con riquezas, empresas, cambios, empleo, valor, crecimiento; pero se asocia en un mayor grado con la innovación. La innovación es necesaria para crear empresas productivas y organizaciones exitosas, ésta permite llevar a cabo ideas que admitan el resurgimiento de empresas u organizaciones ya activas, que tal vez se pudieran estancar o que bien, deseen desarrollarse y crecer aún más.

Schumpeter (1961), define emprendedurismo como, el tomar un riesgo y responsabilidad en el diseño e implementación de una estrategia de negocio o de empezar un negocio. Implica destrucción creativa, es decir, que este envuelve una transformación innovadora. Drucker (2000), lo define, como la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente.

Se considera que el emprendedurismo es una filosofía que se constituye de dos elementos fundamentales que son; el emprendimiento y el emprendedor. El emprendimiento se entiende como una capacidad o actitud presente en las personas, la cual les permite realizar un esfuerzo adicional para poder alcanzar sus metas. El emprendedor, es el individuo que es capaz de innovar y asumir los riesgos necesarios para llevar a cabo sus proyectos e ideales.

Para Lezana y Tonelli (1996), los emprendedores son personas que persiguen el beneficio, trabajando individual o colectivamente, pueden ser definidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos (función de producción), para extraer

los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto. Se puede decir, que un emprendedor es un individuo capaz de llevar a cabo ideas que otros tal vez consideraron difíciles y, hasta quizás imposibles de realizar, son capaces, con la pasión por sus ideales, de motivar a otros para que puedan también llevar a cabo sus metas.

Los emprendedores, al desarrollar nuevos negocios para satisfacer las necesidades de la población, facilitan el desarrollo de los mercados, incrementan la productividad y generan la mayor parte de los empleos que se crean en las economías. Se puede entender, que un emprendedor es un factor básico para la economía, ya que no solo, innova a través del desarrollo de nuevos productos, y la creación de nuevos negocios, sino también, muestra su cualidad de emprendimiento a través de cualquier acción que sirva para mejorar un proceso o sistema ya establecido.

El acto de emprender en sí, no sólo es característico de los negocios o el comercio, sino que es considerado una característica de las personas como individuos sociales que plantean mejorar su entorno. Por ello, una persona que decide iniciar un tipo de organización diferente, no necesariamente comercial, es también considerada emprendedora. Un emprendedor siente la necesidad de buscar la innovación, y ve los cambios como grandes oportunidades para seguir avanzando con miras al éxito, crean algo nuevo y diferente, cambian y transforman para dar un nuevo valor a las cosas.

Así como un emprendedor es capaz, con sus acciones, de crear cambios importantes en la economía y en la sociedad, también puede generar cambios sustanciales en el funcionamiento de las organizaciones, ya que, a través de sus ideas innovadoras pueden llevarlas a todo nivel y permitirles aumentar y mejorar su desempeño. Cuando un emprendedor lleva a cabo sus planes o proyectos, para prever que estos se realicen con éxito, debe poder situarse por encima de los mismos, es decir, debe tratar de ubicar un punto o enfoque donde pueda ver su proyecto como un

concepto planificado, donde pueda observar cómo funcionaría, y si realmente es una idea rentable.

El emprendedor ha de tener una perspectiva de lo desea ser y alcanzar como persona y como emprendedor. Debe comenzar por lo que desea construir en su vertiente profesional, entendiéndose aquí profesional como generador de su propia actividad para la cual va a recibir su contraprestación económica, que estará basada en la construcción de un proyecto emprendedor dimensionado. Y desde esta esfera, establecer los canales y las relaciones que se han de dar con el resto de las facetas personales (<http://www.injuve.es>).

Un emprendedor para realizar un proyecto y lograr que éste se concrete con éxito, debe orientar sus ideas hacia acciones coherentes en cuanto al entorno, y este hecho lleva a plantearla como un componente que debe apoyarse en el conocimiento estratégico, a fin de conducirse de manera estratégica, para afrontar con eficiencia las realidades presentes en el entorno; fijando fines y trazando acciones con base a los recursos con que cuenta, y así analizar el contexto en donde desarrollará dichas acciones para poder, afrontar mejor las situaciones que se presenten, indicando con cierto nivel de claridad, hacia dónde se dirige una organización a largo plazo y las posibles transformaciones que deba realizar partiendo de los cambios en el entorno, las necesidades que surjan, así como también de los nuevos recursos con los que se puedan contar en el futuro.

Para Miranda (2014), el conocimiento estratégico abarca una serie de nociones necesarias para llevar a cabo cualquier actividad que el emprendedor se plantee, este aborda el reconocimiento del ambiente externo (todos aquellos factores que rodean al emprendedor), así como también las acciones y herramientas necesarias para fortalecer y hacer efectiva su capacidad adaptativa, flexibilidad y habilidad para convivir con ambigüedades y cambio.

Todo emprendedor debe conocer el verdadero significado del término estrategia, pues, el mismo representa un plan que especifica una serie de pasos o de sucesos, que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. Tabatorny y Jarniu (Morrisey, 1993), plantean que la estrategia es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Es necesario, que en todo tipo de organización, se tomen las decisiones adecuadas que garanticen lograr los objetivos por lo que fue creada y alcancen su estabilidad en el tiempo y su crecimiento. El éxito es el resultado deliberado de evitar el fracaso y esto implica establecer la estrategia apropiada para lograrlo (Dehter, 2002).

Para que una organización logre sus objetivos de manera óptima, es importante que exista relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico; pues, esto permite llevar a cabo sus ideas, objetivos e ideales con eficiencia. Una idea muy buena y económicamente viable es un comienzo, pero se debe saber hacia dónde se quiere llegar con esa idea y crear un marco de actuación para el desarrollo de esa idea. Osorio, Gálvez y Murillo (2010), establecen que la vinculación y/o relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, toma en cuenta tres perspectivas, que son: la formulación de las estrategias y su puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia una mirada desde el contexto social, en las cuales se apoya el análisis de la investigación objeto de estudio.

Ahora bien, las organizaciones surgen de ideas llevadas a cabo por individuos que deciden materializar sus metas y sueños, ya sea para lograr un beneficio lucrativo o también para lograr un bien colectivo; son ellos quienes las dirigen y manejan en sus funciones. Esto quiere decir, que de las características de estos individuos denominados emprendedores dependerá, el rumbo que estas tomen, el cual puede ser hacia el éxito o el fracaso.

Cada país cuenta con una serie de organizaciones de diferente naturaleza, las cuales convergen entre sí y, atendiendo a sus diversos papeles en la sociedad, influyen considerablemente en el crecimiento económico y social del mismo. El desarrollo de un país depende, no solo de sus instituciones comerciales, sino también de aquellas cuya naturaleza es muy diferente, y ciertamente se orientan más hacia el ámbito público, en lo que respecta a las obligaciones de la nación como forma de Estado. A estas se les denomina como organizaciones públicas.

Las organizaciones públicas pertenecen al Estado y se ubican a nivel nacional, estatal y regional. Generalmente se encargan de gestionar servicios, definen políticas públicas, y ejercen actividades que el Estado entiende como de su jurisdicción y responsabilidad. Estas organizaciones presentan grandes expectativas, problemas y en muchas ocasiones dilemas de carácter organizativo. Por su naturaleza pública son especiales y exigen un tratamiento específico y diferente al de las organizaciones privadas (Uzcátegui, 2009).

Al igual que en todo tipo de organización, dentro de éstas, el talento humano representa un factor muy importante y, quienes se encargan de dirigirlos deben tomar decisiones que mejoren su gestión. Para ello, deben tomar riesgos, idear cambios y atreverse a llevarlos a cabo de manera innovadora, es decir, contar con una visión, característica propia de los emprendedores. De allí, que es de vital importancia la existencia de personas emprendedoras en las organizaciones públicas.

En el contexto de las organizaciones públicas, se encuentran las Fundaciones. Díez y Gullón (1989), define la Fundación como; la persona jurídica que nace cuando se destinan bienes al cumplimiento de un fin de interés público, de un modo permanente y estable. Buscan ser organizaciones con estabilidad en el tiempo. Se dedican al bienestar social, por lo que es de suma importancia conocer y comprender

las condiciones sociales, económicas y políticas que las rodean y afectan, de forma directa o indirecta.

La Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI, es un ente que se encuentra sometido a diversas situaciones, así como cambios y transformaciones para seguir con su funcionamiento y lograr los objetivos por lo cual fue creada. Es una dependencia de la Gobernación del Estado Sucre, la cual consta de una sede principal situada en la ciudad de Cumaná; con dos extensiones: Carúpano y Güiria respectivamente. Los demás municipios del Estado Sucre están presentes con un representante cada uno, el cual informa sobre la situación que se presente en cada localidad. No posee autonomía en lo que respecta a fuentes de financiamiento.

Un personal que desempeña una buena labor, es un personal que no solo se encuentra motivado sino que también cuenta con características que le permiten hacerlo, son proactivos, creativos e innovadores para afrontar los riesgos y convertir los cambios del entorno en grandes oportunidades, es esto lo que le permite cumplir y mejorar sus tareas, propio de lo que representa abordar el conocimiento estratégico en una organización.

En este contexto, se considera que una característica importante de los trabajadores puede ser, desarrollarse como personas emprendedoras, asumiendo los conocimientos estratégicos, para impulsar así, a la Fundación en su crecimiento y desarrollo. Entones, relacionar al emprendedor con los conocimientos estratégicos, en FUNREVI, ayuda a afrontar las situaciones diarias, mediante la innovación, la creatividad, pro actividad y optimismo de sus trabajadores, considerando el reto que representa atender las variables macro ambientales, las cuales están en constantes cambios.

Ello con el fin de que en FUNREVI, se generen ideas que faciliten el desempeño de sus tareas y el éxito de la misma. De allí que surge como interrogante ¿cómo es la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)?

Surgiendo así otras interrogantes como:

¿Qué elementos inherentes al emprendedor están presentes en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)?

¿Cuál es el papel del conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)?

¿Cómo es la vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)?

¿Qué mapa relaciona al emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos inherentes al emprendedor presentes en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).
- Identificar el papel del conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

- Precisar la vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).
- Presentar el mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).

1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

La justificación consiste en exponer la importancia que representa para quien investiga llevar a cabo la investigación, destacando los posibles aportes desde el punto de vista teórico y práctico, además de los beneficios de la mismo (Instructivo para la Presentación de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración, 2006).

La investigación tiene pertinencia por contemplar un tema relevante como lo es el emprendedor y el conocimiento estratégico; por cuanto las organizaciones se encuentran constantemente enfrentadas a cambios y diferentes situaciones que ponen a prueba sus funciones y capacidades para sobrevivir y seguir desarrollándose en el tiempo. Las organizaciones públicas no se encuentran excluidas a ello, sino que por el contrario se puede afirmar que estas afrontan todo esto con mayor grado de dificultad, debido a su importancia social, ya que para tomar cualquier decisión, quienes se encargan de dirigir las deben recordar que las funciones de estas deben estar siempre orientadas hacia el bienestar social y colectivo que es lo que define su razón de ser.

Las fundaciones como organizaciones públicas se encuentran, también expuestas a distintas problemáticas, por su característica de ser entes públicos, en este caso la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), la cual tiene la responsabilidad de brindar soluciones habitacionales a los habitantes del estado Sucre, y que actualmente debido a las situaciones económicas que enfrenta el País y

el estado Sucre, ha presentado problemas deficitarios en su presupuesto, lo cual ha desmejorado el rendimiento funcional de sus trabajadores.

Una característica de significativa importancia del trabajador en FUNREVI, es su perspectiva como personas emprendedoras, esto considerando que se encuentran laborando en una organización pública ya que generalmente este tipo de organización representa un reto debido a distintas problemáticas. Ello ayuda para afrontar las situaciones diarias, mediante la innovación y el optimismo, de manera que generen ideas que faciliten el desempeño de sus tareas.

Un emprendedor para realizar un proyecto y lograr que éste se concrete con éxito, debe orientar sus ideas hacia acciones coherentes en cuanto al entorno, y este hecho lleva a plantearla como un componente que debe apoyarse en el conocimiento estratégico, a fin de conducirse de manera estratégica, para afrontar con eficiencia las realidades presentes en el entorno; fijando fines y trazando acciones con base a los recursos con que cuenta, y así analizar el contexto en donde desarrollará dichas acciones para poder, afrontar mejor las situaciones que se presenten.

Para que una organización logre sus objetivos de manera óptima, es importante la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico; pues, esto permite llevar a cabo sus ideas, objetivos e ideales con eficiencia. Una idea muy buena y económicamente viable es un comienzo, pero se debe saber hacia dónde se quiere llegar con esa idea y crear un marco de actuación para el desarrollo de esa idea y para cuando esa idea ya no sea tan buena.

Se destaca entonces, la relevancia del estudio, al analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI). Para lo cual se estudia los elementos inherentes al emprendedor, el papel del conocimiento estratégico, la vinculación entre

el emprendedor y el conocimiento estratégico y la elaboración de un mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).

En lo académico es relevante porque se pueden abordar variables pertinentes al campo laboral, comparando enfoques hasta tener la visión clara, efectiva del fenómeno objeto de estudio; debido a la necesidad de contar con una perspectiva ajustada a la realidad existente. El vocabulario técnico es enriquecido gracias a la incorporación de nuevos términos manejados durante las acciones pertinentes a este trabajo, asumiendo una postura de superación, para manejar conocimientos inherentes a la comprensión de diversos escenarios donde se desenvuelve el trabajador. Así mismo, el estudio sirve como antecedente para que futuros investigadores se apoyen en un material de consulta con conclusiones válidas, para extraer de allí reflexiones útiles con relación al problema abordado.

En lo atinente a la importancia metodológica del estudio, la misma radica en poder aplicar técnicas e instrumentos de recolección de datos primarios con la finalidad de emprender directamente una problemática presente en el ámbito local. De esta forma, bajo principios de la investigación de campo, se aportan resultados para que los interesados en profundizar en el tema del emprendedor y el conocimiento estratégico, cuenten con una versión que fundamente la comprensión de hechos reales. En pocas palabras, tiene importancia práctica, académica, teórica e institucional, ante la posibilidad de trabajar organizada y sistemáticamente hasta aportar a la sociedad universitaria un referente fundamental en el campo administrativo, siempre cambiante y, en constante modificación.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Arias (2012:106), refiere que el marco teórico “es el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. En referencia a las ideas aportadas por el autor, constituye el sustento para articular distintos contenidos proporcionados por fuentes secundarias, con el propósito de profundizar, comprender y estudiar las posturas de distintos autores hasta aportar criterios propios a partir del material seleccionado. En este capítulo se plasman, los antecedentes y los conocimientos relativos al emprendedor y el conocimiento estratégico, circunscrito en la revisión del conjunto de teorías, enfoques y modelos, avalados en las contribuciones de diversos investigadores. Todo ello relacionado con el objeto de estudio de esta investigación.

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación

En el mundo global y complejo de hoy, los escenarios académicos y profesionales son cada vez más conscientes de los aspectos que conforman la sociedad, donde se aprecia, una nueva forma de organizarse. Por ello, la presente investigación mereció la revisión y análisis de trabajos que contribuyeron a la comprensión de una nueva realidad existente, a fin de facilitar la toma de decisiones en el proceso investigativo, para la realidad estudiada. Entre algunas de las investigaciones relacionadas con la temática objeto de estudio, se señalan:

- Osorio, Gálvez y Murillo (2010), en su investigación denominada: La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis. En la misma se recoge que las investigaciones en el campo del emprendimiento provienen de disciplinas diversas, y en este sentido la estrategia y el emprendedor constituyen dos

conceptos de obligada revisión. Aquí los autores ofrecen desde la mirada de la estrategia un contexto para el análisis del actor conocido como emprendedor.

Abordándose la configuración y construcción del campo de dominio de la estrategia, el concepto del emprendedor desde la mirada del individuo, el proceso, la organización y el entorno (Gartner, 1985), y trata desde diferentes perspectivas, la relación entre la estrategia y el emprendedor, tales perspectivas comprenden: la estrategia como formulación y la puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia como enfoque del entorno.

Concluyéndose, que el emprendedor debe pensar estratégicamente de manera que ubique su emprendimiento en donde se evidencie la demanda y los cambios futuros, por lo que debe tener en cuenta los componentes del medio que le permitan identificar las oportunidades y los riesgos. De igual manera, la acción organizacional y la gestión estratégica, también estarán determinadas por la conducta intencional del emprendedor, ya sea con el aprovechamiento de las oportunidades, con la retribución suficiente a sus colaboradores y en general a la comunidad o bien, al ser capaz de identificar la inexistencia de condiciones favorables para su emprendimiento.

Asimismo, la estrategia y el *entrepreneurship* son disciplinas con ámbitos de trabajo distintos, pero que se complementan muy bien cuando se quiere entender y describir el pensamiento y el accionar del *entrepreneur* o emprendedor (actor central en el proceso de creación y desarrollo de nuevas organizaciones), al punto que puede hablarse del pensamiento estratégico del emprendedor.

- Rodríguez y Fermín (2009), su investigación relativa al emprendedurismo como factor determinante en el impulso de nuevos empresarios, caso: corporación parque tecnológico de oriente. Este estudio tuvo como objetivo general analizar

la Corporación Parque Tecnológico de Oriente como ente promotor del emprendimiento e impulso de nuevos empresarios. La metodología utilizada fue de campo dado que consistió en la recolección de datos directamente en la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna, mediante la entrevista directa con los directivos de la Corporación Parque Tecnológico de Oriente (CPTO).

Dada la importancia estratégica para el desarrollo económico, crecimiento del aparato reproductivo y generación de empleo que tienen los parques tecnológicos y su contribución a los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, es relevante estudiar cómo estos promueven la cultura del emprendimiento y el impulso de nuevos empresarios. La finalidad de la presente investigación que tuvo como propósito analizar el papel que desempeña la Corporación Parque Tecnológico de Oriente como ente promotor de la cultura del emprendimiento la capacitación y asesoramiento de emprendedores en el estado Sucre. La intención se orienta al análisis de las estrategias y acciones utilizadas por la organización objeto de esta investigación para la consolidación de la cultura del emprendimiento en la región oriental y el surgimiento y consolidación de emprendedores que respondan con bienes y servicios a las necesidades del colectivo del estado Sucre.

La Corporación Parque Tecnológico de Oriente refleja fortalezas en la estructura organizativa, disponibilidad de personal técnico gerencial, presencia de personal técnico calificado, y un ambiente organizacional favorable. Los pocos mecanismos de promoción, publicidad y el mercadeo, bajo presupuesto asignado así como las debilidades en materia de cooperación y alianzas estratégicas inciden en el emprendimiento, incubación, e instalación de microempresarios en la región sucreña. Las debilidades más notorias de la Corporación Parque Tecnológico se caracterizan por la falta de integración con el sector productivo y educativo, así como la falta de apoyo del sistema financiero. Cabe destacar que este antecedente viene a

prestar un soporte al estudio a realizar, con sus conocimientos bibliográficos y teóricos de igual forma toma la variable de estudio como es el emprendedor y contribuye al fomento de la cultura emprendedora.

- Campos, campos y Ortiz (2012), en su investigación sobre: emprendimiento informal: propuesta para su formalización como contribuyente municipal. Caso: emprendedores informales del municipio sucre, estado sucre. Periodo mayo- julio 2012. Su objetivo general, proponer un plan para la formalización de los emprendedores informales como contribuyentes municipales en el Municipio Sucre, estado Sucre.

Esta investigación estuvo dirigida al estudio y análisis de un grupo de emprendedores informales que llevan a cabo su actividad en la Avenida Bermúdez de Cumaná, Municipio Sucre del Estado Sucre, con la intención de indagar sobre los motivos que los llevaron a incursionar en el mundo del emprendimiento informal, debido al auge que éste ha tenido en la región; ya que representa una de las principales fuentes de empleo que permiten hacer frente a los altos niveles de desempleo que actualmente se evidencia en todo el país.

Para el desarrollo de la presente investigación y conforme a la problemática planteada el nivel de la investigación adoptado fue el descriptivo, ya que en éste se delimitan las características del problema de investigación, por ello se realizó un análisis minucioso del emprendimiento informal a través del cual se logró efectuar una descripción de la situación para luego proponer una alternativa para su formalización como contribuyente municipal, logrando su participación en la solución de los problemas que aquejan a la región.

El emprendimiento informal se ha intentado explicar por la escasa generación de empleos formales que se ha evidenciado en los últimos años tanto en países desarrollados como subdesarrollados, en menor o mayor grado, ocasionado por el bajo crecimiento del producto interno bruto, la clausura de empresas y las excesivas regulaciones de muchos países que elevan el costo de la formalidad requerida para iniciar un negocio. Se recomienda establecer políticas que ayuden a encontrar una solución viable y a su vez garanticen que la actividad informal de la economía se pueda realizar en óptimas condiciones y así no se pongan en riesgo la salud y seguridad de las personas; brindándole confianza a estos ciudadanos que cada día trabajan para subsistir y hacer frente a las adversidades económicas que presenta actualmente la región.

- Gazcón, Hernández y Marcano (2016), en su investigación titulada. La visión del emprendedor en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), cuyo objetivo general se orientó al análisis de la visión del emprendedor en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI.

Para el desarrollo de la presente investigación y conforme a la problemática planteada el nivel de la investigación adoptado fue el descriptivo, ya que en éste se delimitan las características del problema de investigación, por ello se realizó un análisis minucioso de la visión del emprendedor a través del cual se logró efectuar una descripción de la situación para luego proponer una alternativa para su formalización en la realidad abordada, logrando su participación en la solución de los problemas que aquejan a la organización. Se aplicó un cuestionario a una muestra representativa de 21 trabajadores pertenecientes a esta gerencia, y se obtuvieron resultados que muestran que los trabajadores poseen características de emprendedores

y muchas de estas características están relacionadas a los diferentes factores subyacentes que se evidencian en la visión de un emprendedor.

Se infiere que en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda FUNREVI, se desempeñan funciones realmente importantes, ya que esta es la encargada de administrar los fondos que se destinan no solo para ejecutar los procesos normales de administración, en ella se gestionan los recursos para otorgar el financiamiento a diferentes proyectos de vivienda que se reciben y aprueban en la institución. Los trabajadores de esta gerencia afrontan problemas y dificultades que afectan su desenvolvimiento. Por ello, es importante saber si estos poseen las características necesarias para realizar sus funciones y seguir impulsando a la organización para que pueda cumplir con sus fines, de forma exitosa. Una característica significativa en dichos trabajadores podría ser su visión como personas emprendedoras, esta representaría una ventaja para afrontar las situaciones diarias, mediante la innovación y el optimismo, de manera que generen ideas que faciliten el desempeño de sus tareas.

- Cova, Rodríguez y Sánchez (2012), en su trabajo de investigación titulado: “Análisis del proceso de planificación estratégica de la Empresa Naviera Rassi, C.A (NAVIARCA). Cumaná, Estado Sucre”, cuyo objetivo general fue; analizar el proceso de planificación estratégica de la Empresa Naviera Rassi, C.A (NAVIARCA), manejándose un nivel de investigación descriptivo de tipo documental, utilizando una muestra constituida por el personal involucrado directamente en el área de toma de decisiones, siendo un total de treinta (30) personas: gerentes, subgerentes y demás personal que integran los distintos departamentos de dicha organización, usando además técnicas e instrumentos para la recolección de los datos como: la revisión documental, la observación directa, entrevistas no estructuradas y encuestas.

Concluyéndose que la empresa tiene establecida claramente su misión, visión y objetivos, como parte del proceso de planificación estratégica; estos últimos se definen a corto plazo; se observó que no todo el personal administrativo de la empresa está al tanto de la planificación estratégica establecida; ésta solo se conoce a nivel directivo y por el máximo líder de cada departamento, viéndose en la necesidad de que sean comunicados al resto del personal. Entre las fortalezas identificadas, se tienen el establecimiento de medidas organizativas, de control, y el mantenimiento y mejoramiento de sus sistemas productivos. Entre las amenazas encontradas está: el establecimiento de nuevos competidores, problemas con la adquisición de insumos y la exigencia para el cumplimiento de normativas. Todos estos aspectos permiten realizar una identificación de las estrategias futuras de la empresa, con la finalidad de ampliar su campo de acción, ante las debilidades y amenazas más importantes.

Los referentes señalados apoyan a la presente investigación, puesto que proporcionan insumos importantes sobre los fenómenos existentes del emprendedor y el conocimiento estratégico. También, permiten visualizar un mundo de ideas teóricas con una diversidad de conocimientos, métodos y técnicas utilizadas, que puedan ser implementadas en el presente estudio, además de atender a los distintos requerimientos que puedan surgir.

2.2 Bases Teóricas

El marco teórico referencial, según Martínez (2004), tiene como finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el objeto de la investigación, es decir, plasmar información desde el punto de vista referencial. Para la investigación, esto se circunscribe en la revisión del conjunto de teorías, enfoques, modelos, entre otros, que enriquezcan la investigación como tal.

2.2.1 El Emprendedor

Sin los emprendedores no es posible la reactivación económica, ya que, a éstos se le asocia el hecho de ser los incitadores de la creación de nuevas empresas, su ímpetu para salir adelante es el primer síntoma de querer emprender ideas que lo lleven a un fin único, el de mejorar su entorno más cercano, y con ello lleva una serie de acciones que van marcadas por el crecimiento económico. Un emprendedor pueda manifestarse dentro de una empresa y contribuir con el logro de los objetivos de la misma, también puede generar su propio negocio por medio de una idea que surgió y que logró cristalizar.

Las personas que buscan afianzar sus ideas deben tener auto criterio, puesto que de allí se fortalecerán, en su entorno como emprendedor y logrará concretar lo que visualiza en un momento determinado. Cuando estas ideas surgen lo más importante es creer en ellas y que es posible hacerlas realidad pues que esto es lo que la hace valedera dentro de todo este entorno emprendedor. Luego, llega el momento en que el emprendedor formaliza esa idea que generó en un determinado momento y que ahora busca, a través de una serie de pasos consecutivos que lo llevarán a cristalizar su plan de negocio. Esta es la forma en que se puede llevar una idea a cabo y de manera sistemática, es decir, una cosa conlleva a la otra pero en el momento que falle una, es imposible que se den las demás.

2.2.1.1- Definición del emprendedor

El emprendedor es la persona que ha transformado una idea en un proyecto definido, sea social o institucional, con o sin fines de lucro, para así generar en primera instancia autoempleo, posteriormente, empleo y nuevos procesos tecnológicos en la sociedad.

Para el diccionario de la Real Academia Española (2003), un emprendedor es alguien que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. Así mismo, se puede señalar que es aquella persona que identifica una oportunidad y sincroniza los recursos necesarios y disponibles para ponerla en marcha. Es común adoptar este término para calificar a una persona que concibe una empresa o que descubre la ocasión de hacer un negocio, o también se le puede llamar así a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

2.2.1.2.- Cultura emprendedora

Para Anzola (2003), la cultura emprendedora abarca:

- Definición Económica: Realiza cambios de recursos de una zona de bajo rendimiento a una alta productividad.
- Definición Pragmática: Es una persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño.
- Definición Operativa: Aplica su talento creador e innovador para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente.
- Definición General: El que hace que las cosas sucedan.
- Definición Popular: Del dicho al hecho hay un gran emprendedor.
- Definición Política: Es aquel que se esfuerza por convertir sus sueños en realidad.

En términos generales, desde una perspectiva elemental, se puede definir como la acción de alguien, orientada a crear o transformar un todo que puede ser una idea de negocio en una empresa, es decir, va de lo ideal a lo real, persiguiendo un fin. En consecución con esto el emprendedor es el que hace que algo suceda, pero todo esto va a variar según la acción que esté realizando ya que un emprendedor no es solo el que crea su propia empresa, es también aquel que puede aplicar su habilidades dentro del

sitio donde desempeñe sus labores, es por esta razón que se debe exponer que el emprendedor se distingue en dos (2) tipos y los cuales asumen una acepción diferente.

2.2.1.3.- Atributos de un emprendedor

Los emprendedores son personas que toman sus propias decisiones, las llevan a cabo y frecuentemente están motivados por un espíritu de independencia, un buen emprendedor y propietario de negocio, está siempre aprendiendo y actualizando sus conocimientos para poder tener técnicas y destrezas a la hora de enfrentarse al trabajo. Deben tener ciertas actitudes para poder llevar las riendas de su negocio así como de su vida, ser emprendedor no es solo gestar ideas, también hay que tener una serie de rasgos que le hagan ver la vida de una manera más objetiva ya que se desenvuelve dentro de un mundo de acciones que constantemente requiere de su decisión ecuánime y sobria, que no dé cabida a ambigüedades, puesto que eso lo puede llevar a una mala decisión dentro de su negocio.

Cabello (2006), sostiene que entre algunos atributos, con los cuales se puede identificar a un emprendedor, están:

- Iniciativa
 - Cualquier persona que decide crear una empresa, tiene iniciativa. El empresario con su iniciativa, es el iniciador de un proyecto que tendrá repercusión económica y social.
 - Se dice que una persona tiene iniciativa cuando:
 - Ante una situación determinada prevé las dificultades que se pueden generar, puede identificar un obstáculo o las oportunidades que puedan surgir.

- Actúa desarrollando actividades encaminadas a dar solución a las dificultades, salvar los obstáculos y aprovechar las oportunidades.
 - Interviene con rapidez y decididamente ante cualquier contratiempo.
- Creatividad
 - La creatividad no se limita únicamente al mundo del arte, sino que se utiliza también en otros ámbitos, como el de la empresa.
 - La creatividad es la capacidad de pensar soluciones nuevas a un problema existente.
 - La creatividad se refleja a la hora de vender, hablar, aconsejar, cantar, escribir, estudiar y cualquier otra actitud que requiera nuestra acción.
 - La innovación
 - Es emplear el conocimiento para crear o mejorar productos, servicios o procesos con el fin de que la empresa consiga un mayor éxito en el mercado.
 - La innovación es la capacidad de hacer cosas nuevas.
 - La innovación se produce una vez que ya se ha tenido una idea novedosa.

2.2.1.4.- Perfil de un emprendedor capaz

Lerma (2007), sostiene que el perfil de un emprendedor capaz, se debe considerar siempre tres verbos: poder, saber y querer. En el poder, se consideran las características físicas, psicológicas y conductuales con que la naturaleza y la vivencia han dotado a la persona. En el saber, se conforma por un conjunto de conocimientos teóricos, prácticos y toda aquella información adquirida por medio de la formación, la experiencia, la investigación y el acceso a los medios de comunicación, útiles para desarrollar y operar cualquier proyecto emprendedor. En el querer, se considera las

motivaciones que tienen un impacto en la voluntad de la persona para dirigir su esfuerzo y concentrarse en un proyecto emprendedor

2.2.1.5.- Tipo de emprendedor

Determinar una tipología universal de emprendedores tiene las mismas dificultades que proponer un concepto único de emprendedor, que radican en las muy diferentes perspectivas desde las que se puede abordar la cuestión. Se toma la autonomía del emprendedor como criterio de clasificación y, desde este punto de vista, los tipos de emprendedores que se pueden encontrar son:

- *Intrapeneur*: Es el emprendedor dependiente, que aplica las innovaciones en una empresa y organización ya existente y de la que no es titular. Son los directivos y trabajadores de grandes empresas, altos funcionarios de la Administración u otro tipo de instituciones sin ánimo de lucro.
- *Entrepreneur*: Es el emprendedor independiente, que aplica las innovaciones a la creación de su propia empresa o a la mejora de su negocio. Son los empresarios.

Dentro del tipo *entrepreneur* se pueden distinguir cuatro subtipos en función de los objetivos que persiguen:

- *Entrepreneur* artesano: Es el emprendedor que quiere ser el dueño de su propio negocio en el que desarrollar su profesión a su manera, aplicando con autonomía los conocimientos adquiridos en su formación técnica. No tiene grandes aspiraciones de dominio del mercado ni de crecimiento empresarial.
- *Entrepreneur* familiar: Es el mismo tipo que el anterior pero evolucionado en sus objetivos de crecimiento. Pretende que la empresa que ha creado no termine con

su retiro, sino que continúe en manos de sus descendientes de forma que les garantice el futuro.

- *Entrepreneur* administrador: Sus objetivos tienen que ver con el ejercicio del poder y el logro de la calidad. Quiere desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan al mercado, y su labor se orienta al crecimiento. Pretende crear o desarrollar empresas duraderas, con personal al que dirigir. Por ejemplo, el que crea una pequeña tienda de alimentación y la desarrolla hasta convertirla en una cadena de supermercados.
- *Entrepreneur* oportunista: Su principal objetivo es descubrir oportunidades de negocio que generen el máximo beneficio de la forma más rápida. Son muy innovadores y tienen una gran propensión a asumir riesgos muy elevados. Están dispuestos a que sus negocios sean a corto plazo y a cambiar de negocio si se presenta una oportunidad mejor. Por ejemplo, los fabricantes y comerciantes de almohadas cervicales de espuma, que aprovecharon una oportunidad de negocio y lo abandonaron al primer síntoma de declive para dedicarse a otra cosa.

En la práctica, esta tipología no se da en estado puro, puesto que todos los emprendedores comparten los mismos objetivos: independencia laboral, ánimo de lucro, desarrollo personal, supervivencia en el mercado y desarrollo del poder de dirección. Lo que les diferencia es la prioridad y la intensidad con que los persiguen.

También se puede clasificar al *entrepreneur* por sus características personales, de forma que obtendríamos una tipología de perfiles infinita, hasta tal punto que algunos autores han llegado a afirmar que hay tantos tipos de *entrepreneur* como personas emprendedoras.

Asimismo, se propone una clasificación que toma como base la motivación del emprendedor, que comprende:

- *Entrepreneur* económico: Es aquel cuya motivación principal es obtener el máximo beneficio posible con su actividad. Por ejemplo, un empresario comercial.
- *Entrepreneursocial*: La motivación que lleva a estas personas a emprender es procurar la mejora de las condiciones de vida de los demás. Por ejemplo, un cooperante que inicia un proyecto de búsqueda de agua en África.
- *Entrepreneur* tecnológico: Su mayor motivación es el desarrollo de innovaciones de producto o de proceso, y la aplicación de los resultados de la investigación científica a la realidad cotidiana. Por ejemplo, un fabricante de aparatos sanitarios de alta tecnología.
- *Entrepreneur* político: Busca detectar el poder y su motivación personal es la autorrealización. Por ejemplo, un empleado de una multinacional que propone una innovación buscando un ascenso (reconocimiento).

Los emprendedores, están animados por estas cuatro motivaciones; lo que les diferencia es la intensidad con la que sienten cada una de ellas.

2.2.1.6.- Características del emprendedor

Se plantean siete (7), características que todo emprendedor de éxito debe tener, comenzando por Pasión por lo que hace y terminando con una buena capacidad organizativa.

- Pasión
 - El deseo personal es el principal motor de sus acciones.
 - Ama profundamente los productos o servicios, objetos de su actividad.
 - Trabaja incansablemente muchas horas, sin demostrar cansancio.

- Interpreta el trabajo como un juego más que como una obligación
- .Ambición
 - Tiene confianza en sí mismo y cree en sus potencialidades y habilidades para llevar adelante su propio negocio.
 - Sus objetivos personales actúan como el principal motivador de su conducta.
 - Es consciente de la necesidad de su desarrollo, y por ello, se capacita permanentemente.
 - Asume riesgos de una manera natural.
- Iniciativa
 - Tiene motor propio y no depende de los estímulos externos para ponerse en movimiento.
 - Está orientado, principalmente hacia la acción y resolución de problemas.
 - No se conforma con el statu quo.
 - Está permanentemente pensando y comenzando proyectos y acciones nuevas.
- Superación
 - Determina el valor relativo de los problemas asignándoles, a cada uno, su correcta dimensión.
 - Es flexible para buscar caminos alternativos cuando los originales se cierran.
 - Es tenaz, perseverante, insistente en el logro de sus objetivos sin caer en la testarudez.
 - Es capaz de tolerar la frustración y el fracaso aceptando la realidad, reponiéndose y comenzando nuevamente.
- Creatividad
 - Sus ricas y variadas experiencias personales actúan como fuente de inspiración.
 - Tiene la capacidad de visualizar alternativas distintas a los paradigmas establecidos.
 - Es capaz de improvisar ideas y acciones para solucionar problemas nuevos.

- Tiene una amplia apertura mental que le permite encontrar alternativas innovadoras.
- Liderazgo
 - Tiene visión y capacidad de convocar a otros en torno a esa visión.
 - Debido a su capacidad de influencia es un referente en los ámbitos donde actúa.
 - Comunica claramente sus emociones e ideas.
 - Utiliza con naturalidad los distintos estilos de liderazgo, según las personas y las circunstancias.
- Organización
 - Tiene capacidad de autocontrol.
 - Define bien sus prioridades, pone el foco de su trabajo en ellas y administra su tiempo con efectividad.
 - Busca, permanentemente, los medios apropiados para alcanzar sus objetivos.

2.2.2 Conocimiento Estratégico

Para todo emprendedor es fundamental tener conocimiento estratégico, ya que esto le permitirá llevar a cabo sus ideas, objetivos e ideales con eficiencia. Una idea muy buena y económicamente viable es un comienzo, pero se debe saber hacia dónde queremos llegar con esa idea y crear un marco de actuación para el desarrollo de esa idea y para cuando esa idea ya no sea tan buena.

Miranda (2014), afirma que el conocimiento estratégico abarca una serie de nociones necesarias para llevar a cabo cualquier actividad que el emprendedor se plantee, este abarca el reconocimiento del ambiente externo (todos aquellos factores que rodean al emprendedor), así como también las acciones y herramientas necesarias para fortalecer y hacer efectiva su capacidad adaptativa, flexibilidad y habilidad para convivir con ambigüedades y cambio.

2.2.2.1 Definición de conocimiento estratégico

El conocimiento estratégico es un conocimiento formado por una dimensión explícita compuesta por las informaciones estratégicas y de seguimiento, así como también por la dimensión tácita, formada por el conocimiento ya acumulado por los expertos en formular y decidir estratégicamente (Miranda, 2014). Así mismo, puede ser visto como el tipo de conocimiento en la organización, en el cual está involucrado el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias.

Una forma de caracterizarse con mayor precisión el conocimiento estratégico está en el establecimiento de relaciones entre los tipos de informaciones estratégicas y las estrategias adoptadas en una organización. El conocimiento estratégico pretende formular un plan de acción con el fin de dar solución al problema.

2.2.2.2 Conceptos fundamentales del conocimiento estratégico

Para la completa comprensión del conocimiento estratégico y, por consecuencia, su sistema, es necesario presentar algunos conceptos que se describen a continuación.

- Estrategias: es el proceso a través del cual se formulan objetivos, y los medios para la obtención de los mismos. Para Koontz y Weihrich (1998), las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

- Acción estratégica: puede ser traducida como la creación, la implementación, el desarrollo o la ampliación de un proceso, sistema, servicio o producto, que venga a proporcionar el diferenciarse de los competidores.
- Niveles de la estrategia: Se suelen considerar tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a los diferentes niveles de jerarquía en la empresa: estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategia funcional. La estrategia corporativa o de empresa trata de considerar la empresa en relación con su entorno, la estrategia de negocio o divisional se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio o unidad estratégica de negocio y la estrategia funcional donde la cuestión es cómo usar y aplicar los recursos y las habilidades dentro de cada área funcional.
- Planificación estratégica: Es definida como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler y Bloom (1990). La planificación estratégica consta de cuatro (4) etapas necesarias para su ejecución: la primera etapa es la declaración de visión y misión, es decir, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿hacia dónde nos dirigimos?, la segunda etapa consiste en establecer los objetivos, los cuales se fijan como un mecanismo para hacer funcionar la operación, la tercera etapa es la formulación de estrategias, aquí se establecen las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas, realizando una serie de análisis que comparen factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la empresa, la cuarta y última etapa es la ejecución de las estrategias o etapa de acción (David, 2008).
- Diagnostico o Análisis estratégico: Serna (2011), define el diagnóstico estratégico como el análisis de fortalezas y debilidades internas de la

organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medioambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización.

2.2.2.3 El Conocimiento estratégico en el emprendedor

Idealizar metas y llevarlas a cabo mediante la innovación, asumiendo riesgos de manera entusiasta, creativa y con grandes expectativas es la razón de ser de un emprendedor. Y es que un emprendedor es una persona con muchas cualidades, pero una de las más destacables es su visión, esta le permite soñar con grandes proyectos bajo el accionar adecuado poder lograrlos. Un aspecto importante es que esta visión debe ser diseñada como plan, es decir, la idea debe ser plasmada en una serie de acciones que con lleven a su materialización en el tiempo, además de ello esta debe ser acompañada de un conjunto de elementos que la fortalezcan, como uno de ellos se puede mencionar el conocimiento estratégico, este representará para el emprendedor una herramienta fundamental que le garantizará el éxito en sus actividades.

Una vez que hay un plan y comienza a desplegarse aparecen novedades, cambios en las hipótesis de partida, fracasos, movimientos inesperados, frustraciones. Es ante este tipo de circunstancias que alguien con los conocimientos estratégicos necesarios es capaz y suficientemente disciplinado para reaccionar antes estos con racionalidad frente a los imprevistos, haciendo uso del mismo pensamiento estructurado con el que se diseñó el plan inicial y dejando de lado los impulsos excesivamente intuitivos, y es en este aspecto don el conocimiento estratégico marca la diferencia en cuanto al buen empleo de la visión estratégica (www.vingest.com).

Con respecto al proceso de gerencia estratégica para el conocimiento estratégico del emprendedor, las organizaciones deben considerar con seriedad su compromiso con el proceso de gerencia estratégica, con frecuencia, las compañías que tienen una fuerte creencia de que la organización es suficientemente fuerte para sobrevivir sin importar el entorno y que puede acabarse y prosperar a pesar de tal adversidad, adoptan la posición extrema de que este proceso, es para lo inútiles y permanecerán firmes ante la dificultad, simplemente no toman la cultura organizacional de manera seria.

Las organizaciones con experiencia en tratar con su entorno tendrán presunciones sobre lo siguiente:

- Su visión y misión (Muñiz, 2008), señala que la misión es aquella que define la razón de ser de la organización, en ella se establecen las actividades presentes y futuras de dicha organización; mientras que la visión, según Thompson y Strickland (2001), es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, en ella se toma en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. La misión y la visión de la organización deben estar claramente definidas para alcanzar satisfactoriamente el éxito. Las organizaciones presumirán de estos aspectos para determinar la influencia de la cultura organizacional en el proceso de gerencia estratégica. Es esencial que la misión y visión de la empresa se planteen adecuadamente porque esto permitirá definir la identidad de la empresa estableciéndose firmemente su personalidad y carácter, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

- Los objetivos y metas específicos que se derivan de la misión. Saloner, Shepard y Podolny (2005:20), señalan que las metas “se refieren a la posición del mercado o estatus que la organización desea lograr mediante sus estrategia”. Los objetivos estratégicos son también conocidos como objetivos a largo plazo y buscan alcanzar las metas fijadas por la organización una vez que han sido planteadas ciertas estrategias, por tal motivo, son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de dicha organización. Es importante definir muy bien los objetivos y metas de la organización, pues estos son de gran influencia para poner en marcha el plan estratégico.
- Los medios por los cuales su misión debe ser cumplida. Las organizaciones para cumplir su misión utilizan como medios, las estrategias, las cuales no son más que cursos de acción que se deben seguir para alcanzar un objetivo o propósito. Morrisey (1993), señala que el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que, es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. Morrisey, define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.
- Las formas apropiadas de evaluar el éxito de la organización en el logro de la misión. A medida que se logra la misión, la organización va adquiriendo éxito y satisfacción en todas sus áreas. El éxito organizacional se mide, a través del rendimiento o desempeño que tengan sus integrantes a la hora de realizar sus actividades, es decir, si los resultados obtenidos son iguales a los planificados o

esperados entonces la organización está funcionando eficientemente. El proceso de control permite evaluar si existe o no, éxito en lo planificado.

- Cuál es la mejor manera de realizar correcciones a sus planes a mitad del camino. La mejor manera de realizar correcciones a los planes a mitad de camino es mediante una auditoría, la cual permita verificar que todo va marchando como se planeó, y en caso de detectar alguna falla o desviación corregirlas sin ningún impedimento.

En término de procesos internos, las compañías tendrán presunciones sobre lo siguiente:

- Los criterios acerca de a quién se debe incluir y a quién no en el proceso. Aquí se toma en cuenta que persona posee las habilidades, conocimientos, destrezas y especialización suficiente para formar parte de los procesos internos de la organización.
- El sistema de control que manejará el proceso. El sistema de control interno es el plan de organización adoptado dentro de una empresa para salvaguardar sus activos y asegurar el adecuado registro de las transacciones comerciales, su trabajo es el análisis de los circuitos administrativos y contables. Se dirigen a la evaluación de dicho sistema, verificando que los controles funcionen y cumplan con su objetivo (Tigsilema, 2012).
- La naturaleza de las relaciones interpersonales del grupo de planeación, es decir, como es la conexión entre los miembros del grupo, si existe o no comunicación para mantener un ambiente apropiado que permita darle éxito a los procesos internos.
- De qué manera se está manejando lo inesperado, es decir que se está haciendo para enfrentar las situaciones conflictivas que surgen en la organización, las cuales ponen

en incertidumbre las decisiones que se puedan tomar y declinan el éxito organizacional.

2.2.3 Vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en las organizaciones

Un emprendedor es la persona que reactiva una económica; pues, se le asocia al hecho de ser los motivadores de la creación de nuevas empresas, su ímpetu para salir adelante, el querer emprender ideas que lo lleven a un fin único, el mejorar su entorno más cercano; lo que amerita llevar una serie de acciones que van marcadas por el crecimiento económico. Un emprendedor se manifiesta dentro de una empresa, contribuyendo con el logro de los objetivos de la misma; también, puede generar su propio negocio, producto de una idea que surgió y que logró cristalizar.

El conocimiento estratégico está formado por una dimensión explícita compuesta por las informaciones estratégicas, así como también por dimensiones, formada por el conocimiento ya acumulado por los expertos en formular y decidir estratégicamente (Miranda, 2014). También, puede ser visto como el tipo de conocimiento en la organización, que involucra el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias.

Con base en lo anterior, la vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, alude al planteamiento de Osorio, Gálvez y Murillo (2010), quienes sostienen, que la misma, estriba tomando en cuenta tres perspectivas, que son: la formulación de las estrategias y su puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia una mirada desde el contexto social.

2.2.3.1 Perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción

Andrews (1987), identifica las características ambientales alrededor de la organización y precisa la importancia que tienen los diferentes factores del entorno en la construcción de las estrategias, al mismo tiempo el rango de acción de las alternativas estratégicas, para lo cual es muy importante reconocer la verdadera capacidad de la organización para hacerle frente a las situaciones macro ambientales, lo que implica conocer y reconocer los determinantes de una estrategia económicamente aceptable al tener en cuenta los diferentes niveles de riesgo. Entre los aspectos a considerar en este ámbito, el autor señala:

- Se debe identificar las características ambientales de la organización, el rango de acción de las alternativas estratégicas y la idea central en la formulación de las estrategias.
- Destacar el hecho de preguntarse por lo esencial desde lo económico, lo técnico y lo estructural en la industria donde participa la empresa.
- Señalar la relación que existe entre estrategias corporativas y valores personales; divergencia entre las apreciaciones del ejecutivo y la selección de la estrategia; el conflicto del personal administrativo con las estrategias de carácter económico; la diferencia en la motivación de los administradores y la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia.

En esencia, puede decirse que el emprendedor es un tomador de riesgos en condiciones de incertidumbre (Cantillon, 1775), esto es, un individuo que piensa que puede controlar su futuro en cierta medida, el emprendedor debe enfrentar y balancear varias fuerzas para el desarrollo de sus actividades, fuerzas del entorno como la oportunidad y, de acuerdo a Gnyawali y Fogel (1994), los aspectos críticos en el proceso empresarial, como por ejemplo: políticas de gobierno, las condiciones socioeconómicas, las habilidades empresariales y comerciales, la existencia o no de

soporte financiero y no financiero, los recursos externos como la tecnología e información, los recursos naturales, el capital, la fuerza interna de su equipo y demás que puedan llegar a ser fuente de ventajas competitivas, de acuerdo al enfoque basado en los recursos.

En el momento que percibe la oportunidad, el emprendedor empieza a configurar una visión de lo que podría ser su empresa, delimita su campo de acción a través de la misión, codifica todos los aspectos de la naturaleza del medio ambiente, los alinea con sus valores personales y los de sus colaboradores, todo esto generalmente por medio de un plan de empresa, el cual hace balance de las diferentes fuerzas, de manera que la acción de emprender tenga menos riesgos. Es así como el emprendedor en su rol de estratega se pregunta ¿en dónde estamos y a dónde vamos así como estamos encaminados?

En la planeación de sus actividades y para alcanzar los diferentes objetivos propuestos, el emprendedor debe tener en cuenta aspectos que están directamente relacionados con estrategia, entre ellos: la posición que asumirá frente a demandas que realiza la sociedad en asuntos de desarrollo sostenible, lo cual puede estar asociado a la posible distorsión que podría presentarse entre sus propios valores, propósitos y/o intereses y los de sus colaboradores, y decisiones que podría tomar por las características o circunstancias del mercado.

En el proceso de implementación de sus estrategias, el emprendedor deberá incorporar de una manera más o menos formal, los estándares que le permitan hacer la evaluación y medición de los avances de las mismas, en la búsqueda de integrar componentes de motivación para su personal y estructurar niveles de compensación que posibiliten el pago de incentivos según su rol y desempeño.

2.2.3.2 Perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes

Numerosos autores a través de sus investigaciones han tratado de demostrar que la elección de la estrategia depende en buena medida del conocimiento, las habilidades y actitudes del dirigente y que el éxito en su implementación depende del agente que lo lleva a cabo.

Los Autores, Andrews (1987), Hambrick y Mason (1984) y March y Simon (1958), sostienen que esta perspectiva estudia:

- La política de negocios es esencialmente el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes del gerente general. El gerente puede ser definido como un líder en información, eficiencia y planeación.
- La complejidad de la decisión que deben tomar los gerentes cuando se habla de decisiones estratégicas.
- La toma de decisiones con base cognitiva involucra conocimiento o suposiciones sobre eventos futuros, conocimiento de alternativas y de las consecuencias asociadas a dichas alternativas.

Como toda acción humana, crear una nueva empresa o emprender cualquier proceso, se encuentra encajada en la historia global del sujeto que la realiza (Bourdieu, 1987), es importante entender que la familia del emprendedor es la unidad básica social en la que adopta diversos valores y maneras de interpretar el entorno, es el medio donde adquiere costumbres, hábitos primarios, que normalmente son los más duraderos y no necesariamente conscientes (Bourdieu, 1980b).

La educación, los amigos y el mundo laboral, contribuyen a que se adquieran o desarrollen competencias, conocimientos y otra serie de habilidades que estructuran y preparan al individuo en diferentes facetas, lo cual se puede conjugar y favorecer

que el individuo se lance a la creación de una nueva organización, porque se habrá conformado una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en la obsesión por la oportunidad...requiriéndose una voluntad para tomar riesgos calculados, para cambiar las probabilidades a su favor, balanceando el riesgo con las recompensas (Timmons, 1999).

Se reflexiona que de acuerdo a la forma en que los emprendedores asumen sus emprendimientos y en relación al valor creado en ellos, se les clasifican en cuatro tipos: (1) Emprendedor de imitación, cuando hay una evolución en su saber pero no crea mucho valor; (2) Emprendedor de reproducción, cuando cambia poco y crea todavía menos valor con una gestión tradicional, y unos cambios de rumbo que dependerán más de las exigencias del entorno; (3) Emprendedor de valorización, cuando tiene una estrategia más activa y realiza cambios cada vez más importantes en la estrategia del negocio; y (4) Emprendedor de aventura cuando crea valor inimitable, asume riesgos, lo que frecuentemente le conduce a grandes éxitos y contraprestaciones (Bruyat y Julien, 2001).

2.2.3.3 Perspectiva de la estrategia una mirada desde el contexto social

Se entiende como medio emprendedor, el entorno en el cual el emprendedor debe realizar sus diferentes actividades. A partir del pensamiento Shumpeteriano, se toma conciencia del impacto que puede tener sobre el entorno la estrategia que asuma el emprendedor, y especialmente según involucre la tecnología, según realice alguna o algunas de las siguientes actividades:

- Producción y puesta en marcha de nuevos productos y/o la modificación de sus atributos.
- Introducción de nuevos métodos de producción.

- Introducción de nuevas formas de organización de las empresas.
- Conquista de nuevos mercados.
- Acceso a nuevas fuentes de aprovisionamiento.

El emprendedor, según Shumpeter (1928), se constituye en agente promotor del desarrollo del entorno económico. Es Kirzner (1986), quien le atribuye la competencia de permanecer alerta a los cambios y condiciones del mercado, anticipándolas de la mejor manera posible. Se puede decir entonces que la relación del emprendedor con su entorno es de doble vía, por una parte, es agente promotor de desarrollo para él (no solamente económico, sino también social), y por otra, puede ser “víctima” o “victimario” del mismo.

Es víctima, porque el desarrollo exitoso de su proceso empresarial, puede verse afectado por la inexistencia de condiciones favorables en el entorno, tales como políticas y programas de apoyo financiero o no financiero, ya sea de naturaleza gubernamental o privado o porque las condiciones socioeconómicas de la región sean adversas (Jacobs, 1983).

Victimario, cuando aprovecha las oportunidades que el mercado le ofrece, pero no retribuye suficientemente a sus colaboradores y en general, a la comunidad donde desarrolla sus actividades empresariales.

2.2.4 La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)

- Reseña Histórica

Como consecuencia de la fuerte crisis económica que el país ha venido presentando en los últimos años, específicamente en el área de la vivienda, se crea la Ley de Política Habitacional con la finalidad de buscar soluciones al déficit

habitacional latente en las familias de medios y bajos recursos. Es así como el veintisiete de abril de 1992, el Gobernador del estado Sucre, Dr. Ramón Martínez introdujo a la consideración de la Asamblea Legislativa el proyecto de la Ley de INREVI (Instituto Regional para la Vivienda) para su aprobación.

En virtud de que este órgano no fijó fecha para su aprobación y habiendo transcurrido más de un año en discusión; el Gobernador decide la creación de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) según consta en Decreto N° 011 de fecha 21 de junio de 1993. En sus estatutos se lee que es una Fundación dedicada a generar soluciones habitacionales por medio de la planificación y ejecución de la políticas de viviendas a través de la línea de atención a barrios, contingencia, nuevos desarrollos, administración y crédito.

FUNREVI nace y asume las riendas de políticas de viviendas, con un apoyo organizativo que supera a las acostumbradas contrataciones y dirigida fundamentalmente a los sectores populares. Es así como el 15 de septiembre de 1993, FUNREVI inicia sus actividades con la línea de atención a barrios, atendiendo a cuarenta y tres (43) comunidades en el estado Sucre, distribuidas de la siguiente manera: veintisiete (27) comunidades en Cumaná, trece (13) en Carúpano y tres (3) en Guiria. Involucra a las comunidades en su propio proceso de consolidación integral; fundamental condición en la política desarrollada por FUNREVI. Donde comunidad- y la Institución trabajan conjuntamente hacia un cambio de rumbo.

La Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), tiene su sede principal en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, con sucursales en Carúpano y Guiria con posibilidades de establecer filiales y sucursales en cualquier parte del territorio del estado Sucre.

- Objetivo General:

Proporcionar la transformación de la calidad de vida de los sucrenses, estimulando a través de programas habitacionales la participación de los vecinos en la toma de decisiones, manejo directo de recursos y planificación de su hábitat.

- Objetivos Específicos:

- Planificar, elaborar y ejecutar políticas de vivienda.
- Elaborar y financiar proyectos e investigaciones en el área de la vivienda.
- Ejecutar y financiar soluciones habitacionales, adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las políticas y metas que en el área de la vivienda, establezca la Gobernación del estado Sucre.
- Brindar asistencia habitacional a las familias clasificadas en los niveles I y II de la Ley de Política Habitacional, sin menoscabo de brindar asistencia a los otros niveles contemplados en la Ley.
- Actuar de conformidad con los lineamientos que se establezcan en los planes de desarrollo regional y con las políticas que al efecto formule el ejecutivo del estado Sucre.

- Misión

La Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre, tiene como misión fundamental:

“Hacer frente a la demanda habitacional del estado, estimulando la transformación de la calidad de vida de los sucrenses a través de programas habitacionales con la participación de los vecinos en la toma de decisiones, manejo directo de los recursos y planificación de su hábitat”.

- Visión

Tiene como visión: “Ser el órgano rector a nivel regional en la construcción de nuevos desarrollos urbanísticos-habitacionales y la consolidación de las comunidades del Estado, con atención a la población desasistida en la geografía regional, prestando un servicio público eficiente, con capacidad de respuesta oportuna que genere empleos productivos para la promoción del bienestar social, disminuyendo en la entidad el déficit habitacional El estado Sucre, es una entidad con un alto déficit habitacional, por lo que FUNREVI, se ha constituido en una institución dedicada a tiempo completo a resolver este grave problema y para ello cuenta con la decidida y firme participación de las comunidades organizadas”.

- Servicios que ofrece

La Institución presta preferentemente asistencia habitacional a las familias clasificadas en los niveles de asistencia I y II de la Ley de Política Habitacional. Sin negarse a brindar asistencia a los otros niveles contemplados en la Ley, y actuara de conformidad con los lineamientos que se establezcan en los planes de desarrollo regional y con las políticas que al efecto formule el Ejecutivo Estatal.

También, la elaboración y financiamiento de proyectos e investigaciones en el área de vivienda; la adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las políticas y metas que, en el área de la vivienda establezca el Ejecutivo del estado Sucre.

- Estructura Organizacional de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre

La estructura de una organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de la misma. A través de dicha estructura, se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de estas, las distintas posiciones de los puestos de trabajo en una organización. Considerando la importancia de la definición que tienen los puestos de trabajo y las responsabilidades FUNREVI, ubicada en la ciudad de Cumaná es administrada y dirigida por un (01) Consejo Gerencial del cual depende una (01) Presidencia y un (1) Director Ejecutivo. De este, en línea de staff, se encuentran, Auditoría y Consultoría Jurídica y, en línea directa, seis (06) Gerencias (Recursos Humanos, Nuevos Desarrollos, Créditos Habitacionales, Administración y Finanzas, Atención y Promoción a las Comunidades y Consolidación de Comunidades).

Asimismo, tiene cuatro (4) jefaturas (Relaciones Publicas, Contratación y Seguimiento, Vigilancia y Operaciones), y dos (2) coordinaciones (Municipales y Atención al Ciudadano). En la Gerencia de Recursos Humanos; están dos (2) Jefes (jefe de nómina y jefe de relaciones laborales) y dos (2) coordinadores (Bienestar Social y Técnica). En la Gerencia de Consolidación de Comunidades están un (1) jefe de inspección y un (1) Coordinador Administrativo. En la gerencia de Créditos Habitacionales, están dos (2) jefes (Demanda Habitacional y Cobranzas) y uno (1) Coordinador de Asuntos Sociales. De la gerencia de Nuevos Desarrollos, depende un (1) Jefe de Proyecto. De Administración y Finanzas, dependen seis (6) jefe (Informática, Contabilidad, Tesorería, Compras, Servicios Generales Y Presupuestos) y cinco (5) coordinaciones (Transporte, Almacén, Administración y Finanzas, Servicios Públicos y Servicios Generales). De la gerencia de Atención y Promoción a las Comunidades, dependen cuatro (4) coordinaciones (Técnica, Asuntos Sociales, O.C.V y O.L.V y Sala Social) (figura N° 1)

- Unidades Administrativas

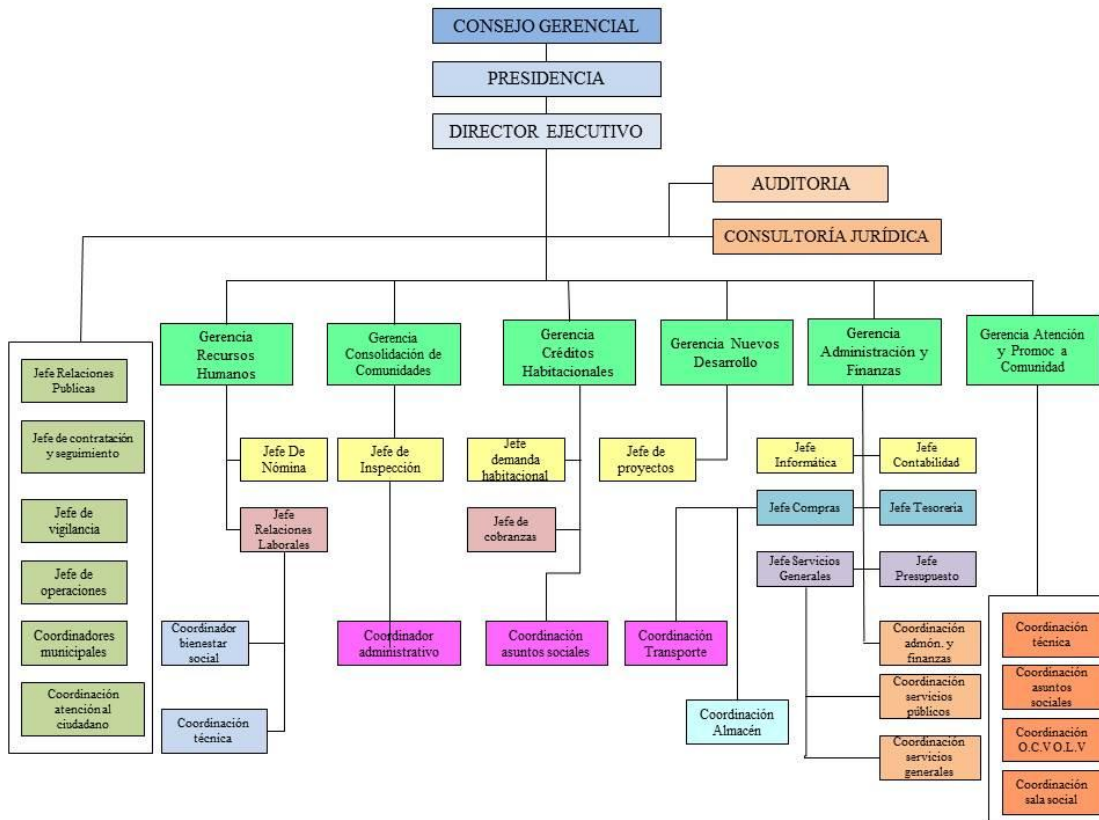
— Consejo Consultivo: Es el órgano de carácter consultivo encargado de planificar y diseñar políticas mediante las cuales se rige la Fundación y está integrado por:

- Representante de FUNREVI y un suplente.
- Representante de Obras Públicas Estadales y un suplente.
- Representante del Instituto Nacional de la Vivienda (INAVI-SUCRE) y un suplente.
- Dos (2) personas designadas por el ciudadano Gobernador del Estado y un suplente cada uno.
- Representante del Ministerio de Infraestructura (MINFRA) y un suplente.

Funciones del Consejo Consultivo:

- Asesora al Ejecutivo Regional en lo referente al objetivo de la Fundación.
- Colabora con la captación de fondos necesarios para la jerarquización de las prioridades de la Fundación.
- Se reúne trimestralmente, previa convocatoria del Presidente de la Fundación, quién dirigirá las sesiones.

Figura 1. Estructura Organizativa Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).



Fuente: Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI). 2016.

- Reunirse extraordinariamente, cuando lo considere conveniente a los intereses de la Fundación.
- Consejo Gerencial: Es el Órgano Ejecutivo de la Fundación y ejerce plena representación en la estructura organizacional de la misma. Está integrado por:
- Presidente de la Fundación.
 - Gerente de Administración y Finanzas.
 - Gerente de Promoción y Atención a las Comunidades.
 - Gerente de Consolidación de Comunidades.

- Gerente de Nuevos Desarrollos.
- Coordinador de la Oficina de Asistencia Técnica Funcional.
- Representante de las Comunidades Organizadas.

Atribuciones de cada uno de los Miembros del Consejo Gerencial:

— Presidente:

- Representa la Presidencia de FUNREVI.
- Preside las reuniones del Consejo Consultivo.
- Convoca y preside las reuniones del Consejo Gerencial.
- Libra, acepta y endosa letras de cambio, pagarés y otros efectos del comercio, previa revisión y visto bueno jurídico.
- Conjuntamente con el Gerente de Administración y Finanzas u otro Gerente designado por el Consejo Gerencial, abre, moviliza y cierra las cuentas bancarias de la Fundación.
- Designa al Asesor Jurídico.

— Gerente de Administración y Finanzas:

- Representa a la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Optimiza los recursos financieros de la Fundación, a fin de garantizar la prestación de un servicio de calidad que satisfaga la demanda de los clientes, cumpliendo con la normativa legal vigente.
- Planifica, organiza, controla y supervisa los procedimientos administrativos y financieros de la Fundación, cumpliendo con el ordenamiento legal vigente para apoyar los planes y programas en ejecución.
- Garantiza el registro permanente y actualizado de todas las operaciones presupuestarias y contables, cumpliendo con los principios y técnicas

legalmente aceptadas, a objeto de presentar una transparente rendición de cuentas.

- Garantiza el oportuno pago de los compromisos contraídos por la Fundación.
- Controla, organiza y planifica las compras de la Fundación, manteniendo un registro actualizado de proveedores, garantizando calidad y bajo costo.
- Conjuntamente con el Presidente de la Fundación, abre, moviliza y ciérralas Cuentas Bancarias de la Fundación, hasta los límites que al efecto fije el Consejo Gerencial, de acuerdo con las normas administrativas vigentes.
- Asiste a las reuniones de la Presidencia y a la presentación de los Puntos de Cuenta.

— Gerente de Promoción y Atención a las Comunidades.

- •Cumple con las directrices emanadas de la Presidencia y del Consejo Gerencial.
- Participa en la elaboración de los planes operativos en el presupuesto de la Gerencia de Promoción y Atención a las Comunidades.
- Coordina, supervisa, dirige y fiscaliza las oficinas adscritas a la Gerencia de Promoción y Atención a las Comunidades.
- Participa en la selección y en el estudio de adquisición de viviendas tomando como base la información socioeconómica previamente recabada.
- Coordina, supervisa y dirige el Programa Habitacional I referido a la Atención a los Pobladores de la Calle.
- Evalúa y revisa los casos remitidos por la Presidencia.
- Informa de su trabajo a la Presidencia y a cualquier dependencia de la Fundación que le solicite y asiste a la presentación de los Puntos de Cuenta ante el Presidente.

— Gerente de Consolidación de Comunidades:

- Representa a la Gerencia de Consolidación de Comunidades.
- Cumple con las directrices emanadas de la Presidencia y del Consejo Directivo.
- Coordina todas las dependencias de la Gerencia a su cargo.
- Realiza la evaluación y seguimiento del equipo coordinador.
- Efectúa la administración y el control presupuestario del despacho a su cargo, en consulta con el Presidente de FUNREVI.
- Establece las pautas para el desarrollo de los trabajos necesarios para el proceso de consolidación.
- Establece pautas generales en lo referido a políticas de vivienda.

— Gerente de Nuevos Desarrollos:

- Representa a la Gerencia de Nuevos Desarrollos.
- Acepta las directrices del Consejo Consultivo y del Presidente.
- Mantiene informado al Presidente acerca de la ejecución de los trabajos que realiza la Gerencia de Nuevos Desarrollos en el Estado Sucre.
- Planifica nuevos desarrollos habitacionales para el Estado Sucre.
- Garantiza el buen desarrollo de los proyectos, tanto en la elaboración como en la ejecución de los mismos.
- Coordina los trabajos en materia de vivienda con otros organismos.
- Dirige los recursos a manera de lograr un mejor aprovechamiento.

— Coordinador de la Oficina de Asistencia Técnica Funcional:

- Representa a la Oficina de Asistencia Técnica Funcional.

- Optimiza los procesos, dirige y actualiza las demandas de las Unidades de
- Consultoría Jurídica, Relaciones Públicas, Cobranzas e Informática.
- Efectúa la supervisión y control de dichas unidades.
- Mantiene informado al Presidente de la Fundación acerca de los procedimientos y actividades de las diferentes unidades de apoyo funcional.

— Representante de las Comunidades Organizadas:

- Evalúa y realiza el respectivo seguimiento de su equipo de trabajo.
- Asesora a las comunidades en materia de vivienda.
- Informa de su trabajo a la Presidencia y a cualquier dependencia de la fundación que lo solicite.
- Asiste a reuniones de Presidencia y a la presentación de los Puntos de cuenta.
- Realiza y canaliza los casos remitidos por la Presidencia. El Consejo Gerencial designa un Secretario Ejecutivo de su libre elección y remoción, que tendrá las siguientes atribuciones:
- Prepara y despacha la correspondencia del Consejo Gerencial previa aprobación y firma del Presidente del Consejo Gerencial.
- Lleva un libro empastado y foliado de las actas del Consejo Gerencial.
- Cualquier otra actividad que le fuesen encomendados por el Presidente del Consejo Gerencial.

— Gerencia de Administración y Finanzas

La estructura y el funcionamiento de una empresa se originan como una necesidad de la organización para establecer la responsabilidad de cada individuo en su área de competencia. Es por ello que FUNREVI, presenta cuatro (4) Gerencias en su estructura organizativa: la Gerencia de Promoción y Atención a las Comunidades,

Gerencia de Consolidación de Comunidades, Gerencia de Nuevos Desarrollos y la Gerencia de Administración y Finanzas.

— La Gerencia de Administración y Finanzas

La Gerencia de Administración y Finanzas está conformada por cinco (5) Departamentos que son los siguientes: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Compras, Cobranzas. Esta Gerencia depende directamente de la Presidencia. Cada uno de los Departamentos que conforman a la Gerencia de Administración y Finanzas realiza funciones que se detallan a continuación:

a) Funciones del Departamento de Presupuesto.

Es el encargado de llevar a cabo una serie de actividades diarias, entre ellas cabe mencionar el control de la Ejecución Presupuestaria, la cual no es más que el control de ingresos, gastos realizados, cumpliendo con el estricto apego de las normas y leyes aplicables. Este Departamento realiza las siguientes funciones:

- Elabora las órdenes de compras.
- Elabora las órdenes de servicio.
- Lleva asentados en los libros en forma correlativa las órdenes emitidas (pagos, compras, servicios), por el Departamento, teniendo un libro para cada tipo de orden que se realice, de esta manera se estaría llevando un control de todas las órdenes emitidas por el mismo.
- Codifica las facturas, contratos, requisiciones y cualquier otro tipo de solicitud de pago por parte del Departamento de Administración para la elaboración de la orden según sea el caso.

- Archiva en forma correlativa todas las órdenes emitidas, cada una en su carpeta correspondiente.
 - Archiva todas las correspondencias enviadas y recibidas por el Departamento en orden cronológico.
 - Especifica en su ejecución presupuestaria cada Fuente de Financiamiento:
 - Ordinario, Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE), Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES.), Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI) y el Fondo de Inversión para la Estabilización Macroeconómica (FIEM).
 - Realiza las retenciones según la Ley de Impuesto sobre la Renta (ISLR) al momento de la elaboración de las órdenes de pagos, siempre que cumpla con lo establecido en la misma.
 - Control diario de todas las órdenes emitidas por el Departamento de Presupuesto en el Libro Diario de Control Presupuestario.
 - Elabora las órdenes de pagos.
- b) Funciones del Departamento de Contabilidad

Es el encargado de llevar todas las Cuentas: Activos, Pasivos, Recursos, Egresos, Resultados, Patrimonio-Capital, Orden. Este Departamento realiza las siguientes funciones:

- Vela por la aplicación de los principios y técnicas contables en el registro de las operaciones.
- Mantiene los registros permanentes y actualizados de todas las operaciones presupuestarias y contables, sobre la base de un sistema contable único para la Fundación.
- Consolida la información sobre los bienes de la Fundación para mantener un inventario físico actualizado y para proporcionar la información que soliciten los Organismos Oficiales.

- Elabora los Estados Financieros a fin de suministrar información oportuna y confiable del Patrimonio de la Fundación así como de los resultados del Ejercicio Fiscal.
- Lleva el control de las órdenes de pagos canceladas y su respectiva guarda y custodia a través de un sistema de archivo para la Fundación.

c) Funciones del Departamento de Tesorería

Es la unidad que se encarga de organizar y controlar, toda la información concerniente a los ingresos y gastos manejados por FUNREVI. Entre sus funciones se encuentran:

- Elabora los registros, la revisión y el control de todos los movimientos financieros de la Fundación y de esta manera resguardar sus intereses.
- Maneja los registros de relación de cheques y transferencias.
- Actualiza los Libros Auxiliares de Bancos.
- Actualiza las Conciliaciones Bancarias.
- Realiza los trámites bancarios con todos sus recaudos.
- Realiza la relación de ingresos recibidos por las distintas fuentes de financiamiento.
- Elabora los registros de retenciones de impuestos y pagos enterados al Fisco Nacional.

d) Funciones del Departamento de Compras.

Es el encargado de la adquisición de equipos para el funcionamiento de la Fundación, materiales de construcción, servicios de transporte de materiales de construcción. Entre sus funciones se encuentran:

- Busca cotizaciones en las Casas Comerciales para atender las necesidades de la Fundación, de las Comunidades del Estado Sucre o los distintos beneficiarios de los créditos.
 - Elabora solicitudes de órdenes de compras.
 - Prepara un análisis comparativo de los precios de los presupuestos recibidos de las casas comerciales.
 - Realiza las solicitudes de órdenes de servicios.
- e) Funciones del Departamento de Cobranzas.

El Departamento de Cobranzas realiza las funciones que se detallan a continuación:

- Recupera los créditos de viviendas.
- Recupera los créditos otorgados para el mejoramiento de la vivienda (materiales de construcción, reparación, sustitución, ampliación de vivienda, etc.).
- Realiza la relación de recuperación de créditos.
- Visión de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Visión de la Gerencia de Administración y Finanzas

La Gerencia de Administración y Finanzas tiene como visión:

“Lograr que los recursos financieros asignados a FUNREVI se administren de forma tal que las comunidades organizadas participen en la toma de decisiones a fin de lograr el desarrollo de los proyectos habitacionales, contribuyendo a solventar el alto déficit habitacional existente en el estado Sucre”.

Misión de la Gerencia de Administración y Finanzas:

FUNREVI para su funcionamiento cuenta con la Gerencia de Administración y Finanzas que se encarga de manejar los recursos otorgados por las diversas fuentes de financiamiento, dando origen a la realización de procedimientos administrativos.

Los recursos financieros de la Fundación y velar porque se cumplan los procedimientos administrativos de conformidad con el ordenamiento legal vigente.

Entre las funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentran:

- Planifica, dirige y coordina la gestión financiera y administrativa de la Fundación.
- Establece los controles necesarios para el manejo de los recursos financieros.
- Garantiza el abastecimiento de los bienes y servicios de la Institución.
- Establece los lineamientos presupuestarios de ingresos y gastos de acuerdo con las necesidades de FUNREVI

Políticas y Normas

En la Gerencia de Administración y Finanzas se realizan procedimientos administrativos bajo ciertos lineamientos (que son cursos de acción) y reglas de cómo deben ejecutarse los procedimientos administrativos para poder realizar las actividades de conformidad con la normativa legal vigente.

Entre las políticas y normas de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentran:

- Planifica, dirige y coordina la gestión financiera y administrativa de la Fundación.
- Lleva a cabo un control presupuestario para hacer el respectivo seguimiento de los resultados obtenidos, en comparación con lo presupuestado y en consecuencia establecer los correctivos necesarios.
- Comprueba que el gasto y el pago estén correctamente imputados, que exista disponibilidad presupuestaria, que exista las garantías necesarias, que los precios sean justos y razonables, entre otros.
- Mantiene una coordinación entre los Departamentos de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.
- Mantiene conciliados los saldos de las Cuentas de Gastos, Ingresos y Efectivo de la Fundación.
- Realiza los procedimientos administrativos según la Ley de Subsistema de Vivienda.
- Verifica de que los pagos realizados correspondan a gastos efectuados y comprobados, así como a créditos propios de sus titulares.
- Los desembolsos de los Fideicomisos aportados por CONAVI son realizados según los cronogramas de las actividades.
- Los recursos del CONAVI se destinan a obras a contratar, estipulados según los cinco (5) Programas Habitacionales establecidos en la Ley de Subsistema de Vivienda publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36687 de fecha de 26 de abril de 1999.
- Especifica la utilización de cada uno de los recursos de FUNREVI.
- Para realizar los pagos relacionados con la Contratación, Inspección y Fiscalización de obras públicas, se amerita la revisión de Valuaciones de Anticipo, Parciales y Únicas.

2.3 Bases Legales Relacionadas con la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)

Para Córdova (2009), este aspecto incluye todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación, tales como, la Constitución, leyes orgánicas, las gacetas gubernamentales; entre otros. En la investigación, algunas de las bases legales que la sustentan, están: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Planificación, Ley Orgánica del Régimen Presupuestario, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Tomando en cuenta que Venezuela es un pueblo amante de la democracia y, por sobre todas las cosas, solidario y responsable, esta Constitución propugna la preeminencia de los derechos humanos y éticos, tal como lo establece en su artículo 2 del Título I, referente a los principios fundamentales, el cual reza de la siguiente manera:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

En este artículo sobresale la responsabilidad social como un valor superior a su ordenamiento jurídico. Esto más que importante, es necesario, porque existen ejecutivos, serios, exitosos, pero que no comprenden el rol social que deben cumplir; es decir, que no sólo tienen responsabilidad frente a sus superiores, sino también frente a la sociedad en su conjunto. La responsabilidad social es un mecanismo más

para que los ejecutivos y las organizaciones retornen a la sociedad lo que ésta les ha brindado.

Así, en la Constitución se manifiestan los fines esenciales del Estado tal y como lo expresa el artículo 3, el cual dice lo siguiente:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Este artículo, para alcanzar los fines contenidos en esta Constitución, es necesario hacer prevalecer el derecho a la educación y el trabajo a todos los venezolanos, por lo que, el Estado garantizará el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad mediante la educación y el trabajo.

Es esencial para esta investigación considerar igualmente la información que ofrece la Constitución en lo referente a la gestión fiscal para llevar cuenta de cómo se ejecuta y que principios privan sobre ésta, de manera que el artículo 311 del Capítulo II referente al régimen fiscal y monetario en su sección primera: del régimen presupuestario, expresa:

La gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto, de manera que los ingresos ordinarios deben ser suficientes para cubrir los gastos ordinarios.

El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, para su sanción legal un marco plurianual para la formulación presupuestaria que establezca los límites máximos de gasto y endeudamiento que hayan de

contemplarse en los presupuestos nacionales. La ley establecerá las características de este marco, los requisitos para su modificación y los términos de su cumplimiento...

Regula la gestión fiscal en el marco plurianual del presupuesto de manera que los ingresos ordinarios sean suficientes para cubrir los gastos ordinarios, considerar este punto es importante para dar cuenta de dónde se designa el presupuesto para las alcaldías como parte del objeto de estudio.

Asimismo, en este artículo se prevé la necesidad de no darle un uso inadecuado al presupuesto previsto en la ley, de manera que no debe gastarse lo que no se tiene, debe cumplirse con el presupuesto, pues hacer un gasto no previsto en el presupuesto ya aprobado es prácticamente un delito. Igualmente en dicho artículo se establece que sólo podrán decretarse créditos adicionales siempre y cuando el Tesoro Nacional cuente con esos recursos. Esto se encuentra en el artículo 314 de la carta magna, de igual manera el artículo 315 establece que los presupuestos de gastos deben ser claros para todos los niveles del gobierno y deberán ser utilizados con responsabilidad. Estos artículos dicen lo siguiente:

Artículo 314

No se hará ningún tipo de gasto que no haya sido previsto en la ley de presupuesto. Sólo podrán decretarse créditos adicionales al presupuesto para gastos necesarios no previstos o cuyas partidas resulten insuficientes, siempre que el tesoro nacional cuente con recursos para atender la respectiva erogación; a este efecto, se requerirá previamente el voto favorable del Consejo de Ministros y la autorización de la Asamblea Nacional o, en su defecto, de la Comisión Delegada.

Artículo 315.

En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados

concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible. El Poder Ejecutivo, dentro de los seis meses posteriores al vencimiento del ejercicio anual, presentará a la Asamblea Nacional la rendición de cuentas y el balance de la ejecución presupuestaria correspondiente a dicho ejercicio.

- Ley Orgánica de Planificación (2001).

Con la nueva Administración de la República Bolivariana de Venezuela que se inició en febrero de 1999, se asume la planificación como alta política de Estado, lo que se plasma en la creación del Ministerio del Poder Popular para a Planificación y Desarrollo (M.P.P.P.D.), se desarrolla la planificación como una tecnología del Estado y la sociedad, para lograr su cambio estructural. En tal sentido, la planificación se establece como práctica para transformar y construir nuevas realidades con la capacidad de alcanzar propósitos e interpretar intereses de la sociedad. De hecho, el artículo 18 de la mencionada ley establece de manera clara y sencilla las competencias del (M.P.P.P.D), entre ella la elaboración del plan operativo anual, de este artículo se toman en cuenta los numerales 2 y 3 que dicen:

2. Formular las estrategias de desarrollo económico y social de la Nación y preparar las proyecciones y alternativas.
3. Elaborar, coordinar y hacer seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Operativo Anual Nacional, del Plan de Inversiones Públicas, del Plan Nacional de Desarrollo Institucional y del Plan Nacional de Desarrollo Regional.

Estos se relacionan directamente con el objeto de estudio, debido a que tratan el desarrollo social del país.

- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1999).

El presupuesto como tal constituye un importante instrumento de gestión pública que debe reflejar los lineamientos de acción propuestos por el Ejecutivo. De allí sus vínculos con los Lineamientos Generales del Plan de la Nación. Igualmente, la elaboración del Plan Operativo Anual debería cada vez más ser la expresión de un conjunto de prioridades que permitan orientar la acción gubernamental. La importancia de esta Ley, recae, en que busca establecer un razonable equilibrio y control entre los gastos y los ingresos de la Nación.

En tal sentido, la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario establece en su artículo 2 de su Título I, referente a las disposiciones generales, los lineamientos en torno al presupuesto público de la Nación, lo siguiente:

Los presupuestos públicos deberán expresar los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro del marco del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y las de líneas generales de dicho Plan aprobados por el Congreso de la República en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país. El Plan Operativo Anual Nacional deberá ser presentado al Congreso en la misma oportunidad en la cual se efectúe la presentación formal del Proyecto de ley de Presupuesto.

El Ejecutivo Nacional formulará el Presupuesto por Programas del Sector Público, el cual incluirá el conjunto de programas y proyectos del mismo. Igualmente formulará el Presupuesto Consolidado y las Cuentas Consolidadas del Sector Público y efectuará un análisis de los efectos del gasto e ingreso público sobre el conjunto de la economía. Estos documentos tendrán carácter exclusivamente informativo.

El Ejecutivo Nacional podrá establecer limitaciones y normas de control al uso de los créditos presupuestarios de los organismos referidos en el artículo 10, adicionales a las establecidas en esta Ley. Tales limitaciones y normas no se aplicarán a los presupuestos del Poder Legislativo, del Poder Judicial, de los Estados y de los Municipios. La misma excepción se aplicará a la Contraloría General de la República, al Ministerio Público y al Consejo Supremo Electoral.

Este artículo deja claro el proceso que se lleva a cabo para formular el presupuesto público y los aspectos que se toman en cuenta a la hora de presentar el presupuesto ya terminado.

Entre las limitaciones y normas de control que establece la Ley, está lo que menciona el artículo 43 cuando dice: “no se podrán adquirir compromisos para los cuales no existan créditos presupuestarios, ni disponer de créditos para una finalidad distinta a la prevista”. Si se analiza bien este artículo sencillamente es un principio presupuestario que considera no poder gastar lo que no se tiene y esto aplica a todas las organizaciones públicas.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.

La Contraloría General de la República es el órgano rector de los sistemas de control externo e interno de la Administración Pública Nacional, Centralizada y Descentralizada y, en tal carácter, debe dictar las normas e instrucciones y formular las recomendaciones necesarias para el funcionamiento coordinado de dichos sistemas, siendo la información suministrada por la contabilidad parte importante para el ejercicio de dichos controles. En tal sentido, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y al Sistema Nacional del Control Fiscal, tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, del Sistema Nacional

de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

Ciertamente es así, ya que en el artículo 2 se define a la Contraloría General de la República como un órgano del poder ciudadano, Así mismo determina las funciones, responsabilidades, atribuciones y objetivos de la misma.

2.4 Glosario de Términos

- **Ambición:** es aquella inclinación, deseo irrefrenable que manifiesta o experimenta un individuo de lograr dinero, poder, fama, reconocimiento, entre otras cuestiones.
- **Creatividad:** es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución se produce un cambio. Esto se llama creatividad: ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos.
- **Emprendedor:** es la persona capaz de asumir cualquier responsabilidad y enfrentar obstáculos en pro de la concepción de nuevas ideas emprendedoras que lo lleve al éxito de su negocio.
- **Innovación:** se denomina innovación al fenómeno mediante el cual un determinado cambio técnico logra cambios significativos tanto en el área económica como socia.
- **Administración:** para Chiavenato (2004:10) es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

- Estrategia: Tabatorny y Jarniu (1975) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.
- Finanzas: Ortega, (2002: 7) la define como: .la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo equilibrado para los dueños los socios, los trabajadores y la sociedad.
- Gerencia: Drucker (2002:7) establece que la "gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización".
- Gerencia de Administración y Finanzas: La Gerencia de Administración y Finanzas es el órgano de apoyo responsable de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración del potencial humano, los recursos económicos, financieros, materiales, así como proporcionar los servicios que requieran las diferentes áreas de una organización.
- Organización: “es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.” (Robbins y Coulter, 2005).
- Plan: Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

- **Planificación:** Goodstein (1998) Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.
- **Riesgo:** "La palabra riesgo lleva en sí idea de Posibilidad de pérdida. Se puede hablar de posibilidades de pérdida y de ganancia. Podríamos referirnos con pleno sentido al riesgo de pérdida, pero nunca lo tendría la frase "Riesgo de ganancia". La palabra riesgo utilizada en su sentido correcto significa posibilidad de sufrir pérdida. La naturaleza de la pérdida física o monetaria es indiferente, pero tiene que darse su Posibilidad, sin ninguna seguridad de que va a Producirse, puesto que allí donde la pérdida es segura no hay riesgo de pérdida, sino certeza.
- **Visión:** Para Fleitman (2000), la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

2.5 Sistematización de Variables relativas a la Investigación

Claret (2005), define una variable como una dimensión de un objeto. Indica que es un atributo que puede variar de una o más maneras, es decir, una variable es un elemento que se va desglosando de lo general a lo particular, hasta llevarlo a la expresión más específica. Hernández (2002), sostiene que una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse.

Arias (2006), clasifica las variables según su función en:

- **Independientes:** son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se explica y manipula en el grupo experimental.

- Dependiente: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.
- Intervinientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores.
- Extrañas: también llamadas ajenas, son factores no controlables directamente por el investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

Una parte importante dentro del proceso de investigación, es establecer las variables que influyen dentro de la organización, y que de alguna forma generan consecuencias a la misma. Para Arias (2006), una dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición. Así mismo, señala que una vez que han sido establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren como se manifiesta o comportan dicha variable o dimensión. Estos elementos son los indicadores (Cuadro N° 1).

Cuadro 1. Sistematización de variables relativas a la investigación

OBJETIVO GENERAL: Analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).				
Variable dependiente	Variable independiente	Dimensión	Sub-dimensión	Indicador
Relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico	Elementos inherentes al emprendedor	Definición de un emprendedor		<ul style="list-style-type: none"> • Transforma ideas • Emprende acciones • Identifica oportunidades • Sincroniza recursos
		Emprendedor capaz	Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica obstáculos u oportunidades • Inicio de un proyecto • Prevención de

				dificultades • Proporciona soluciones
--	--	--	--	--

Continuación...

OBJETIVO GENERAL: Analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).				
Variable dependiente	Variable independiente	Dimensión	Sub-dimensión	Indicador
Relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico	Elementos inherentes al emprendedor	Emprendedor capaz	Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud creativa • Crear, idear y proponer
			Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de servicios • Creación de servicios • Procesos • Desarrollo de propuestas
			Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Características <ul style="list-style-type: none"> – Físicas – Psicológicas – Intelectuales
			Saber	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos teórico
			Querer	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir esfuerzos
			Pasión	<ul style="list-style-type: none"> • Tener desea personal • Amar los productos y servicios • Trabaja incansablemente
			Ambición	<ul style="list-style-type: none"> • Tener confianza en sí mismo • Es consciente de la necesidad de su desarrollo • Asumir riesgos de manera natural
			Superación	<ul style="list-style-type: none"> • Valor relativo de los productos • Flexible para buscar caminos alternativos • Tenaz • Perseverante • Insistente en el logro de sus objetivos • Capaz de tolerar frustraciones
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene visión y capacidad • Comunica claramente sus emociones e ideas • Utiliza estilos de liderazgo
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de autocontrol • Administra su tiempo con efectividad • Busca medios apropiados para alcanzar los objetivos

Continuación...

OBJETIVO GENERAL: Analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).				
Variable dependiente	Variable independiente	Dimensión	Sub-dimensión	Indicador
	Papel del conocimiento estratégico	Conocimiento estratégico	Estrategias	• Programas de acción
			Acciones estratégicas	• Estrategias definidas
			Planificación estratégicas	• Formulación de estrategias
			Diagnóstico estratégico	• Fortalezas • Debilidades • Oportunidades • Amenazas
			Visión y misión	• Identidad de la organización
			Objetivos y metas	• Marcha plan estratégico
			Medios para cumplir misión	• Estrategias
			Evaluar la organización	• Misión, rendimiento, desempeño
			Corrección a planes	• Evaluación y auditorias
			Procesos internos	• Habilidad • Conocimientos • Destrezas • Especialización
			Sistema de control del proceso	• Verificación y logro de objetivos
			Relaciones interpersonales	• Comunicación
			Manejo de lo inesperado	• Situaciones conflictivas
	Vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico	Perspectiva en la formulación estratégica y puesta en acción		<ul style="list-style-type: none"> • Características ambientales • Alternativa estratégica • Formulación de estrategia • Económico, técnico y estructural • Estrategia corporativa con valores personales • El ejecutivo y la estrategia seleccionada Estrategia y el personal administrativo.
		Perspectiva de la		• Políticas de negocio

		estratégica como proyección de los dirigentes		<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad en la decisión • Toma de decisión
		Perspectiva de la estratégica una mirada al contexto social		<ul style="list-style-type: none"> • Producción de servicio • Marcha del servicio • Nuevas formas de organización • Nuevos escenarios Nuevas fuentes de aprovisionamiento

Fuente. Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En el campo de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. Hurtado (2001), afirma que el término metodología se deriva de método, que representa el modo o manera de proceder a realizar algo, y logos, que alude a estudio.

Pardinas (1982), alega que la metodología es el estudio crítico del método. Desde la óptica semántica, el término significa tratado del método, es decir una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible.

Según Bavaresco (2006:89), la metodología de la investigación:

Es una fase mecánica, que conduce al ser humano a penetrar en el manejo de una serie de elementos y técnicas no comunes, por cuanto la investigación científica, así como las otras investigaciones que se llevan a cabo: acción, pura, aplicada, descriptiva, exploratoria, productiva, “*insitu*” o de campo y también las bibliográficas o documentales (propia de una monografía, llevan al investigador a utilizar o emplear los aspectos metodológicos, debiendo explicar cómo tendría que hacer en esa investigación en particular.

En tal sentido, incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos utilizados por el investigador para lograr los objetivos de su estudio.

En la investigación, éste capítulo se relaciona con los aspectos: nivel de investigación, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de

datos, población y muestra, fuentes de información, técnicas de procesamientos y análisis de datos, interpretación y presentación del informe final.

3.1 Paradigma de la Investigación

Kuhn (1978), define el término paradigma, como la totalidad de la ciencia y su racionalidad. Representando: una red de conceptos que permite que los científicos vean su campo; una red de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas que admite la selección, evaluación y crítica del tema tratado, problemas y métodos y una red de compromisos entre los miembros de una comunidad científica, todos abordados en el plano de la ciencia correspondiente al momento, es decir, la noción de paradigma es la expresión del modo, que en un momento dado tiene una comunidad científica para enfocar los problemas (Martínez, 2006), según el paradigma que tenga una determinada comunidad científica, la investigación que se realice tendrá características peculiares.

Su importancia radica, en que las investigaciones siempre tienen que estar enmarcado en un paradigma para definir los métodos y las formas de explicar, interpretar o comprender los resultados obtenidos. Por cuanto, un conocimiento de algo, sin referencia y ubicación en un estatuto epistemológico que le dé un sentido y proyección, no se considera conocimiento; sin embargo, el método para alcanzar ese conocimiento siempre estará ligado a un paradigma específico, el cual fija el camino a seguir y atado a una función ideológica que determina las metas.

Para Canales (2006:33), el paradigma cuantitativo:

Toma como base epistemológica el positivismo o el funcionalismo, como énfasis, la búsqueda de la objetividad, de relaciones causales y de generalización, como estrategias de recogida de información, la estructuración y sistematicidad y como

percepción de la realidad social, una interpretación estática y fragmentada.

Por ello, el objeto de estudio de esta investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo, por cuanto es un tipo de investigación que privilegia el “uso de esquemas de medición para establecer la certeza de los resultados, empleando para ello pruebas estadísticas como base para crear conocimientos generalizables, basados en el análisis de muestras aleatorias” (Fontaines, 2012:126).

El método cuantitativo, es necesario puesto que, se requiere de técnicas para analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).

3.2 Nivel de la Investigación

Méndez (1994), establece, que de acuerdo al nivel del conocimiento científico (observación, descripción, explicación), al que espera llegar el investigador, se debe formular el nivel del estudio. El propósito es el de señalar el tipo de información que se necesita, así como la calidad del análisis que deberá realizar. Arias (2006), lo refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio y, lo expresa en varias categorías:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

- Investigación explicativa: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causa–efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

En la investigación, el nivel es descriptivo, debido a las características del objeto de estudio, que lleva al análisis de la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, para lo que fue necesario, identificar los elementos inherentes al emprendedor y el papel del conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI), a fin de terminar las vinculaciones existentes entre ambos en pro de la optimización de los procesos de toma de decisiones, que coadyuven al logro de la eficiencia y eficacia de sus funciones.

3.3 Tipo de Investigación

Hurtado (2001:115), establece que el tipo de investigación, “se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible”. Balestrini (2002), lo denomina, diseño de la investigación, definiéndolo como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos, para dar en forma clara respuestas a las preguntas planteadas.

Arias (2006), menciona varios tipos de investigación, a saber:

- Investigación documental o diseño documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es

decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

- Investigación de campo o diseño de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.
- Investigación experimental o diseño experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variables dependientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

En esta investigación, el tipo es de campo, ya que se requiere el contacto directo con el objeto de estudio, es decir, la información se obtiene directamente del personal que labora en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI), y de las dependencias que la conforman.

3.4 Población y Muestra

Palella y Martins (2006), sostienen que la población es el total de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. Además, puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. Cuando la población resulta amplia o no se tiene acceso a la totalidad de ella se recomienda al investigador tomar una muestra, por razones de tiempo y costo, teniendo presente que ésta debe ser representativa para que los resultados indiquen la realidad.

Balestrini (2002:141), establece que la muestra es: “una parte de la población, es decir, un número de individuo u objeto seleccionado científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”.

En el contexto de la investigación y con base a las premisas desarrolladas, la población objeto de estudio, la integran el personal de las distintas instancias que conforman la estructura de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), como se muestra en el cuadro N° 2.

Cuadro 2. Población objeto de estudio

Distribución	Total
Consejo gerencial	1
Presidencia	1
Director ejecutivo	1
Gerencias medias	6
Coordinaciones	15
Jefaturas	18
Total	42

Fuente: Elaboración propia. 2022.

La población está representada por consejo gerencial, presidencia, director ejecutivo, gerencias (recursos humanos, nuevos desarrollos, créditos habitacionales, administración y finanzas, atención y promoción a las comunidades y consolidación de comunidades); jefaturas (relaciones públicas, contratación y seguimiento, vigilancia y operaciones).

Asimismo, coordinaciones (municipales y atención al ciudadano); jefes (jefes de nómina y jefe de relaciones laborales); coordinadores (bienestar social y técnica); jefe de inspección y coordinador administrativo; jefes (demanda habitacional y cobranzas); coordinador de asuntos sociales; jefe de proyecto; jefe (informática,

contabilidad, tesorería, compras, servicios generales y presupuestos); coordinaciones (transporte, almacén, administración y finanzas, servicios públicos y servicios generales); coordinaciones (técnica, asuntos sociales, O.C.V Y O.L.V y sala social).

Se considera que la población es finita. Arias (2006:82), define la población finita como “la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”. Por consiguiente, no fue necesario, la determinación de una muestra, por cuanto la población es finita, pequeña y manejable.

3.5 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de Resultados.

Según Arias (2006), las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información se refiere a la manera en cómo se obtienen los datos (observación directa, las encuestas, la entrevista, el análisis documental y de contenido), y los instrumentos para recolectarlos u obtenerlos, recogerlos, registrarlos y almacenarlos, como ejemplos de estos instrumentos se tienen: las fichas, los formatos de cuestionarios, la guía de entrevistas, lista de cotejo entre otras. Además, cómo se procesarán los datos obtenidos, y las técnicas de análisis que se emplearán para su interpretación.

El mismo autor, dice que la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente, denominado instrumento, que representa cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Asimismo, plantea varias técnicas para la recopilación de datos e información:

- La observación: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.
- La entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Como técnicas para la recolección de los datos, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación, se utiliza el cuestionario, aplicado a la población de interés.

Una vez que se obtiene y se recopila la información, los resultados se ordenan y se presentan en forma analizada, comparada, codificada, tabulada y presentada, mediante el uso de gráficos y figuras. Se incluyen tablas y cuadros, acompañados de la información escrita, a fin de complementar los datos contenidos en ellos.

Con respecto a la interpretación de los resultados, Palella y Martins (2017), sostienen, que esto consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados,

basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico. La interpretación depende de tres factores: el nivel de medición de las variables, la manera como se hayan formulado las hipótesis y el interés del investigador.

Para la interpretación de los resultados, se procuró darle sentido, ofreciendo una aplicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados, considerando la experiencia y conocimientos, analizándose los hallazgos y comparándose con los datos de otros autores.

A los fines de facilitar la discusión de los resultados, se contrastó la información obtenida en el trabajo de campo con las bases teóricas; en función de las dimensiones de las variables del estudio; con el objeto de complementar los datos contenidos en ellos y finalmente, proceder a la redacción del informe final de investigación.

CAPÍTULO IV

EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI)

Las personas que buscan afianzar sus ideas deben tener auto criterio, puesto que de allí se fortalecerán en su entorno como emprendedor y logrará concretar lo que visualiza en un momento determinado. Cuando estas ideas surgen lo más importante es creer en ellas y que es posible hacerlas realidad; pues esto es lo que la hace valedera dentro de todo el entorno emprendedor. Luego, llega el momento en que el emprendedor formaliza esa idea que generó en un determinado momento y que ahora busca, a través de una serie de pasos consecutivos que lo llevarán a cristalizar su plan de negocio. Esta es la forma en que se puede llevar una idea a cabo y de manera sistemática, es decir, una cosa conlleva a la otra pero en el momento que falle una, es imposible que se den las demás.

Para todo emprendedor es fundamental tener conocimiento estratégico, ello le ayuda a llevar a cabo sus ideas, objetivos e ideales con eficiencia. Una idea muy buena y económicamente viable es un comienzo, pero se debe saber hacia dónde se desea llegar con esa idea y crear un marco de actuación para el desarrollo de esa idea y para cuando esa idea ya no sea tan buena. El conocimiento estratégico abarca una serie de nociones necesarias para llevar a cabo cualquier actividad que el emprendedor se plantee, este abarca el reconocimiento del ambiente externo (todos aquellos factores que rodean al emprendedor), así como también las acciones y herramientas necesarias para fortalecer y hacer efectiva su capacidad adaptativa, flexibilidad y habilidad para convivir con ambigüedades y cambio (Miranda, 2014).

Para relacionar al emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI), se procedió a identificar previamente los elementos inherentes al emprendedor y el papel del conocimiento estratégico, y luego establecer la vinculación entre ambas dimensiones estudiadas en el objeto de estudio, para lo cual se aplicó un cuestionario (Anexo N° 1), a una población, considerada finita, de cuarenta y dos (42) personas (capítulo III), representadas por: Presidente, Director Ejecutivo, Gerentes, Jefes de cada uno de los departamentos adscritos a las Gerencias y Coordinadores, quienes se consideraron informantes clave para la realización del análisis antes mencionado.

La estructura del cuestionario, contempla en una primera parte, los elementos inherentes al emprendedor, una segunda parte; el papel del conocimiento estratégico y la tercera parte, la vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico. Una vez aplicado, se analizan los resultados, que permitió emitir las reflexiones que dieron respuestas a los objetivos de la investigación.

4.1 Elementos inherentes al emprendedor presentes en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)

Un emprendedor es alguien que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. Es aquella persona que identifica una oportunidad y sincroniza los recursos necesarios y disponibles para ponerla en marcha. Es común adoptar este término para calificar a una persona que concibe una empresa o que descubre la ocasión de hacer un negocio, o también se le puede llamar así a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa (Diccionario de la Real Academia Española, 2003).

Entre los elementos inherentes a todo emprendedor están; transforma ideas emprende acciones, identifica oportunidades, sincroniza recursos, tiene iniciativa

creatividad, es innovador, manifiesta poder, saber, querer, pasión y ambición en lo que desarrolla, además es una persona que constantemente se supera, cuenta con liderazgo y organización.

- *Transformar una idea.* Al consultar al personal de FUNREVI, si propone ideas de un proyecto, se obtuvo como resultado que, el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente. También se indagó, si cuenta con un personal emprendedor, capaz de transformar ideas; el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente. Asimismo, se preguntó, si el personal de la puede generar su propio negocio por medio de una idea; el 100% respondió afirmativamente.

Transformar una idea, es cuando persona crea un proyecto definido, sea social o institucional, con o sin fines de lucro, en la sociedad. Con base en los resultados anteriores, se evidencia que el personal de FUNREVI, tienen conocimientos acerca de proponer y transformar proyectos y nuevas ideas; además, generar alternativas que ayuden al crecimiento de la gerencia.

- *Emprender acciones.* Se emprenden acciones, para resolver con resolución, actividades dificultosas o azarasas. A tal efecto, cuando se consultó al personal que labora en FUNREVI, si existe un personal capacitado para emprender acciones, el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente. También, al indagarse si el personal emprende acciones para el logro de sus objetivos; el 100% respondió afirmativamente.

Con base en los resultados anteriores, es evidencia que el personal de FUNREVI, emprenden acciones y propone proyectos para el logro de los objetivos de la gerencia.

- *Identifica oportunidades.* Al consultar al personal de FUNREVI, si está conformada por un personal capacitado que identifica oportunidades; el 100% de los encuestado respondió afirmativamente. De igual forma se consultó si existe un personal emprendedor, que logre identificar oportunidades dentro y fuera de esta organización y el 100% respondió afirmativamente.

Se identifican oportunidades y se desarrollan proyectos que suelen ser difíciles, logrando así las metas y objetivos que se ha propuesto sin importar los obstáculos que se presenten. Con base en los resultados anteriores, se evidencia que el personal de FUNREVI, tiene personal emprendedor que identifica las oportunidades que se les presentan, con ideas innovadoras para ponerlas en práctica.

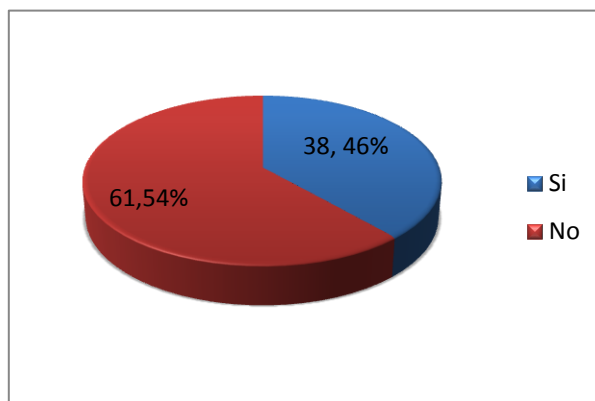
- *Sincroniza los recursos necesarios.* Es común adoptar este término para calificar a una persona que concibe una empresa o que descubre la ocasión de hacer un negocio, o también se le puede llamar así a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa. Cuando se consultó al personal de FUNREVI, si sincroniza los recursos necesarios para ponerlos en marcha y el 100% respondió negativamente. También se indagó si se sincroniza los recursos necesarios para llevar un buen manejo en la labor del personal, el 100% respondió negativamente.

Con bases a los resultados obtenidos, FUNREVI No sincroniza los recursos necesarios para ponerlos en marcha y llevar un buen manejo de sus labores.

- *Iniciativa.* El empresario con su iniciativa, es el iniciador de un proyecto que tendrá repercusión económica y social. Al respecto, al indagarse en FUNREVI, si su personal tiene obstáculos para el logro de los objetivos, el 100% respondió

afirmativamente. Al consultar, si el personal está capacitado para iniciar un proyecto, el 100% respondió afirmativamente. Cuando se preguntó, si existe un personal capaz de prevenir alguna dificultad que se le presente en su labor, el 100% respondió afirmativamente. Sin embargo, al consultar si su personal propone soluciones a los problemas que se presenten en dicha organización, el 61,54% de los encuestados respondió negativamente; mientras que el 38,46% respondió afirmativamente (Gráfico No 1).

Gráfico 1. ¿Cree usted que el personal de FUNREVI propone solucionar los problemas que se presenten en dicha organización?



Fuente: Autora. 2022.

Se obtuvo como resultado que el personal encuestado tiene obstáculos para el logro de los objetivos pero está capacitado para iniciar un proyecto y prevenir las dificultades que se le presenten, además que un 38,46%, propone ideas para solucionar los problemas que se presenten en FUNREVI y el 61,54% no.

- *Innovación.* El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Cuando se

consultó, si el personal que labora en FUNREVI se le debería mejorar los servicios como motivación para la innovación; el 100% respondió afirmativamente. También se indagó en el personal, si se debería generar proyectos con propuestas para la creación de servicios y mejorar la productividad; el 100% respondió afirmativamente.

De acuerdo al 100% de los encuestados que afirmaron que a pesar de las situaciones obstáculos que haya que enfrentar el personal de FUNREVI, persiste en la mejora de sus servicios y generan proyectos para la creación de los mismos.

- *Creatividad.* La creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Una persona creativa cuenta con una serie de características que la describen. Cuando se preguntó al personal de FUNREVI. Si expresan actitudes creativas que ayuden a mejorar el funcionamiento dentro de la misma; el 100% respondió afirmativamente. Además se indagó que el personal de la organización ve nuevas posibilidades y hace algo al respecto, creando y proponiendo ideas para el logro de los objetivos y el 100% respondió afirmativamente.

Con base a los resultados obtenidos, es evidente que el personal de FUNREVI expresa actitudes creativas y ve nuevas posibilidades para el logro de los objetivos.

- *Poder.* Cuando se consultó al personal de FUNREVI Si se le hace seguimiento en cuanto a características físicas, psicológicas y conceptuales obteniéndose que el 100% de los encuestados respondieran afirmativamente.

En el poder, se considera la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de

impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea. En base a los resultados obtenidos, es evidente que al personal de FUNREVI, se le hace seguimiento a sus características.

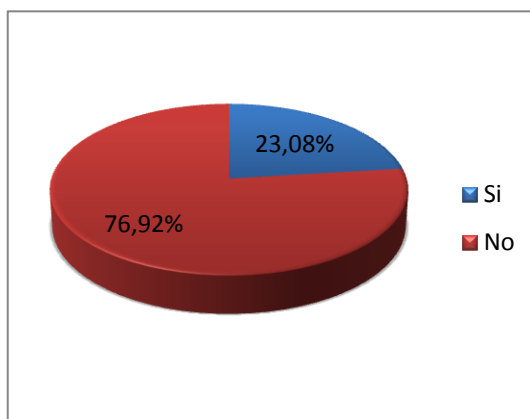
- *El saber.* Se conforma por un conjunto de conocimientos teóricos, prácticos y toda aquella información adquirida por medio de la formación, la experiencia, la investigación y el acceso a los medios de comunicación, útiles para desarrollar y operar cualquier proyecto emprendedor. Cuando se preguntó al personal de FUNREVI, si cuenta con conocimientos teóricos o prácticos para ser emprendedor, el 100 % respondió afirmativamente. Además se indagó si se cuenta con la formación y experiencia para desarrollar un proyecto emprendedor obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente.

Con base a los resultados obtenidos, es evidente que el personal de FUNREVI cuenta con conocimientos teóricos y prácticos para desarrollar un proyecto emprendedor.

- *El querer.* Se considera las motivaciones que tienen un impacto en la voluntad de la persona para dirigir su esfuerzo y concentrarse en un proyecto emprendedor. Se consultó si existe influencia y motivación en los empleados de FUNREVI, y el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. Se preguntó si el personal no se siente motivado trabajando en FUNREVI y el 76,92% de los encuestados respondieron negativamente y el 23,08% respondieron afirmativamente. También se indagó sobre el cargo que desempeñan los trabajadores y que nivel de satisfacción les brindan en la organización, obteniendo que el 100% de los encuestados afirman tener un nivel de satisfacción alto (Gráfico No 2).

- *Pasión.* Cuando se consultó al personal de FUNREVI Si es el principal motor de sus acciones; es la pasión, obteniendo que el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. También se indagó si el personal ama los servicios que allí se ofrecen; y el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente. Además se consultó si el personal si trabaja muchas horas sin demostrar cansancio, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados respondió afirmativamente.

Gráfico 2. ¿Se Siente usted motivado trabajando en FUNREVI?



Fuente: Autora. 2022.

La pasión, es una emoción definida como un sentimiento muy fuerte hacia una persona, tema, idea u objeto. Así, la pasión es una emoción intensa que engloba el entusiasmo o deseo por algo. El término también se aplica a menudo a un vivo interés o admiración por una propuesta, causa, actividad, y otros. Con base a los resultados obtenidos, es cierto que el personal de FUNREVI, es el principal motor de sus acciones y ama los productos y servicios que allí se ofrecen y trabajan muchas horas para ellos.

- *Ambición.* La ambición es aquella inclinación, deseo irrefrenable que manifiesta o experimenta un individuo de lograr dinero, poder, fama, reconocimiento, entre

otras cuestiones. Cuando se consultó si el personal de FUNREVI, tiene confianza en sí mismo para llevar adelante su propio emprendimiento, se obtuvo como resultado que el 100% respondió afirmativamente. Además se preguntó si el personal está consciente de la necesidad de su desarrollo; y el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. Así mismo se indagó si el personal puede asumir riesgo de manera natural; el 100% de los encuestados respondió afirmativamente.

Es evidente señalar que el personal de FUNREVI tiene confianza en sí mismo para llevar a cabo sus propios emprendimientos, estando consciente de la necesidad de su desarrollo y a su asumir sus riesgos de una manera muy natural.

- *Superación.* La superación, es la capacidad que desarrollan las personas a fin de que sean más útiles para sí mismo y para la comunidad de la que forman parte. Se consultó si el personal de FUNREVI puede determinar el valor relativo de un problema asignándoles, a cada uno, su correcta dimensión; obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. Además se indagó si el personal puede buscar caminos alternativos cuando los originales se cierran; obteniendo que el 100% de los encuestados respondiera afirmativamente. Así mismo se consultó si el personal es tenaz, perseverante, insistente en el logro de sus objetivos sin caer en la testarudez; se obtuvo como resultado que el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. Además se indagó si el personal es capaz de tolerar la frustración y el fracaso aceptando la realidad, reponiéndose y comenzar nuevamente; se obtuvo como resultado que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente.

En base a los resultados, es evidente que el personal de FUNREVI puede determinar el valor de un problema, buscar caminos alternativos cuando los originales

se han cerrado, son perseverantes e insistentes en el logro de los objetivos, capaces de tolerar el fracaso aceptando la realidad y volviendo a comenzar nuevamente.

- *Liderazgo.* El liderazgo, es la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya sea que este corresponda al ámbito personal o bien al gerencial o institucional de una empresa u organización.

Cuando se consultó si el personal de FUNREVI tiene visión y la capacidad de convocar a otros en torno a esa visión, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente. Además se indagó si el personal debe comunicar sus emociones e ideas, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente. Así mismo se consultó si el personal puede utilizar con naturalidad los distintos estilos de liderazgos, según las personas y la circunstancia, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente.

En base a los resultados obtenidos, es cierto que el personal de FUNREVI tiene visión y capacidad de convocar a otros, de comunicar sus emociones e ideas utilizando con naturalidad los diferentes estilos de liderazgo.

- *Organización.* La organización es el proceso administrativo, por medio del cual dos o más personas ejecutan de manera coordinada y ordenada un trabajo en un entorno externo en particular en busca de un objetivo que se proponen estos. Se consultó si el personal de FUNREVI, si puede auto controlarse, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente. Además se indagó si el personal define sus prioridades y pone el foco de su trabajo en

ellas; y el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente. Además se consultó si el personal contribuye para alcanzar los objetivos de la organización; y el 100% de los encuestados respondió afirmativamente. Así mismo se consultó si el personal posee los medios necesarios para alcanzar los objetivos, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados respondieron negativamente.

Es evidente que el personal de FUNREVI si puede auto controlarse, definen sus prioridades, contribuye al logro de los objetivos aunque no posee los medios necesarios para alcanzar dichos objetivos.

De los resultados arrojados y su análisis, se desprende que un emprendedor en FUNREVI, se identifica por los siguientes elementos:

- Proponen ideas de proyectos, cuentan con un personal emprendedor capaz de transformar ideas y generar su propio emprendimiento.
- Existe un personal capacitado para emprender acciones y propone proyectos para el logro de los objetivos de la organización.
- FUNREVI cuenta con un personal emprendedor capacitado que identifica las oportunidades que se les presentan, con ideas innovadoras para ponerlas en práctica.
- El personal no sincroniza los recursos necesarios para ponerlos en marcha y llevar un buen manejo de sus labores.

Con respecto a la iniciativa, creatividad e innovación de un emprendedor:

- Tienen obstáculos para el logro de los objetivos; pero están capacitados para iniciar un proyecto y son capaces de prevenir algunas dificultades que se le presenten en su labor y proponen soluciones a los problemas que se presenten.

- Persisten en la mejora de sus servicios y generan proyectos para la creación de los mismos, mediante la innovación.
- Si expresan actitudes creativas que ayuden a mejorar el funcionamiento dentro de la organización y ven nuevas posibilidades proponiendo ideas para el logro de los objetivos.

El perfil de un emprendedor capaz, acerca del poder, saber, querer, la pasión, ambición, superación, liderazgo y organización:

- Al personal se le hace seguimiento a sus características físicas psicológicas y conceptuales.
- El personal cuenta con conocimientos teóricos y prácticos para ser emprendedor y también cuenta con la formación para desarrollar un proyecto emprendedor.
- Existe influencia y motivación en los trabajadores y tienen un nivel de satisfacción alto.
- El personal es el principal motor de sus acciones y ama los servicios que allí se ofrecen y trabajan muchas horas para ellos sin demostrar cansancio.
- Tienen confianza en sí mismo para llevar a cabo sus propios emprendimientos, estando consciente de la necesidad de su desarrollo y a su asumir sus riesgos de una manera muy natural.
- Puede determinar el valor de un problema, buscar caminos alternativos cuando los originales se han cerrado, son perseverantes e insistentes en el logro de los objetivos, capaces de tolerar el fracaso aceptando la realidad y volviendo a comenzar nuevamente.
- Tienen visión y capacidad de convocar a otros, de comunicar sus emociones e ideas utilizando con naturalidad los diferentes estilos de liderazgo.
- El personal puede auto controlarse, definen sus prioridades, contribuye al logro de los objetivos aunque no posee los medios necesarios para alcanzar dichos

objetivos.

4.2 Papel del conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)

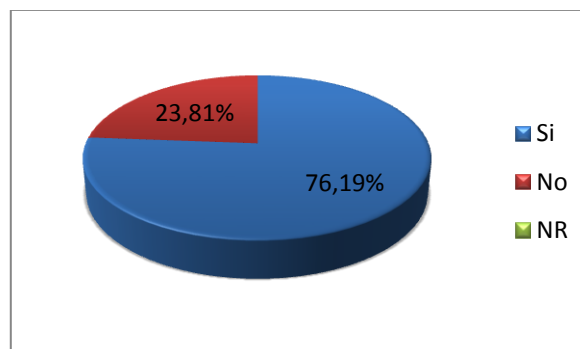
Un emprendedor para lograr materializar sus proyectos, no solo dependerá de sus cualidades, virtudes y valores, sino que deberá realizar planteamientos en una forma estructurada y diseñada, que garanticen la factibilidad de sus ideas logrando que estas pasen de su mente a la realidad tangible. Para ello deberá tener una serie de conocimientos necesarios que harán de sus objetivos sean claros y que se pueden llevar a cabo en un corto plazo. De allí la importancia de tener claro los conocimientos estratégicos, que son todos los relativos a las estrategias; conocer que es una estrategia, los diferentes niveles en que se pueden presentar estas, en qué consisten las acciones estratégicas, conocer sobre los factores del entorno y como estos afectan las decisiones para llevar a cabo una acción.

Una forma de caracterizarse con mayor precisión el conocimiento estratégico está en el establecimiento de relaciones entre los tipos de informaciones estratégicas y las estrategias adoptadas en una organización, a manera de formular un plan de acción con el fin de dar solución al problema. Con base en esto, al aplicar el cuestionario a la población objeto de estudio, se obtuvo lo siguiente:

- *Estrategias.* Al preguntar a los trabajadores si sabían cuáles eran los programas de acción para poner en práctica la misión de FUNREVI, los resultados que se obtuvieron fue que un 76,19% afirmó tener conocimiento de los programas de acción, es decir, que gran parte de los trabajadores saben cuál es la misión de la

organización, y las estrategias o cursos de acción para el logro de la misma; y un 23,81% no están claro de la misión y quizás tampoco en la de la Fundación. (Gráfico N° 3).

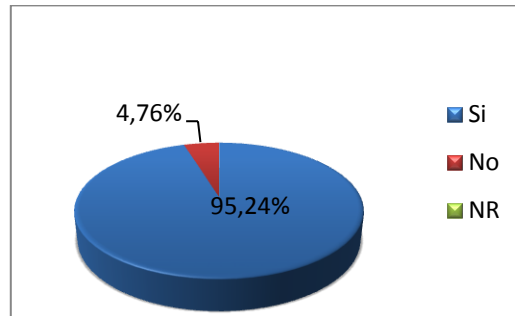
Gráfico 3. ¿Conoce usted cuáles son los programas de acción para poner en práctica la misión de FUNREVI?



Fuente: Autora. 2022.

La mayoría de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de que su trabajo es importante, y que a través de ello contribuyen a logro de los objetivos. Cuando se les preguntó precisamente si tenían conocimiento de que sus funciones estaban orientadas hacia el alcance de los objetivos en FUNREVI, un 95,24% de los encuestados afirmaron estar conscientes de que el trabajo que realizan está orientado hacia el logro de los objetivos; y un 4,76% dijo que no (Gráfico N° 4).

Gráfico 4. ¿Cree usted que sus funciones están orientadas hacia el alcance de los objetivos en FUNREVI?

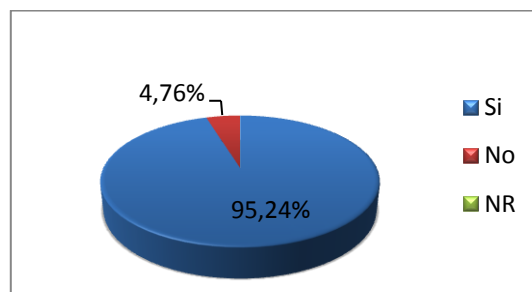


Fuente: Autora. 2022.

Además de los planes que están en marcha, es importante que se tengan estrategias, en caso de que uno de los cursos de acción empieza a desviarse.

De allí que se les preguntó a los encuestados si sabían cuáles eran los procesos para plantear soluciones sí se presentaba alguna dificultad en FUNREVI. Ante ello, un 95,24% afirmó conocer los procesos que deben seguir si se llegara a presentar alguna dificultad, por lo que se puede decir que los trabajadores en su mayoría están preparados y conocen las medidas o acciones que deben implementar cuando sea necesario, el otro 4,76% no sabe qué acción debe realizar (Gráfico N° 5).

Gráfico 5. ¿Conoce usted los procesos para solucionar situaciones, sí se presenta alguna dificultad en FUNREVI?

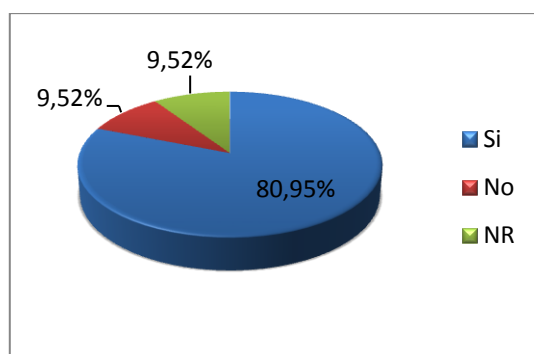


Fuente: Autora. 2022.

- *Acciones estratégicas.* Es importante que el desempeño de los trabajadores de cualquier institución sea de manera eficiente, que estos puedan realizar sus labores utilizando menos recursos y sus metas sean alcanzadas en el plazo propuesto. A los encuestados se les preguntó si se habían implementado acciones que contribuyan a que el desempeño de FUNREVI sea más eficiente y eficaz.

Un 80,95% afirmó que en FUNREVI se han implementado acciones para contribuir a que el desempeño sea más eficiente y eficaz; un 9,52% dijo que no, y un 9,52% no respondió la pregunta. Los trabajadores consideran en su mayoría que han efectuado una labor que va a contribuir a mejorar su desempeño (Gráfico N° 6).

Gráfico 6. ¿Ha implementado usted acciones que contribuyan a que el desempeño de FUNREVI sea más eficiente y eficaz?

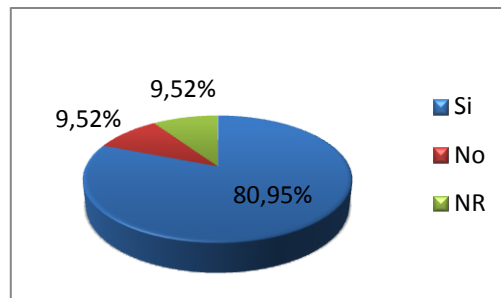


Fuente: Autora. 2022.

Al preguntarle a los encuestados si se debían mejorar los procesos para realizar de forma eficiente la gestión en FUNREVI, un 80,95% de ellos respondieron que consideran necesario mejorar los procesos para poder realizar de forma eficiente la gestión administrativa; un 9,52% no considera que los procesos sean mejorados, piensan que los procesos están bien; mientras que el otro 9,52% no respondió dicha pregunta. Es bueno que los procesos sean innovados, ya que muchas veces realizar un proceso repetitivo no ayuda ni contribuye a que los trabajadores puedan emprender,

es decir, asumir riesgos, e innovar. Se puede notar que la mayoría de los encuestados están dispuestos a que se realicen cambios que ayuden a mejorar la gestión administrativa (Gráfico N° 7).

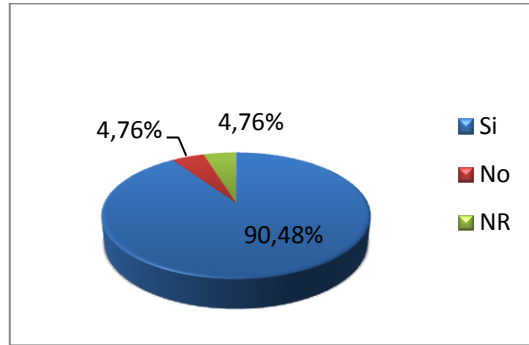
Gráfico 7. ¿Considera usted que se deben mejorar los procesos para realizar de forma eficiente la gestión en FUNREVI?



Fuente: Autora. 2022.

Se indagó si se debían crear acciones que contribuyan con la eficiencia en FUNREVI. En respuesta un 90,48% de los encuestados dijo estar de acuerdo en que se han de implementar medidas que contribuyan con la eficiencia y el 4,76% dijo que no. El otro 4,76% no respondió. Es decir, que casi la totalidad de los encuestados piensan que son necesarias medidas para que FUNREVI sea más eficiente, aunque muchos están acostumbrados a realizar los procesos de una forma sistemática (Gráfico N° 8).

Gráfico 8. ¿Considera usted que se deben crear acciones que contribuyan con la eficiencia en FUNREVI?

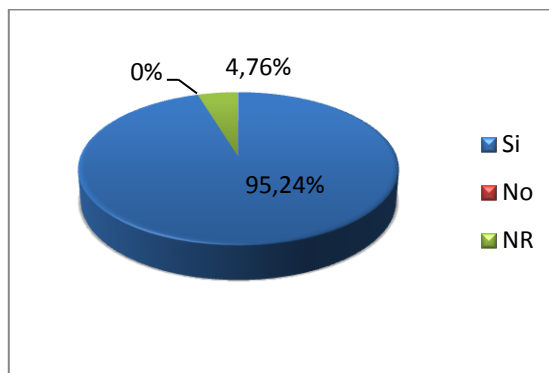


Fuente: Autora. 2022.

El desempeño de todos y de cada uno de los trabajadores debe estar orientado al alcance de los objetivos: desde el obrero, hasta el gerente.

Se le preguntó a los encuestados si su desempeño y las nuevas acciones, ayudaban al logro de los objetivos y metas de FUNREVI. Un 95,24% respondió que si consideran que su desempeño ayuda al logro de los objetivos, pero el otro 4,76% restante no respondió la pregunta. Se puede decir, que los trabajadores de FUNREVI se esfuerzan para que se cumplan los objetivos y metas y no desprecian ni desestiman su trabajo (Gráfico N° 9).

Gráfico 9. ¿Cree usted que su desempeño y las nuevas acciones, ayudan al logro de los objetivos y metas de FUNREVI?

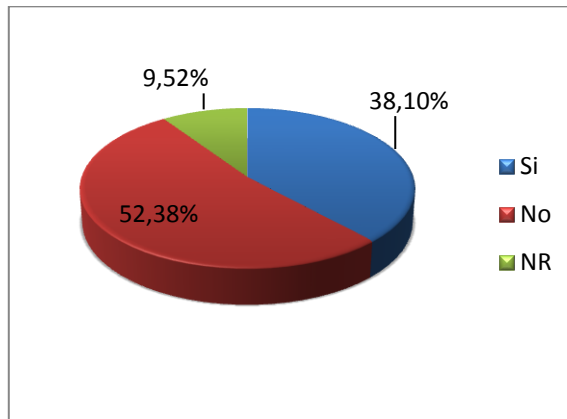


Fuente: Autora. 2022.

Toda organización, fundación e institución interactúa con un ambiente externo el cual influye, por esto es necesario tomar medidas a la hora de planificar.

- *Planificación estratégica.* Se preguntó a los encuestados si habían realizado alguna planificación, tomando en cuenta la situación inestable del país y los recursos que posee FUNREVI. Un 38,10% de los trabajadores dijo que sí; pero el 52,38% de los empleados dijo que dicha planificación no ha sido realizada. El otro 9,52% no respondió dicha pregunta (Gráfico N° 10).

Gráfico 10. ¿Ha realizado usted alguna planificación, tomando en cuenta la situación inestable del país y los recursos que posee FUNREVI?



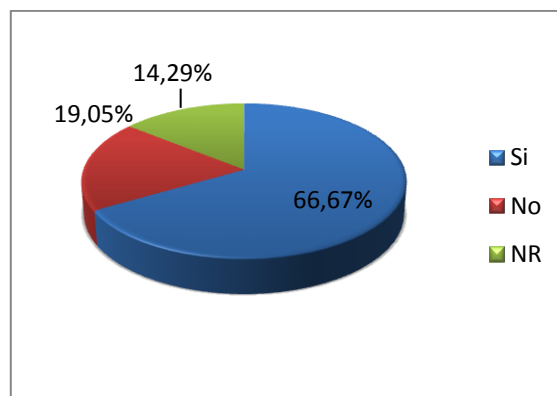
Fuente: Autora. 2022.

Conocer los factores (tanto internos como externos) que debe enfrentar la institución es de gran ventaja a la hora de tomar medidas, o decisiones para poder ser eficientes. Se indagó si los empleados sabían cuáles eran las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de FUNREVI para ser más eficiente.

La respuesta de los encuestados dice que un 66,67% conoce los factores tanto internos como externos de FUNREVI, un 19,04% dice no identificar cuáles son estas, y un 14,29% no respondió la pregunta (Gráfico N° 11).

Se les preguntó a los empleados si han aprovechado las fortalezas y oportunidades como contribución para el logro de objetivos en FUNREVI. Lo que arrojó como resultado que un 71,43% afirmaron que han aprovechado las fortalezas y las oportunidades para contribuir al logro de los objetivos; un 19,05% no las han aprovechado, y el otro 9,52% dejó en blanco dicha pregunta.

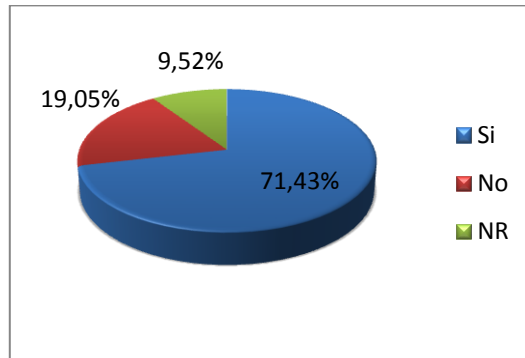
Gráfico 11. ¿Conoce usted las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en FUNREVI para ser más eficiente?



Fuente: Autora. 2022.

Aunque conocen cuales son los factores en que se envuelve la fundación no todos están aprovechando esas cualidades para el logro de los objetivos (Gráfico N° 12).

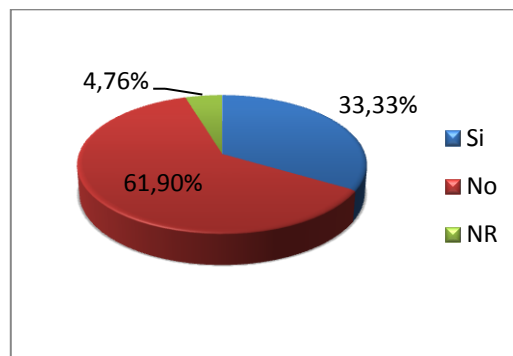
Gráfico 12. ¿Ha aprovechado usted las fortalezas y oportunidades como contribución al logro de objetivos en FUNREVI?



Fuente: Autora. 2022.

Los factores externos pueden ser aprovechados, por lo cual es necesario que en el momento de realizar los planes, se tengan en cuenta ciertas previsiones de lo que se pueda presentar y las posibles soluciones; por eso se les preguntó a los trabajadores si han llevado a cabo algún plan de acción para ayudar a FUNREVI, a solventar amenazas externas que obstaculicen el logro de sus objetivos. Y los resultados obtenidos dicen que un 33,33% ha llevado algún plan de acción para ayudar a la fundación a solventar amenazas que han querido obstaculizar el logro de los objetivos, un 61,91% no ha realizado ninguna acción, y el 4,76% restante no respondió (Gráfico N° 13).

Gráfico 13. ¿Usted ha llevado a cabo algún plan de acción para ayudar a FUNREVI, a solventar amenazas externas, que obstaculicen el logro de sus objetivos?

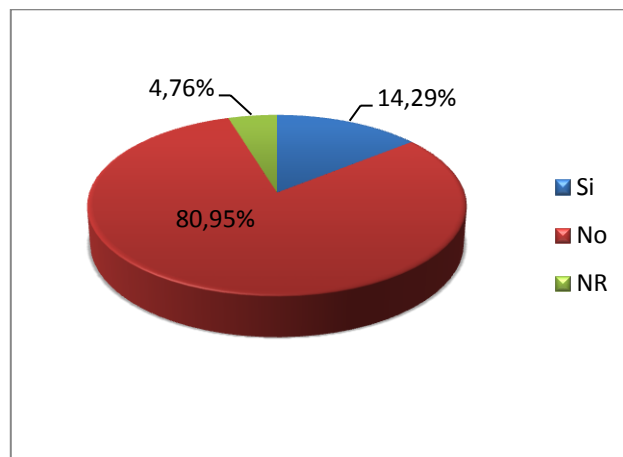


Fuente: Autora. 2022.

- *Diagnostico estratégico.* Un diagnóstico, no es más que un examen o análisis que se realiza para saber cómo está una empresa o parte de ella; se indagó si los empleados tenían conocimiento de si en FUNREVI se había realizado un diagnóstico estratégico. Un 14,29% afirmó tener conocimiento de que se ha realizado un diagnóstico estratégico, pero un 80,95% dijo que no, y el otro 4,76% no dio respuesta a la pregunta.

Esos resultados lleva a pensar que el personal puede ser nuevo o desde hace mucho tiempo no se ha realizado ningún diagnóstico, porque cuando este se realiza a los empleados se les avisa, por lo general estos deben tener conocimiento de que están siendo parte de un examen y colaboran (Gráfico N° 14).

Gráfico 14. ¿Conoce usted si en FUNREVI se ha realizado diagnóstico estratégico?

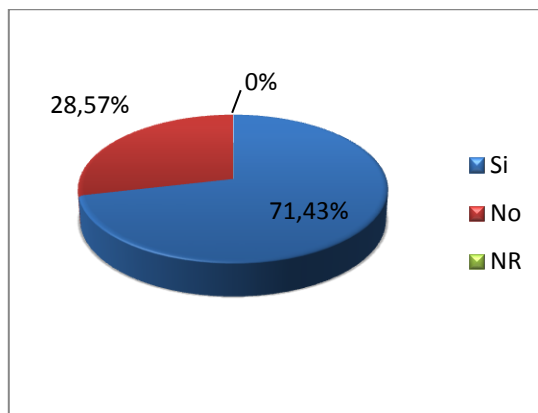


Fuente: Autora. 2022.

La situación actual del país está afectando a todas las instituciones de una manera o de otra: toda empresa tiene una situación particular. Por lo cual se le

preguntó al personal si tenían conocimiento de cuál era la situación actual de FUNREVI, tanto en lo interno como en lo externo. Los resultados obtenidos demuestran que un 71,43% de los encuestados conocen la situación por la cual está pasando la fundación, mientras que el 28,57% restante no sabe cuál es la situación real por la que están pasando (Gráfico N° 15).

Gráfico 15. ¿Conoce usted la situación actual de FUNREVI, tanto a lo interno como a lo externo?



Fuente: Autora. 2022.

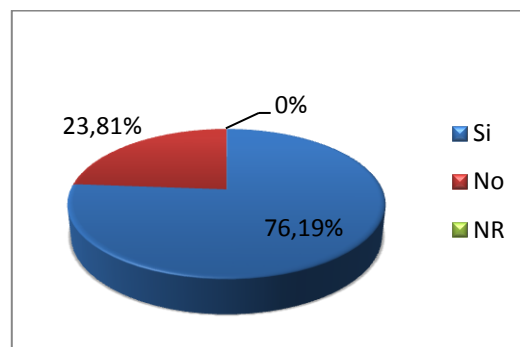
El conocimiento estratégico pretende formular un plan de acción con el fin de dar solución a problemas, ello plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio.

Se le preguntó al personal si sabían de algunas medidas que puedan tomarse para mejorar la gestión administrativa y financiera de FUNREVI. Los resultados obtenidos arrojaron que un 76,19% de los encuestados conocen alguna medida que

puede ser aplicada para mejorar la gestión administrativa y financiera de la Fundación, el otro 23,81% no sabe cómo pueda ser mejorada la gestión (Grafica N° 16).

- *Visión y misión.* La misión y visión definen la base de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se diseñan en relación a las mismas.

Gráfico 16. ¿Conoce usted de algunas medidas que puedan tenerse en cuenta para mejorar la gestión administrativa y financiera de FUNREVI?



Fuente: Autora. 2022.

Existen organizaciones que creen que si cambian los mercados, los clientes o la economía, por ende se debe ir a los viejos estatutos y modificarlos para que tengan relación con los nuevos cambios. Esto es un error, si bien tienen que estar dispuestas a modificar distintos aspectos según lo amerite el mercado o los avances tecnológicos, su misión y visión jamás deben variar. De acuerdo a los resultados, el 100% respondió que la misión y visión de FUNREVI deben plantear adecuadamente por los motivos siguientes: permitirá definir la identidad de la organización,

establecerá la personalidad y carácter, permitirá que los miembros la identifiquen, y permitirá el respeto en cada una de las acciones.

Las organizaciones como FUNREVI, que entienden que el núcleo está en la misión y visión y que estos conocimientos funcionan como unificadores, serán exitosas, ya que, tanto los usuarios, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad constante que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

Siendo la misión la razón de ser de toda organización, su importancia es fundamental para la misma, por lo tanto esta debe ser divulgada con el fin de que los trabajadores se familiaricen con la esta, y se sientan identificados. El 100% de las personas encuestadas considero que tienen conocimiento de la misión de FUNREVI. Es fundamental que la misión, sea comunicada, a toda la organización, es decir, usuarios de la fundación, a los trabajadores, proveedores, entidades públicas y a todos los entes con los que la organización tenga alguna relación, de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

Si el objeto principal o razón de ser de la organización no está bien definido, se perderá eficiencia en el trabajo, ya que, ocasionará confusiones a todos los niveles de la organización. Si la misión no es definida correctamente por los líderes, y no es explicada y compartida con los miembros de la organización, fácilmente se perderá por el camino, no alcanzando los resultados deseados y la visión proyectada. El 100% de los encuestados consideró que la misión define la razón de ser de FUNREVI.

Hay organizaciones que han asumido una misión sin hacer un proceso reflexivo individual en el que se cuestionen su razón de ser principal. Nunca se han parado a

reflexionar ante preguntas, como quiénes son, qué buscan, por qué lo hacen, para quién trabajan, en FUNREVI se comprende que la misión es una herramienta fundamental para una organización, sin la cual ésta carece de identidad y de rumbo, es la razón de ser de la fundación, el motivo por el cual existe.

Una visión clara, creativa, retadora e innovadora es el marco general de referencia que guía a una organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que se propone alcanzar. El 100% de los encuestados consideró que tienen conocimiento de la visión de FUNREVI. La visión de una organización es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Esta debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de monitoreo y medición.

La visión precisa el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de norte e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. El 100% de los encuestados piensan que la visión indica hacia dónde se dirige FUNREVI a largo plazo.

Muchas veces por no tener una visión, las organizaciones y los individuos desperdician recursos materiales, económicos y tiempo en actividades que le aportarán a la organización los resultados esperados, la importancia de la visión radica en que es la imagen de una meta significativa, valiosa y anhelante, a ser alcanzada en un futuro cercano; que se relaciona con los usuarios y trabajadores.

- *Objetivos y Metas.* Los objetivos estratégicos son también conocidos como objetivos a largo plazo y buscan alcanzar las metas fijadas por la organización una vez que han sido planteadas ciertas estrategias, por tal motivo, son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de dicha organización. Toda organización pretende alcanzar sus objetivos y metas propuestas. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro, mientras que las metas organizacionales, son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización.

El 100% de las personas encuestadas consideró que tienen conocimiento de los objetivos y metas de FUNREVI, además consideraron que los objetivos buscan alcanzar las metas fijadas por la fundación, y además todos afirmaron que las metas son estatus que la fundación desea lograr mediante sus estrategia. Los objetivos y metas, más que directrices a seguir, son parte esencial de los planes estratégicos, que se gesta en la toda organización, y FUNREVI no es la excepción.

Al alcanzar las metas y objetivos, la imagen que se tiene de ellos, deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, estos dejan de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado, de allí que sea importante el conocimiento de los mismos. La identificación con dichos objetivos y metas, fortalece el sentido de pertenecía, las metas organizacionales deben alcanzarse a través de la formulación de estrategias idóneas, y reales que se adaptan a la cultura de la organización.

Cada entidad tiene una misión, la cual determina los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden ser establecidos mediante un proceso estructurado o informal dependiendo de la entidad, y junto con la evaluación

de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del entorno, define una estrategia global.

Es responsabilidad de los ejecutivos es establecer los objetivos de la organización y además es necesario fijar los objetivos con carácter adaptativo a las estrategias, y a la cultura de dicha gerencia, con el fin de lograr la eficiencia y la eficacia en el desempeño de los empleados. En este sentido, el 100% de las personas encuestadas consideran que son esenciales los objetivos para alcanzar el éxito futuro de FUNREVI, así como también los objetivos y metas son una influencia para poner en marcha un plan estratégico en dicha fundación.

- *Medios para cumplir la misión.* La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que una organización va a desempeñar en un entorno determinado para conseguirla. Respecto a esto, el 100% del personal encuestado considera que en FUNREVI existen medios para cumplir la misión, lo cual demuestra la importancia y valoración de la misma por parte de la fundación.

La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones. El 100% de las personas encuestadas afirmaron que conocen el significado del término estrategia, y además aseveraron que la estrategia es un proceso intuitivo a la cual se llega mediante la planeación.

El que los trabajadores de FUNREVI, tengan conocimiento de la estrategia, significa que están ampliamente involucrados en el proceso de planeación, para de

esta manera poder alcanzar sus metas y objetivos, toda organización emprendedora, necesita de personal, que se interesen por sus misión, visión, estrategias, objetivos y metas, para poder adaptarse a los cambios de su entorno con facilidad, y alcanzar el éxito propuesto se necesita de todos.

La misión y los objetivos establecidos como curso a seguir por la acción directiva, deben ser organizados en estrategias específicas, que incluyan asignación de recursos, tiempos y tareas a fin de que se concreten las actividades que se deben llevar a cabo en la organización para cumplir la misión. El 100% de los encuestados confirmaron que la estrategia es un medio fundamental para alcanzar la misión de FUNREVI.

Las estrategias necesitan ser establecidas en cualquier organización, como cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos que estarán en función de la misión de la organización, se debe dejar por escrito, las estrategias que se están empleando en la organización. El 100% de los encuestados confirmaron que existe una estrategia definida en FUNREVI.

- *Evaluar la organización.* El control interno no solo es importante aplicarlo por el hecho de adquirir algún tipo de calificación, que es uno de los objetivos, ya que, con esto es más fácil la adquisición de nuevos convenios, y es más, en muchas ocasiones son requisitos para lograr a algún tipo de acuerdos. También es importante porque si en una organización se realiza una comparación del antes y después de la implementación del control interno se va a dar cuenta que mejora todo tipo de proceso en cuanto a tiempos, seguridad, calidad, desarrollo, confiabilidad etc. Lo cual implica más crecimiento de las organizaciones, ya que, va a tener mejores garantías para generar seguridad ante sus usuarios.

La evaluación es un proceso de gran importancia dentro de cualquier organización, ya que, es a través de este recurso que se pueden detectar las fallas administrativas o de servicio, entre otras. La evaluación es indispensable para establecer programas o planes que mejoren la estructura administrativa, así como para mejorar los servicios o productos que se ofrecen a los usuarios. El 100% respondió que la forma apropiada de evaluar el éxito de una organización es la siguiente: logrando la misión, con el rendimiento y desempeño y verificando los resultados obtenidos.

En FUNREVI, la evaluación se encarga de analizar el entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización, y preparan las estrategias para enfrentarlas. La evaluación organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas. La evaluación organizacional es una revisión que apunta a determinar la situación de fortaleza de una organización. La revisión se centra en diferentes aspectos de la salud organizacional. El 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que en FUNREVI, se realiza evaluación de lo planificado.

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado con base a los objetivos, a los planes de acción y al presupuesto. Cada entidad establecerá a su discreción la manera para hacer el seguimiento y el control de la ejecución de la estrategia, que no es otra cosa que materializar los planes de acción, así como ir monitoreando el comportamiento de las medidas estratégicas a nivel de cada objetivo.

La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global con base en el objetivo, alcance del trabajo y la forma en que se espera que responda la organización de la entidad que se proponga examinar. El alcance con que se lleve a cabo la planificación varía según el tamaño y la complejidad de la entidad,

de la experiencia que el contador público tenga de la misma, del conocimiento del tipo de actividad en que el ente se desenvuelve, de la calidad de la organización y del control interno de la entidad.

La auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos. El 100% de los encuestados afirmaron que la mejor forma de realizar correcciones a los planes a mitad de camino es mediante la auditoría, y además aseguraron que la auditoría verifica que todo va marchando como se planeó, y detecta las desviaciones y fallas existentes en una organización.

La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros, que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad, de los libros y registros contables de una entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables.

- *Procesos Internos.* Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. Los criterios acerca de a quién se debe incluir y a quién no en el proceso. Aquí se toma en cuenta que persona posee las habilidades, conocimientos, destrezas y especialización suficiente para formar parte de los procesos internos de la organización.

Todo proceso de reflexión estratégica adecuado a la dinámica que rodea debe sobre todo catalizar un sentido de dirección y propósito compartido. Tendrá que infundir fe y energías, posibilitar el aprendizaje y apoyarse en él, e invitar a la emergencia de iniciativas reveladoras. Un proceso estratégico, en el presente, parte de asumir la complejidad que entraña decidir el patrón de conducta más apropiado para la organización, y se abre a la posibilidad de elaborar nuevas aproximaciones sobre la marcha. En tal sentido, el 100% de los encuestados afirmaron que en FUNREVI, no se toman en cuenta criterios acerca de quién se debe incluir y a quién no en los procesos.

Que FUNREVI, no se evalué, a las personas que se deben incluir en los procesos estratégicos, denota incapacidad, para entender las habilidades, y actitudes, conocimientos y destrezas de cada trabajador, cada uno puede en mayor o menor medida dependiendo de sus capacidades, aportar, pero siempre evaluando las posibilidades y conocimientos específicos de cada trabajador.

A veces, las cualidades las poseen de forma innata; otras, hay que formarles en ellas de forma adecuada. El 100% de los encuestados respondió que las cualidades que deben poseer las personas que forman parte de un proceso interno en una organización son: habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y especialización.

- *Sistema de control de procesos.* El 100% de los encuestados afirmaron, que un sistema de control salvaguarda los activos y asegura el adecuado registro de las transacciones de una organización, además afirmaron que dicho sistema tiene como fin el análisis de los circuitos administrativos y contables, y que verifican el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos. Un sistema dinámico es un

ente que recibe unas acciones externas o variables de entrada, y cuya respuesta a estas acciones externas son las denominadas variables de salida.

- *Relaciones interpersonales.* Una persona es un ser humano que tiene una individualidad propia, que debe ser respetada y que solo por su condición es digna. Más aún, cuando se habla de una persona que se gana su pan trabajando. Ese esfuerzo humano merece la mejor atención y el cuidado, que la organización pueda brindarle. De acuerdo con la información proporcionada, en FUNREVI se entiende la dinámica de las relaciones interpersonales que supone entender dos realidades distintas: la persona propiamente dicha y la persona en su diaria interacción con otras personas.

Con características comunes: positivas y negativas. Con logros y fracasos. Con ganas de aprender y de apoyar un proyecto común: la misión de la organización. O con falta de interés, porque ese proyecto no es su proyecto. No todas las personas pueden trabajar en todas las organizaciones. Así, la persona ha de plantearse, si se encuentra en el lugar, en que quiere trabajar. Tampoco, las organizaciones deben tomar a cualquier persona, si su perfil no da con lo que se desea. Esto redundará en pérdida de tiempo y sentimiento de fracaso para la persona, si es despedida.

Las personas son seres únicos, pero que comparten muchas cualidades. Se puede ser tremendamente egocéntrico o altamente solidario. No siempre la efectividad en el trabajo se une a la calidad como persona. El 100% de los encuestados consideran que la conexión entre los miembros de FUNREVI es buena.

Para poder desarrollar un adecuado trabajo en equipo es necesario entender que la organización es un ente social y que las personas que lo integran son personas complejas y que es necesario entender algunos conceptos como las relaciones

interpersonales. La relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que, gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. El 100% de los encuestados creen que la comunicación es un elemento fundamental para mantener el ambiente apropiado en FUNREVI, además también afirman que la comunicación permite el éxito de los procesos internos de dicha fundación.

Sin comunicación no hay trabajo en equipo, ni es posible ejercer el liderazgo, tampoco hay atención de público, ni relaciones humanas hacia dentro o fuera de la organización. Eso en lo laboral, qué decir de lo individual, sin comunicación no hay autoestima, familia, autocontrol, ni desarrollo personal y esto se aplica en FUNREVI.

- *Manejo de lo inesperado.* Las situaciones conflictivas que surgen en una organización, las cuales ponen en incertidumbre las decisiones que se puedan tomar y declinan el éxito organizacional. Todo proceso vinculado a las relaciones humanas -ya sea que se trate de un proceso interno o personal, interpersonal o de la organización- supone natural e inevitablemente la existencia de conflictos. El 100% de los encuestados manifestaron que en FUNREVI no se enfrentan con facilidad las situaciones conflictivas que se presentan.

No existen fórmulas fáciles ni mágicas en lo relativo al manejo de situaciones conflictivas. Saber manejarse en esas situaciones dependerá de las habilidades y de la

toma de conciencia de las personas involucradas así como de la atmósfera que se genere.

Las crisis organizacionales, situaciones inesperadas que alteran la normalidad de la institución y que pasan a ser del dominio público, representan una amenaza para la reputación de la misma. El 100% de los encuestados piensan que las situaciones inesperadas ponen en incertidumbre las decisiones que se puedan tomar en FUNREVI, también en su totalidad afirman que las situaciones inesperadas pueden declinar el éxito de dicha fundación.

Del análisis de los resultados obtenidos se desprende que el papel del conocimiento estratégico en FUNREVI, se establece de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Los trabajadores, en su mayoría afirmaron tener conocimiento de los programas de acción, es decir, saben cuál es la misión de FUNREVI, y las estrategias o cursos de acción para la consecución de la misma.
- La mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de que su trabajo es importante, y que a través de ello contribuyen a logro de los objetivos. También tienen conocimiento de que sus funciones están orientadas hacia el alcance de los objetivos FUNREVI.
- Además de los planes que están en marcha, es importante que se tengan estrategias, por si acaso uno de los cursos de acción empieza a desviarse. El personal de FUNREVI en su mayoría, afirmó conocer los procesos que deben seguir si se llegara a presentar alguna dificultad, por lo que se puede decir que los

trabajadores están preparados y conocen las medidas o acciones que se deben implementar cuando sea necesario.

- Es importante que el desempeño de los trabajadores de cualquier institución sea eficiente, y que estos puedan realizar sus labores utilizando menos recursos, así como que las metas sean alcanzadas en el plazo propuesto. Los trabajadores de FUNREVI, afirmaron que se han implementado acciones para contribuir a que el desempeño sea más eficiente y eficaz; y apenas un porcentaje reducido de ellos dijo que no. Los trabajadores consideran en su mayoría que han efectuado una labor que va a contribuir a mejorar su desempeño.
- En su mayoría los trabajadores de FUNREVI, consideran necesario mejorar los procesos para poder realizar de forma eficiente la gestión; mientras que una mínima cantidad de ellos considera que los procesos no sean mejorado por lo que piensan que los procesos están bien. Es bueno que los procesos sean innovados, ya que realizar un proceso repetitivo no ayuda ni contribuye a que los trabajadores puedan emprender, es decir, asumir riesgos, e innovar. Se puede notar que la mayoría de los encuestados están dispuestos a que se realicen cambios que ayuden a mejorar la gestión.
- Un gran porcentaje del personal de FUNREVI, están de acuerdo en que se han de implementar medidas o acciones que contribuyan con la eficiencia en la fundación.
- El desempeño de todos y cada uno de los trabajadores debe estar orientado al alcance de los objetivos: desde el obrero, hasta el gerente. En su mayoría los trabajadores de FUNREVI, consideran que su desempeño ayuda al logro de los

objetivos. Los trabajadores se esfuerzan para que se cumplan los objetivos y metas y no desprecian ni desestiman su trabajo.

- Toda organización, fundación e institución interactúa con un ambiente externo el cual influye en el mismo, por esto es necesario tomar medidas a la hora de planificar. Un porcentaje menor a la mitad de los trabajadores de FUNREVI, ha realizado la planificación tomando en cuenta la situación inestable del país y los recursos con los que cuenta la fundación; pero la mayoría no lo ha realizado.
- Conocer los factores tanto internos como externos que debe enfrentar la institución es de gran ventaja a la hora de tomar medidas, o decisiones. Un poco más de la mitad de las personas que laboran en FUNREVI conoce los factores internos y externos que afectan a la fundación, pero aún existe una parte de ellos que no identifica cuáles son. Es importante que los trabajadores conozcan el ambiente interno y externo de la organización para que estén mejor preparados para enfrentarlos.
- Parte de los trabajadores de FUNREVI, afirmaron que han aprovechado las fortalezas y oportunidades para contribuir al logro de los objetivos, aunque una parte de ellos no lo hace, y esto puede ser en gran medida por el desconocimiento que tienen de ellas.
- Los factores externos pueden ser aprovechados, por lo cual es necesario que en el momento de realizar los planes, se tengan en cuenta ciertas previsiones de lo que se pueda presentar y las posibles soluciones. Solo un pequeño grupo de los trabajadores de FUNREVI, ha llevado algún plan de acción para ayudar a la fundación a solventar amenazas que han querido obstaculizar el logro de los

objetivos, mientras que la mayor parte de ellos no ha realizado ninguna acción, esto puede deberse al hecho de que no los han tenido en cuenta como deberían.

- Un diagnóstico, es un examen o análisis que se realiza para saber cómo está una empresa o parte de ella. Un muy pequeño grupo de trabajadores de FUNREVI, afirmó tener conocimiento de que se ha realizado un diagnóstico estratégico, es decir que en su mayoría no saben a cerca de ello. Puede ser que el personal sea nuevo o que desde hace mucho tiempo no se realiza ningún diagnóstico.
- La situación actual del país está afectando a todas las instituciones, de una manera u otra, todas tienen una situación particular. Un número importante de trabajadores de FUNREVI, conocen la situación por la cual está pasando la fundación, mientras que una pequeña cantidad de ellos desconocen la misma.
- El conocimiento estratégico pretende formular un plan de acción con el fin de dar solución a problemas. La mayor parte del personal de FUNREVI conoce alguna medida que puede ser aplicada para mejorar la gestión administrativa y financiera de la Fundación, y un pequeño grupo de este no sabe cómo pueda ser mejorada la gestión de la misma.
- Se reconoce la importancia de plantear adecuadamente la visión y la misión, se conoce el término misión, la visión está definida en la fundación, se conoce el término visión, los objetivos y metas fortalecen el sentido de pertenecía, además ayuda a la formulación de estrategias.
- La estrategia como medio para alcanzar la misión de la misma, permite dirigir la fundación de forma eficaz, logrando la misión, con el rendimiento y desempeño y verificando los resultados obtenidos, identificando las oportunidades y

amenazas y realizando una evaluación de lo planificado, es parte del sistema de evaluación y control de la organización.

- Realizar correcciones a sus planes a mitad del camino, el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado con base a los objetivos, a los planes de acción y al presupuesto estratégico. La auditoría es esencial para realizar las correcciones de lo planificado.

4.3 Vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)

Un emprendedor se manifiesta dentro de una empresa, contribuyendo con el logro de los objetivos de la misma; puede generar su propio negocio, producto de una idea que surgió y que logró cristalizar. El conocimiento estratégico puede ser visto como el tipo de conocimiento en la organización, que involucra el saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias.

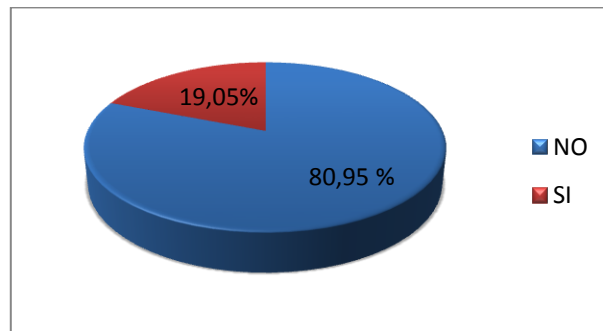
La vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, alude al planteamiento de Osorio, Gálvez y Murillo (2010), quienes sostienen, que para llevar a cabo dicha vinculación se toma en cuenta tres perspectivas, que son: la formulación de las estrategias y su puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia una mirada desde el contexto social, las cuales fueron consultadas mediante el cuestionario aplicado a la población objeto de estudio de esta investigación, enunciadas a continuación:

- *Perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción.* Se identifica las características ambientales alrededor de la organización y precisa la

importancia que tienen los diferentes factores del entorno en la construcción de las estrategias, al mismo tiempo el rango de acción de las alternativas estratégicas, para lo cual es muy importante reconocer la verdadera capacidad de la organización para hacerle frente a las situaciones macro ambientales, lo que implica conocer y reconocer los determinantes de una estrategia económicamente aceptable al tener en cuenta los diferentes niveles de riesgo (Andrews, 1987). Al respecto, los resultados obtenidos fueron:

Cuando se consultó, si FUNREVI tiene capacidad para hacer frente a las situaciones macro ambientales, el 80,95% de los trabajadores encuestados dijo que no; mientras que el 19,05% respondió que sí (Gráfico N° 17), lo que implica que en su totalidad en la fundación no están preparados para enfrentar incertidumbres y desafíos que impone el entorno macro ambiental.

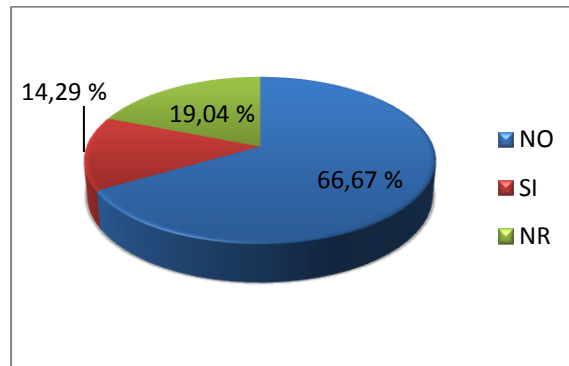
Gráfico 17. ¿Considera usted que FUNREVI tiene capacidad para hacer frente a las situaciones macro ambientales?



Fuente: Autora. 2022.

Al indagar si en FUNREVI se identifican las características ambientales de la organización, el 66,67% de los trabajadores manifestaron que no, en comparación con el 14,29% que opinó que sí, mientras que el 19,04% no respondió (Gráfico N° 18).

Gráfico 18. ¿Cree usted que en FUNREVI se identifican las características ambientales de la organización?



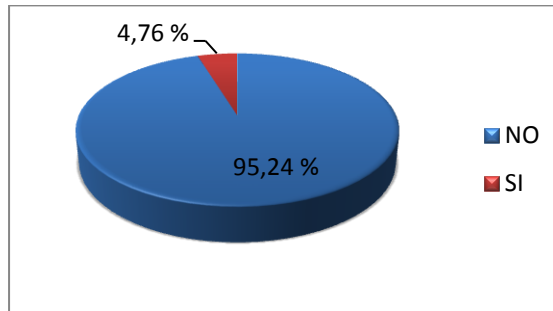
Fuente: Autora. 2022.

Al consultar si en FUNREVI se consideran rangos de acción de las alternativas estratégicas, el 100% respondió que si toman en cuenta las alternativas y que están por rangos de acción para la toma de decisiones.

En cuanto al planteamiento de una idea central sobre la formulación de las estrategias en FUNREVI, el 95,24% afirma que no, mientras que el 4,76% opina que si (Gráfico N° 19).

Cuando se indagó sobre, si FUNREVI considera los elementos esenciales desde lo económico, lo técnico y lo estructural para tomar decisiones, el 100% de los encuestados respondió que no. También la consultar si se señala la relación que existe entre estrategias corporativas y valores personales, el 100% acotó que no.

Gráfico 19. ¿Cree usted que en FUNREVI se plantea una idea central sobre la formulación de las estrategias?



Fuente. Autora.2022.

En cuanto a si existe divergencias entre las apreciaciones de los ejecutivos en la selección de la estrategia en FUNREVI, el 100% de los entrevistados, respondió que sí. Si existe conflicto en la fundación, el 100% respondió que sí y al indagarse si se percibe motivación del administrador y la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia, el 100% respondió que sí.

Con relaciona a la perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción, FUNREVI es una organización que en su totalidad no tiene capacidad para hacer frente a las situaciones macro ambientales, lo que implica que no están preparados para enfrentar las incertidumbres y los desafíos que impone el entorno macro ambiental, tampoco se identifican las características ambientales de la organización, no toman en cuenta el planteamiento de una idea central para formular estrategias; pero si se consideran los rangos de acción de las alternativas estratégicas para la toma de decisiones.

Los aspectos económico, técnico y estructural para tomar decisiones, no son considerados, y la relación que existe entre las estrategias corporativas y los valores personales, tampoco lo asumen. Existen divergencias entre las apreciaciones de los ejecutivos en la selección de la estrategia y también existen conflictos en la fundación. Se percibe motivación del administrador y la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia.

Estos resultados obtenidos se contraponen con los parámetros esenciales de un emprendedor, que es un tomador de riesgos en condiciones de incertidumbre, es un individuo que piensa que puede controlar su futuro en cierta medida, puede enfrentar y balancear varias fuerzas para el desarrollo de sus actividades; además de los aspectos críticos en el proceso empresarial, como por ejemplo: políticas de gobierno, las condiciones socioeconómicas, las habilidades empresariales y comerciales, la existencia o no de soporte financiero y no financiero, los recursos externos como la tecnología e información, los recursos naturales, el capital, la fuerza interna de su equipo y demás que puedan llegar a ser fuente de ventajas competitivas, de acuerdo al enfoque basado en los recursos.

Para la planeación de sus actividades y para alcanzar los objetivos propuestos, el emprendedor debe tener en cuenta aspectos que están directamente relacionados con estrategia, entre ellos: la posición que asumirá frente a demandas que realiza la sociedad en asuntos de desarrollo sostenible, lo cual puede estar asociado a la posible distorsión que podría presentarse entre sus propios valores, propósitos y/o intereses y los de sus colaboradores, y decisiones que podría tomar por las características o circunstancias del mercado.

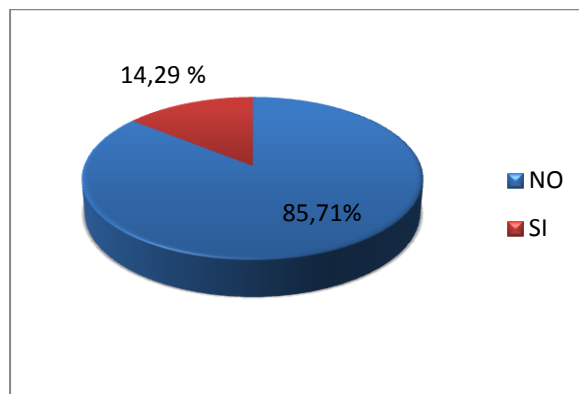
En el proceso de implementación de sus estrategias, el emprendedor deberá incorporar de una manera más o menos formal, los estándares que le permitan hacer la evaluación y medición de los avances de las mismas, en la búsqueda de integrar componentes de motivación para sus personal y estructurar niveles de compensación que posibiliten el pago de incentivos según su rol y desempeño.

- *Perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes.* Numerosos autores a través de sus investigaciones han tratado de demostrar que la elección

de la estrategia depende en buena medida del conocimiento, las habilidades y actitudes del dirigente y que el éxito en su implementación depende del agente que lo lleva a cabo. En el cuestionario se observó lo siguiente:

Al consultar si es política de FUNREVI el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes de los gerentes, el 85,71%, dijo que no, mientras que el 14,29% acota que si (Gráfico N° 20).

Gráfico 20. ¿Cree usted que es política de FUNREVI el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes de los gerentes?

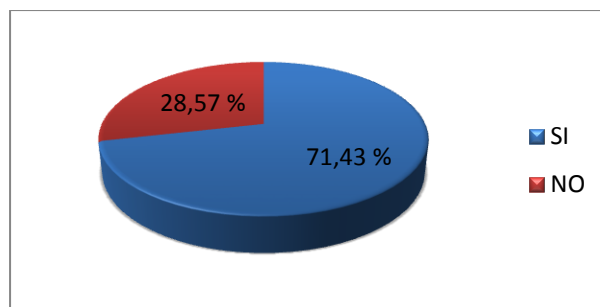


Fuente. Autora. 2022.

Al preguntar si el gerente de FUNREVI, puede ser definido como un líder en información, eficiencia y planeación, el 100% respondió que sí. Además existe complejidad en las decisiones que deben tomar los gerentes relacionados con decisiones estratégicas, a lo cual todos los encuestados respondieron que sí.

Al preguntar en FUNREVI, si la toma de decisiones involucra conocimiento o suposiciones sobre eventos futuros e involucra conocimiento de alternativas y de las consecuencias asociadas a dichas alternativas, el 71,43% respondió si, mientras que un 28,57% de ellos dijo que no (gráfico N° 21).

Gráfico 21. ¿En FUNREVI la toma de decisiones involucra conocimiento o suposiciones sobre eventos futuros e involucra conocimiento de alternativas?



Fuente. Autora. 2022.

Con respecto a la perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes. FUNREVI no tiene como política el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes. Los gerentes pueden ser definidos como líderes en información, eficiencia y planeación. Además existe complejidad en las decisiones que deben tomar los gerentes relacionados con decisiones estratégicas. La toma de decisiones involucra conocimiento o suposiciones sobre eventos futuros e involucra conocimiento de alternativas y de las consecuencias asociadas a dichas alternativas.

Los gerentes de FUNREVI al no tener como política el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes, es negativo ya que la educación, los amigos y el mundo laboral, contribuyen a que se adquieran o desarrollen competencias, conocimientos y otra serie de habilidades que estructuran y preparan al individuo en diferentes facetas, lo cual se puede conjugar y favorecer que el individuo se lance a la creación de una nueva organización, porque se habrá conformado una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en la obsesión por la oportunidad requiriéndose una voluntad para tomar riesgos calculados, para cambiar las probabilidades a su favor, balanceando el riesgo con las recompensas.

Sin embargo hay puntos a favor de la dirigencia en FUNREVI; por cuanto los gerentes se definen como líderes en información, eficiencia y planeación, existe complejidad en las decisiones estratégicas a tomar por los gerentes y la toma de decisiones involucra conocimiento o suposiciones sobre eventos futuros e involucra conocimiento de alternativas y de las consecuencias asociadas a dichas alternativas.

- *Perspectiva de la estrategia una mirada desde el contexto social.* Se entiende como medio emprendedor, el entorno en el cual el emprendedor debe realizar sus diferentes actividades. A partir del pensamiento *Shumpeteriano*, se toma conciencia del impacto que puede tener sobre el entorno la estrategia que asuma el emprendedor, y especialmente según involucre la tecnología, encontrándose lo siguientes en la información obtenida:

Al preguntar al personal encuestado en FUNREVI acerca de si se considera la puesta en marcha de nuevos servicios y/o la modificación de sus atributos, el 100% manifestó que no. Luego al consultar si se introducen nuevos métodos de gestión, el 100 % dijo no. Si se introducen nuevas formas de organización, el 100% encuestado dijo que no y si se tiene acceso a nuevas fuentes de suministros, a lo que el 100% manifestó que no.

En la perspectiva de la estrategia una mirada desde el contexto social, FUNREVI, en la actualidad no ofrece ventajas en relación al contexto social, por cuanto la fundación no considera la puesta en marcha de nuevos servicios y/o la modificación de sus atributos; no se introducen nuevos métodos de gestión y tampoco hay nuevas formas de organización, además de no tener acceso a nuevas fuentes de suministros.

Estos resultados obtenidos adolecen de la esencia que todo emprendedor debe tomar en cuenta de su entorno, en el sentido de que este se constituye en agente promotor del desarrollo del entorno económico, debe permanecer alerta a los cambios y condiciones del mercado, anticipándolas de la mejor manera posible. La relación del emprendedor con su entorno le permite ser un agente promotor de desarrollo para él, no solamente económico, sino también social. El desarrollo exitoso de su proceso puede verse afectado por las condiciones favorables en el entorno, tales como políticas y programas de apoyo financiero o no financiero, ya sea de naturaleza gubernamental o privado, o porque las condiciones socioeconómicas de la región sean adversas. Elementos importantes que no son asumidos por la dirigencia de FUNREVI.

A continuación se plasma la vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, contrastando la situación actual detectada y las acciones pertinentes que permitan alcanzar dicha vinculación, a fin de que en FUNREVI se logren los objetivos de manera eficiente y efectiva. Este análisis se realiza abordando las perspectivas propuesta por Osorio, Gálvez y Murillo (2010), que son; perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción, perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes y perspectiva de la estrategia una mirada desde el contexto social. Para la perspectiva de la formulación de las estrategias y su puesta en acción, se consideran los elementos del conocimiento estratégico; la perspectiva de la estrategia como proyección de sus dirigentes, se abordan los elementos inherentes al emprendedor y finalmente la perspectiva de la estrategia una mirada desde el contexto social (cuadro N° 3).

Cuadro 3. Vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la fundación regional para la vivienda del estado sucre (FUNREVI).

PERSPECTIVA DE ANÁLISIS	SITUACIÓN ACTUAL DETECTADA	ACCIONES PARA LA VINCULACIÓN ENTRE EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU PUESTA EN ACCIÓN		
Estrategias	Los trabajadores conocen los programas de acción para poner en práctica la misión, tienen conocimiento de los programas de acción y las estrategias o cursos de acción para el logro de la misma.	Desarrollar la capacidad de sus trabajadores para hacer frente a las situaciones macro ambientales, que ayude a enfrentar las incertidumbres y los desafíos que impone el entorno, interno y externo, identificando las características ambientales de la organización.
Acciones estratégicas	Se han implementado acciones para contribuir a que el desempeño sea más eficiente y eficaz, se considera necesario mejorar los procesos para poder realizar de forma eficiente la gestión administrativa, piensan que los procesos están bien. Los trabajadores se esfuerzan para que se cumplan los objetivos y metas.	Plantear la idea central de formular estrategias; considerando los rangos de acción de las alternativas estratégicas para la toma de decisiones.
Diagnóstico estratégico	Se realizan diagnóstico estratégico. Los encuestados conocen la situación por la cual está pasando la fundación.	Mejorar los procesos para realizar de forma eficiente la gestión administrativa.

Continúa...

PERSPECTIVA DE ANÁLISIS	SITUACIÓN ACTUAL DETECTADA	ACCIONES PARA LA VINCULACIÓN ENTRE EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU PUESTA EN ACCIÓN		
Visión y misión	Los trabajadores consideran que la misión y visión de deben plantearse adecuadamente. Las personas tienen conocimiento de la misión. La misión define la razón de ser de FUNREVI. Se tiene conocimiento de la visión. Piensan que la visión indica hacia dónde se dirige la fundación a largo plazo.	<p>Analizar aspectos económico, técnico y estructural para la toma de decisiones.</p> <p>Relacionar las estrategias corporativas con los valores personales de cada trabajador.</p>
Objetivos y metas	Los trabajadores consideran que tienen conocimiento de los objetivos y metas y que estos son esenciales para alcanzar el éxito futuro.	<p>Resolver las divergencias entre las apreciaciones de los ejecutivos en la selección de la estrategia, a fin de disminuir conflictos.</p>
Medios para cumplir la misión	Los trabajadores consideran que en FUNREVI existen medios para cumplir la misión. Que conocen el significado del término estrategia, y además aseveraron que la estrategia es un proceso intuitivo a la cual se llega mediante la planeación. También confirmaron que la estrategia es un medio fundamental para alcanzar la misión y que existe una estrategia definida.	<p>Mejorar la capacidad emprendedora de los trabajadores, fortaleciendo las características de cada miembros que son tomadores de riesgos en condiciones de incertidumbre, piensan que pueden controlar su futuro en cierta medida, puede enfrentar y balancear varias fuerzas para el desarrollo de sus actividades; como: políticas de gobierno, condiciones socioeconómicas, habilidades organizativas y comerciales, existencia de soporte financiero y no financiero, recursos externos como la tecnología e información, recursos naturales, el capital, la fuerza interna de su equipo y demás que puedan llegar a ser fuente de ventajas competitivas para la fundación.</p>
Evaluar la organización	Respondieron que la forma apropiada de evaluar el éxito de una organización es logrando la misión, con el rendimiento y desempeño y verificando los resultados obtenidos. Hay acuerdo en que en FUNREVI, se realiza evaluación de lo planificado. La mejor forma de realizar correcciones a los planes es mediante la auditoría, y que la auditoría verifica que todo va marchando como se planeó y detecta desviaciones existentes en una organización.	

Continúa...

PERSPECTIVA DE ANÁLISIS	SITUACIÓN ACTUAL DETECTADA	ACCIONES PARA LA VINCULACIÓN ENTRE EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y SU PUESTA EN ACCIÓN		
Procesos Internos	En FUNREVI no se toman en cuenta criterios acerca de quién se debe incluir y a quién no en los procesos. Consideran que las cualidades que deben poseer las personas que forman parte de un proceso interno en una organización son: habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y especialización.	Desarrollar la planeación de actividades para alcanzar los objetivos propuestos.
Sistema de control de procesos	Los encuestados afirmaron, que un sistema de control salvaguarda los activos y asegura el adecuado registro de las transacciones, además afirmaron que dicho sistema tiene como fin el análisis de los circuitos administrativos y contables, y que verifican el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos.	Atender los aspectos directamente relacionados con la estrategia, como: la posición asumida frente a demandas de la sociedad en asuntos de desarrollo sostenible. Incorporar para la implementación de estrategias, los estándares que le permitan hacer la evaluación y medición de los avances, integrando componentes de motivación para su personal y estructurar niveles de compensación que posibiliten el pago de incentivos según su rol y desempeño.
Relaciones interpersonales	Se considera que la conexión entre los miembros de FUNREVI es buena. Creen que la comunicación es un elemento fundamental para mantener el ambiente apropiado, además la comunicación permite el éxito de los procesos internos de dicha fundación.	Resolver las situaciones conflictivas presentadas, que minimicen la incertidumbre de las decisiones que se puedan tomar.
Manejo de lo inesperado	En FUNREVI no se enfrentan con facilidad las situaciones conflictivas presentadas. Las situaciones inesperadas ponen en incertidumbre las decisiones que se puedan tomar, también afirman que las situaciones inesperadas pueden declinar el éxito de dicha fundación.	

Continúa...

PERSPECTIVA DE ANÁLISIS	SITUACIÓN ACTUAL DETECTADA	ACCIONES PARA LA VINCULACIÓN ENTRE EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO
LA ESTRATEGIA COMO PROYECCIÓN DE SUS DIRIGENTES		
Emprendedor	<p>Proponen ideas de proyectos, cuentan con un personal emprendedor capaz de transformar ideas y generar su propio emprendimiento.</p> <p>Existe un personal capacitado para emprender acciones.</p> <p>Se identifican las oportunidades que se les presentan, con ideas innovadoras para ponerlas en práctica.</p> <p>El personal no sincroniza los recursos necesarios para ponerlos en marcha y llevar un buen manejo de sus labores.</p>	<p>Fortalecer las capacidades de transformar ideas y generar proyectos para definir estrategias, por si acaso uno de los cursos de acción empieza a desviarse.</p> <p>Sincronizar los recursos disponibles en el desempeño de los trabajadores para ser más eficiente y puedan realizar sus labores utilizando menos recursos y las metas sean alcanzadas en el plazo propuesto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Creatividad • Innovación 	<p>Tienen obstáculos para el logro de los objetivos.</p> <p>Son capaces de prevenir dificultades que se le presenten en su labor.</p> <p>Proponen soluciones a los problemas que se presenten.</p> <p>Persisten en la mejora de sus servicios y generan proyectos para la creación de los mismos, mediante la innovación.</p> <p>Expresan actitudes creativas que ayuden a mejorar el funcionamiento dentro de la organización.</p>	<p>Mejorar los procesos para poder realizar de forma eficiente la gestión.</p>
<p>Emprendedor capaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder - Saber - Querer - Pasión - Ambición - Superación - Liderazgo - Organización 	<p>Se hace seguimiento a sus características físicas psicológicas y conceptuales al personal.</p> <p>El personal cuenta con conocimientos teóricos y prácticos para ser emprendedor y también cuenta con la formación para desarrollar un proyecto emprendedor.</p> <p>Existe influencia y motivación en los trabajadores y tienen un nivel de satisfacción alto.</p>	<p>Optimizar los conocimientos teóricos y prácticos de los trabajadores en beneficio de la estrategia como medio para alcanzar la misión de la fundación de forma eficaz, logrando la misión, con el rendimiento y desempeño y verificando los resultados obtenidos, identificando las oportunidades y amenazas y realizando una evaluación de lo planificado.</p>

Continúa...

PERSPECTIVA DE ANÁLISIS	SITUACIÓN ACTUAL DETECTADA	ACCIONES PARA LA VINCULACIÓN ENTRE EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO
LA ESTRATEGIA COMO PROYECCIÓN DE SUS DIRIGENTES		
<p>Emprendedor capaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder - Saber - Querer - Pasión - Ambición - Superación - Liderazgo - Organización 	<p>El personal tiene confianza en sí mismo para llevar a cabo sus propios emprendimientos, estando consciente de la necesidad de su desarrollo y a su asumir sus riesgos de una manera muy natural.</p> <p>Pueden determinar el valor de un problema, buscar caminos alternativos cuando los originales se han cerrado, son perseverantes e insistentes en el logro de los objetivos, capaces de tolerar el fracaso aceptando la realidad y volviendo a comenzar nuevamente.</p> <p>Tienen visión y capacidad de convocar a otros, de comunicar sus emociones e ideas utilizando con naturalidad los diferentes estilos de liderazgo.</p> <p>El personal puede auto controlarse, definen sus prioridades, contribuye al logro de los objetivos aunque no posee los medios necesarios para alcanzar dichos objetivos.</p>	<p>Interactuar con el entorno ambiental externo el cual influye en el mismo, por esto es necesario tomar medidas a la hora de planificar.</p> <p>Conocimiento de los trabajadores del ambiente interno y externo de la organización para que estén mejor preparados para enfrentarlos.</p> <p>Aprovechar los factores externos tomando en cuenta ciertas previsiones de lo que se pueda presentar y las posibles soluciones y así solventar amenazas que obstaculicen el logro de los objetivos.</p>
LA ESTRATEGIA UNA MIRADA DESDE EL CONTEXTO SOCIAL		
Producción y marcha de servicios	No se considera la puesta en marcha de nuevos servicios y/o la modificación de sus atributos.	Los emprendedores en FUNREVI, pueden proponer proyectos que ofrezcan ventajas al contexto social.
Nuevas formas de organización	No se introducen nuevos métodos de gestión, ni se introducen nuevas formas de organización.	Proponer la puesta en marcha de nuevos servicios y/o la modificación de sus atributos de los existentes. Introducir nuevos métodos de gestión y nuevas formas de organización.
Fuentes de insumos	No tienen acceso a nuevas fuentes de suministros e insumos.	Fomentar opciones que permitan el acceso a nuevas fuentes de suministros.

4.4 Mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)

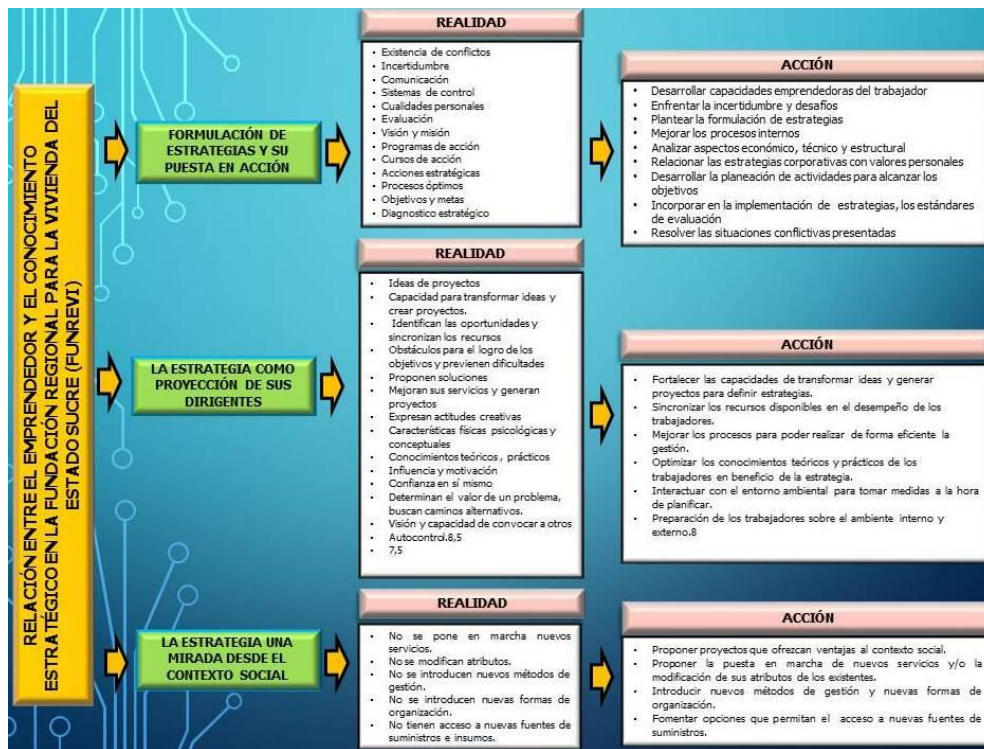
Osorio, Gálvez y Murillo (2010), plantea la vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, considerando tres perspectivas: la formulación de las estrategias y su puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia una mirada desde el contexto social. La vinculación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI), enunciada en el aparte anterior, permitió esgrimir información para sustentar el mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico para el objeto de estudio, dicha relación se inspira en la observación e interpretación, reuniendo en una estructura única, información procedente del análisis realizado previamente a las variables estudiadas, a fin de organizar, integrar y producir un conocimiento, respondiendo así al objetivo de la investigación, que es analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI) (figura N° 2).

4.4.1 Elementos del mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI)

4.4.1.1 Formulación de estrategias y su puesta en acción

Andrews (1987), identifica las características ambientales alrededor de la organización y precisa la importancia que tienen los diferentes factores del entorno en la construcción de las estrategias, al mismo tiempo el rango de acción de las alternativas estratégicas, para lo cual es muy importante reconocer la verdadera capacidad de la organización para hacerle frente a las situaciones macro ambientales, lo que implica conocer y reconocer los determinantes de una estrategia económicamente aceptable al tener en cuenta los diferentes niveles de riesgo.

Figura 2. Mapa de relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la fundación regional para la vivienda del estado sucre (FUNREVI)



Fuente. Autora. 2022.

El emprendedor es un tomador de riesgos en condiciones de incertidumbre (Cantillon, 1775), esto es, un individuo que piensa que puede controlar su futuro en cierta medida, el emprendedor debe enfrentar y balancear varias fuerzas para el desarrollo de sus actividades, fuerzas del entorno como la oportunidad y, de acuerdo a Gnyawali y Fogel (1994), los aspectos críticos en el proceso empresarial, como por ejemplo: políticas de gobierno, las condiciones socioeconómicas, las habilidades empresariales y comerciales, la existencia o no de soporte financiero y no financiero, los recursos externos como la tecnología e información, los recursos naturales, el

capital, la fuerza interna de su equipo y demás que puedan llegar a ser fuente de ventajas competitivas, de acuerdo al enfoque basado en los recursos.

En la planeación de sus actividades y para alcanzar los diferentes objetivos propuestos, el emprendedor debe tener en cuenta aspectos que están directamente relacionados con estrategia, entre ellos: la posición que asumirá frente a demandas que realiza la sociedad en asuntos de desarrollo sostenible, lo cual puede estar asociado a la posible distorsión que podría presentarse entre sus propios valores, propósitos y/o intereses y los de sus colaboradores, y decisiones que podría tomar por las características o circunstancias del mercado.

En FUNREVI, se evidencia ciertos aspectos, como son; la existencia de conflictos, incertidumbre, comunicación, sistemas de control, cualidades personales de los trabajadores, evaluación, visión y misión, programas de acción, cursos de acción, acciones estratégicas, procesos internos óptimos, objetivos y metas se definen y se ha realizado diagnóstico estratégico.

Se establece como acciones para optimizar las evidencias acerca de la formulación de estrategias y su puesta en acción: Desarrollar las capacidades emprendedoras del trabajador, a fin de enfrentar la incertidumbre y desafíos, plantear la formulación de estrategias, que lleve a mejorar los procesos internos, tomando en cuenta los aspectos económico, técnico y estructural, relacionando la estrategia corporativa con los valores personales, mediante la planeación de actividades para alcanzar los objetivos, incorporándose la implementación de estrategias, los estándares de evaluación, que redundara en la solución o minimización de las situaciones conflictivas presentadas.

4.4.1.2 La estrategia como proyección de sus dirigentes

Como toda acción humana, crear una nueva empresa o emprender cualquier proceso, se encuentra encajada en la historia global del sujeto que la realiza (Bourdieu, 1987), es importante entender que la familia del emprendedor es la unidad básica social en la que adopta diversos valores y maneras de interpretar el entorno, es el medio donde adquiere costumbres, hábitos primarios, que normalmente son los más duraderos y no necesariamente conscientes (Bourdieu, 1980b).

La educación, los amigos y el mundo laboral, contribuyen a que se adquieran o desarrollen competencias, conocimientos y otra serie de habilidades que estructuran y preparan al individuo en diferentes facetas, lo cual se puede conjugar y favorecer que el individuo se lance a la creación de una nueva organización, porque se habrá conformado una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en la obsesión por la oportunidad...requiriéndose una voluntad para tomar riesgos calculados, para cambiar las probabilidades a su favor, balanceando el riesgo con las recompensas (Timmons, 1999).

Al respecto, se encuentra que en FUNREVI, los trabajadores tienen la capacidad de generar ideas de proyectos, transformar ideas y crear proyectos, identifican las oportunidades y sincronizan los recursos, presentan obstáculos para el logro de los objetivos; sin embargo previenen dificultades. También proponen soluciones a problemas, trabajan en armonía para mejorar sus servicios y generan proyectos. Expresan actitudes creativas y hacen seguimiento de las características físicas psicológicas y conceptuales, poseen conocimientos teóricos y prácticos y formación empírica y profesional, ejercer influencia y hay motivación y confianza en sí mismo por parte del personal y pueden determinan el valor de un problema, buscando caminos alternativos, para salir adelante.

Entre las acciones a realizar, se plantea; fortalecer las capacidades de los trabajadores de transformar ideas y generar proyectos para definir estrategias, sincronizando los recursos disponibles, que redunde en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores, atomizando así, los procesos para poder realizar de forma eficiente la gestión. Se amerita optimizar los conocimientos teóricos y prácticos de los trabajadores en beneficio de la estrategia e interactuar con el entorno ambiental para tomar medidas a la hora de planificar. También se demanda preparación de los trabajadores sobre el ambiente interno y externo que ayude a enfrentar los constantes cambios.

4.4.1.3 La estrategia una mirada desde el contexto social

Se entiende como medio emprendedor, el entorno en el cual el emprendedor debe realizar sus diferentes actividades. A partir del pensamiento Shumpeteriano, se toma conciencia del impacto que puede tener sobre el entorno la estrategia que asuma el emprendedor. El emprendedor, según Shumpeter (1928), se constituye en agente promotor del desarrollo del entorno económico. Es Kirzner (1986), quien le atribuye la competencia de permanecer alerta a los cambios y condiciones del mercado, anticipándolas de la mejor manera posible.

En FUNREVI, se observa la inexistencia de puesta en marcha nuevos servicios, modificación de atributos de trabajos y de servicios, nuevos métodos de gestión gerencial y administrativa, nuevas formas de organización y acceso a nuevas fuentes de suministros e insumos. Ello se contrapone al pensamiento Shumpeteriano, donde se toma conciencia del impacto que puede tener sobre el entorno la estrategia que asuma el emprendedor y que el emprendedor se constituye en agente promotor del desarrollo del entorno económico.

Al respecto, se indica como acciones que coadyuven en el mejoramiento de estos aspectos; proponer en el sentido más amplio lo siguiente: proyectos que ofrezcan ventajas al contexto social, la puesta en marcha de nuevos servicios y/o la modificación de sus atributos de los existentes, introducción de nuevos métodos de gestión y nuevas formas de organización y el fomento de opciones que permitan el acceso a nuevas fuentes de suministros.

CONCLUSIONES

Un emprendedor es una persona idealista, astuta y preocupada al momento de desempeñar su labor, y siempre busca demostrar, las capacidades que tiene profesional y personalmente. Los trabajadores de FUNREVI, consideran que cumplen con esas características, lo cual es favorable para la constante actualización e innovación al pasar del tiempo, al igual que indica que siempre buscan desempeñarse de manera eficiente en su área de trabajo. Afirmaron también que buscan solución a los problemas que se presentan, lo que nos indica que son personas dispuestas a salir adelante y crear soluciones.

La pro actividad y el optimismo son aptitudes fundamentales de todo emprendedor, puesto que implican tomar la iniciativa y actuar positivamente en el desarrollo de las labores en el área de trabajo. Los trabajadores manifestaron que si se promueven dichas aptitudes en FUNREVI, lo cual es muy beneficioso para el desarrollo de las actividades.

Los trabajadores de FUNREVI, afirmaron tener conocimiento de los programas de acción, es decir, que gran parte de ellos saben cuál es la misión y las estrategias o cursos de acción para la consecución de la misma y que el desempeño de todos y de cada uno de los trabajadores debe estar orientado al alcance de los objetivos: desde el obrero, hasta el gerente. En su mayoría los trabajadores consideran que su desempeño ayuda al logro de los objetivos.

El conocimiento estratégico pretende formular un plan de acción con el fin de dar solución a problemas. La mayor parte del personal de FUNREVI, conoce alguna

medida que puede ser aplicada para mejorar la gestión de la fundación, y un pequeño grupo de este no sabe cómo pueda ser mejorada la gestión.

En FUNREVI, no se considera la puesta en marcha de nuevos servicios y/o la modificación de sus atributos. No se introducen nuevos métodos de gestión, ni se introducen nuevas formas de organización. No tienen acceso a nuevas fuentes de suministros e insumos.

RECOMENDACIONES

Basada en las conclusiones, se recomienda:

Desarrollar la capacidad de sus trabajadores para hacer frente a las situaciones macro ambientales, que ayude a enfrentar las incertidumbres y los desafíos que impone el entorno, interno y externo, identificando las características ambientales de la organización, planteándose la idea central de formular estrategias; considerando los rangos de acción de las alternativas estratégicas para la toma de decisiones y mejorando los procesos para realizar de forma eficiente la gestión administrativa.

Mejorar la capacidad emprendedora de los trabajadores, fortaleciendo las características de cada miembros que son tomadores de riesgos en condiciones de incertidumbre, piensan que pueden controlar su futuro en cierta medida, puede enfrentar y balancear varias fuerzas para el desarrollo de sus actividades; como: políticas de gobierno, condiciones socioeconómicas, habilidades organizativas y comerciales, existencia de soporte financiero y no financiero, recursos externos como la tecnología e información, recursos naturales, el capital, la fuerza interna de su equipo y demás que puedan llegar a ser fuente de ventajas competitivas para la fundación.

Los emprendedores en FUNREVI, pueden proponer proyectos que ofrezcan ventajas al contexto social, a su vez poner en marcha de nuevos servicios y/o la modificación de sus atributos de los existentes, mediante la introducción de nuevos métodos de gestión y nuevas formas de organización, que fomente opciones que permitan el acceso a nuevas fuentes de suministros.

Los trabajadores deben interactuar con el entorno ambiental externo el cual influye en el mismo, por esto es necesario tomar medidas a la hora de planificar, fortaleciendo el conocimiento de los trabajadores acerca del ambiente interno y externo de la fundación para que estén mejor preparados para enfrentarlos, aprovechando los factores externos tomando en cuenta ciertas previsiones de lo que se pueda presentar y las posibles soluciones y así solventar amenazas que obstaculicen el logro de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. (1987). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones-Irwin, Chapter 1: "Chief Executive Officer, President or General Manager: Roles and Responsibilities", pp. 1-11.
- Anzola, S. (2003). El impacto de la cultura emprendedora. Taller Dictado en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, Director de la dirección de liderazgo emprendedor de la división de desarrollo empresarial de esa institución. El 2 de diciembre del 2003. www.institutotecnologicomonterrey.com.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación. 5ta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. 6ta Edición. Editorial B.L Consultores Asociados. Venezuela.
- Bourdieu, P. (1980b). Les sens pratique, Paris, Minuit.
- Bourdieu, P. (1987). Cosas dichas. Buenos Aires, Gedisa, 1988.
- Bavaresco, A. (2006). Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bruyat, C. y Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Cabello, (2006). Guía del emprendedurismo Universidad de Oriente, Venezuela.
- Campos, campos y Ortiz (2012), Emprendimiento informal: propuesta para su formalización como contribuyente municipal. Caso: emprendedores informales del municipio sucre, estado sucre. Periodo mayo- julio 2012. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.
- Canales, M. (2006). Metodología de Investigación Social. Chile: LOM. Ediciones.
- Cantillón, R. (1775). The Circulation and Exchange of Goods and Merchandise, in H. Higgs (ed.) *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, Ch. 3. London: Macmillan, 1931.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Córdova, J. (2006). Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios y transformaciones. *Revista de Ciencias Sociales*. vol.12, n.3 pp. 496-518. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php>. 13/07/14.
- Claret, A (2005). Cómo hacer y defender una tesis. 3ra. Edición ampliada. Editorial Texto, C.A. Caracas. Venezuela.
- Cova, Rodríguez y Sánchez. (2012). Análisis del proceso de planificación estratégica de la empresa Naviera Rassi, C.A (NAVIARCA). Cumaná, Estado Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall.
- Diez, L. y Gullón, A. (1989). Sistema de Derecho Civil. Volumen II. 6ta edición. Madrid-España: Tecnos C.A.
- Dehter, M. (2002). "Mirando a la visión emprendedora" Vol. V N° 13. Disponible en: http://www.mariodehter.com/publi/vision_emprendedora.pdf
- Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Norma.
- Fontaines, Tomas. (2012). Metodología de la Investigación. Pasos para realizar el proyecto de Investigación. Júpiter Editores, C.A. caracas. Venezuela.
- Gartner, W. A. (1985). Conceptual framework for describing the phenomena of venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696- 706.
- Gnyawali, D. R. y Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practise*: 43-62.
- Gazcón, Hernández y Marcano (2016). La visión del emprendedor en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI). Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.
- Hambrick, D.C. y Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No.2, pp.193-206.
- Hernández, S. (2002). Metodología de la investigación. 2da. Edición. Editores McGraw Hill. México.
- Hurtado, J. (2001). El proyecto de investigación. 3era Edición. Editado por Fundación SYPAL. Venezuela.
- Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado (2006). Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.
- Jacobs, J. (1983). Entrepreneurship Proceedings of the community, en Albert Shapero Economic Development Strategies Conference, pp. 115-135.
- Kirzner, I. (1986). "The Austrian School of Economics" *New Palgrave Dictionary of Economics*. New York: Macmillan.
- Koontz, H y Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip y Bloom, P. (1990). Mercadeo de servicios profesionales. Santafé de Bogotá: Legis.
- Kuhn, T (1978) La Estructura de las Revoluciones Científicas. Fondo de Cultura económico, México.
- Lerma, A (2007). Liderazgo emprendedor: Editorial Thompson. México.
- Lezana y Tonelli (1996) *Revista Futuros*. vol. II. N°6. Disponible en: <http://www.revistafuturos.info>
- Ley Orgánica de Planificación (2001).
- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (1999).

- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República.
- March y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martínez, M. (2006). *La Nueva Ciencia: Su Desafío, Lógico y Método*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Investigación Cualitativa*. México: trillas.
- Méndez, C. (1994). *Metodología, Economías, Contables Administrativas*. Editorial McGraw-Hill Interamericanas S.A. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Miranda, R. (2004). *Sistema General de Gestión del Conocimiento Estratégico*. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a08v29n02/08290221.html>.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación* Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Muñiz, R. (2008). *Marketing del Siglo XXI. Estrategias de Marketing*. (Tercera Edición). Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Osorio, F; Gálvez, E y Murillo, G (2010). *La estrategia y el emprendedor: diversas perspectivas para el análisis*. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No. 43. Cali. Colombia.
- Palella, S. y Martins, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Cuarta Edición. FEDUPEL. UPEL. Caracas, Venezuela.
- Palella, S y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2ª Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Pardinas, F. (1982). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. México. Siglo veintiún.
- Real Academia Española. (2003). *Diccionario de la Lengua Española*. 22ª Edición. Madrid.
- Rodríguez y Fermín (2009). *Emprendedurismo como factor determinante en el impulso de nuevos empresarios, caso: Corporación Parque Tecnológico de Oriente*. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.
- Saloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.
- Serna, G. (2011). *Gerencia estratégica*. Bogotá-Colombia: Editorial 3R.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development* (Oxford, Oxford university press).
- Schumpeter, J. (1928). *The Instability of Capitalism in The Economic Journal*.
- Tigsilema, J. (2012). *Sistemas de Control Interno*. Disponible en: <http://juliotigsilema.blogspot.com/2012/04/sistemas-de-control-interno.html>. Fecha de consulta: 18-10-2014.
- Timmons, J. A. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for 21st century* (5th ed.). Homewood, Illinois: Irwin- McGraw-Hill.
- Thompson, A y Strickland I. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (Decima Primera Edición) México: Mc Graw Hill.
- Uzcátegui, E. (2009). *Organizaciones Públicas*. Disponible en: [147](http://ever-</p>
</div>
<div data-bbox=)

uzcategui.over-blog.es/article-31188910.html.

ANEXOS

Anexo N° 1. Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Estimado (a): _____

Cordialmente me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estoy realizando un Trabajo de Investigación, titulado **EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI)**, como requisito parcial para ascender a la categoría de Profesor Titular de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre; el cual tiene como objetivo, analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).

A efectos de obtener la información para el desarrollo del trabajo, se requiere aplicar un cuestionario, que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido redactadas con base en los objetivos específicos de la investigación y del mismo se desprenderán los elementos para su posterior análisis e interpretación.

Agradeciendo su colaboración al responder el cuestionario presentado, para obtener la información requerida.

Atentamente

Rosmary Veltri Rosal
C.I. 10.215.340



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI)

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº

Cargo que ocupa actualmente: _____

Fecha: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) Las preguntas tienen alternativas para seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.



CUESTIONARIO

EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI)

OBJETIVO GENERAL: Analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI).		ALTERNATIVA	
		SI	NO
ELEMENTOS INHERENTES AL EMPRENDEDOR			
DEFINICIÓN DE UN EMPRENDEDOR			
<i>Transforma ideas</i>			
1	¿Cree usted que el personal de FUNREVI propone ideas de proyectos?		
2	¿Cree usted que FUNREVI cuenta con un personal emprendedor, capaz de transformar ideas en proyectos?		
3	¿Cree usted que el personal de FUNREVI puede generar su propio emprendimiento por medio de una idea?		
<i>Emprende acciones</i>			
4	¿Cree usted que en FUNREVI existe un personal capacitado para emprender acciones?		
5	¿Cree usted que el personal de FUNREVI emprende acciones para el logro de sus objetivos?		
<i>Identifica oportunidades</i>			
6	¿Cree usted que FUNREVI está conformada por un personal capacitado que identifica oportunidades?		
7	¿Existe un personal en FUNREVI emprendedor que logre identificar oportunidades dentro y fuera de la organización?		
<i>Sincroniza recursos</i>			
8	¿Cree usted que el personal de FUNREVI sincroniza los recursos necesarios para ponerlo en marcha?		
9	¿Cree usted que FUNREVI sincroniza los recursos necesarios para llevar un buen manejo de la labor del personal?		
EMPRENDEDOR CAPAZ			
<i>Iniciativa</i>			
10	¿Cree usted que en FUNREVI se presentan obstáculos para el logro de los objetivos?		
11	¿Considera usted que el personal de FUNREVI está capacitado para iniciar un proyecto?		
12	¿Cree usted que el personal de FUNREVI propone solución a los problemas que se presenten en dicha organización?		
<i>Creatividad</i>			
13	¿Cree usted que el personal de FUNREVI expresa actitudes creativas para mejorar el funcionamiento de la organización?		
14	¿Cree usted que el personal de FUNREVI ve nuevas posibilidades y hace algo al respecto, creando y proponiendo ideas para el logro de los objetivos?		
<i>Innovación</i>			
15	¿Considera usted que al personal de FUNREVI se le debería mejorar los servicios que les motiven para la innovación?		
16	¿Cree usted que el personal de FUNREVI debería generar proyectos con propuestas para la creación de servicios y la mejora de la productividad?		
<i>Poder</i>			
17	¿Cree usted que al personal de FUNREVI se le hace seguimiento en cuanto a características físicas, psicológicas e intelectuales?		
<i>Saber</i>			
18	¿Cuenta el personal de FUNREVI con conocimientos teóricos o prácticos para ser emprendedores?		
19	¿Cuenta el personal de FUNREVI con la formación y experiencia para desarrollar un proyecto emprendedor?		

Continúa...

		ALTERNATIVA	
		SI	NO
Querer			
20	¿Cree usted que existe influencia y motivación sobre los trabajadores de FUNREVI?		
21	¿Se siente usted motivado trabajando en FUNREVI?		
22	¿El cargo que usted desempeña en FUNREVI le proporciona satisfacción?		
Pasión			
23	¿Cree usted que el personal de FUNREVI es el principal motor de sus acciones?		
24	¿Cree usted que el personal de FUNREVI ama los servicios que ofrece la organización?		
25	¿Cree usted que el personal de FUNREVI trabaja muchas horas sin demostrar cansancio?		
Ambición			
26	¿Cree usted que el personal de FUNREVI tiene confianza en sí mismo para llevar adelante su propio emprendimiento?		
27	¿Considera usted que el personal de FUNREVI está consciente de la necesidad de su desarrollo?		
28	¿Cree usted que el personal de FUNREVI puede asumir riesgos de manera natural?		
Superación			
29	¿Cree usted que el personal de FUNREVI puede determinar el valor relativo de un problema asignándoles, a cada uno, su correcta dimensión?		
30	¿Cree usted que el personal de FUNREVI puede buscar caminos alternativos, cuando los tradicionales se cierran?		
31	¿Cree usted que el personal de FUNREVI es tenaz, perseverante, insistente en el logro de sus objetivos sin caer en la testarudez?		
32	¿Considera usted que el personal de FUNREVI es capaz de tolerar la frustración y el fracaso aceptando la realidad, reponiéndose y comenzar nuevamente?		
Liderazgo			
33	¿Cree usted que el personal de FUNREVI tiene visión y la capacidad de convocar a otros en torno a esa visión?		
34	¿Cree Usted que el personal de FUNREVI debe comunicar sus emociones e ideas?		
35	¿Cree Usted que el personal de FUNREVI puede utilizar con naturalidad los distintos estilos de liderazgo, según las personas y las circunstancias?		
Organización			
36	¿Considera usted que el personal de FUNREVI puede auto controlarse?		
37	¿Cree usted que el personal de FUNREVI define sus prioridades y pone el foco de su trabajo en ellas?		
38	¿Cree usted que el personal de FUNREVI posee los medios necesarios para alcanzar los objetivos?		
39	¿Cree usted que el personal de FUNREVI contribuye para alcanzar los objetivos de la organización?		
PAPEL DEL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO			
CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO			
Estrategias			
40	¿Conoce usted cuáles son los programas de acción para poner en práctica la misión en FUNREVI?		
41	¿Cree usted que su trabajo está orientado hacia el alcance de los objetivos de FUNREVI?		
42	¿Conoce usted los procesos para solucionar una dificultad en FUNREVI?		
Acciones estratégicas			
43	¿Ha implementado algún proceso que contribuya a que el desempeño de FUNREVI sea más eficiente y eficaz?		
44	¿Piensa usted que algún proceso puede ser mejorado y que haga más eficiente la gestión en FUNREVI?		
45	¿Puede ser creado algún proceso que ayude a la situación actual de FUNREVI?		
46	¿Cree usted que con su trabajo y la mejora de los procesos puede ayudar al logro de los objetivos y metas de FUNREVI?		
Planificación estratégicas			
47	¿Ha realizado alguna planificación, tomando en cuenta la inestabilidad del país y los recursos que posee FUNREVI?		

Continúa...

		ALTERNATIVA	
		SI	NO
48	¿Conoce usted las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta FUNREVI?		
49	¿Ha aprovechado las fortalezas y oportunidades para ayudar a mejorar la situación de FUNREVI?		
50	¿Ha puesto en práctica algún plan de acción para ayudar a salir de alguna situación presentada en FUNREVI?		
Diagnóstico estratégico			
51	¿Sabe usted si a FUNREVI se le ha realizado algún diagnóstico estratégico?		
52	¿Sabe usted cuál es la situación actual de FUNREVI?		
53	¿Conoce que medidas pueden tomarse para mejorar la gestión administrativa y financiera de FUNREVI?		
Visión y misión			
54	¿Tiene usted conocimiento de la misión de FUNREVI?		
55	¿Cree usted que la misión define la razón de ser de FUNREVI?		
56	¿Considera usted que la misión de FUNREVI claramente definida permiten alcanzar el éxito?		
57	¿Tiene usted conocimiento de la visión de FUNREVI?		
58	¿Cree usted que la visión indica hacia dónde se dirige FUNREVI?		
59	¿Considera usted que la visión de FUNREVI claramente definida permiten alcanzar el éxito?		
Objetivos y metas			
60	¿Tiene usted conocimiento de los objetivos y metas de FUNREVI?		
61	¿Considera usted que los objetivos buscan alcanzar las metas fijadas por FUNREVI?		
62	¿Cree usted que las metas de FUNREVI se logran mediante sus estrategias?		
63	¿Son considerados esenciales los objetivos para alcanzar el éxito futuro de FUNREVI?		
64	¿Son los objetivos y metas una influencia para poner en marcha un plan estratégico en FUNREVI?		
Medios para cumplir misión			
65	¿Conoce usted el significado del término estrategia?		
66	¿Cree usted que la estrategia es un proceso intuitivo a la cual se llega mediante la planeación?		
67	¿Considera usted la estrategia como un medio fundamental para alcanzar la misión de FUNREVI?		
68	¿Existe una estrategia definida en FUNREVI relacionada con la cultura organizacional?		
Evaluar la organización			
69	¿Cree usted importante evaluar el éxito de una organización?		
70	¿Considera usted que en FUNREVI se realiza evaluación de lo planificado?		
Corrección a planes			
71	¿Cree usted que la mejor forma de realizar correcciones a los planes a mitad de camino es mediante la auditoría?		
72	¿Cree usted que la auditoría verifica que todo va marchando como se planeó?		
73	¿Cree usted que la auditoría detecta las desviaciones y fallas existentes en una organización?		
Procesos internos			
74	¿Cree usted que se toman en cuenta en FUNREVI criterios acerca de a quién se debe incluir y a quién no en los procesos estratégicos?		
Sistema de control del proceso			
75	¿Considera usted que un sistema de control salvaguarda los activos y asegura el adecuado registro de las transacciones comerciales de una organización?		
76	¿Cree usted que un sistema de control tiene como fin el análisis de los circuitos administrativos y contables de una organización?		
77	¿Cree usted que los sistemas de control verifican el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos?		
Relaciones interpersonales			
78	¿Considera usted que la comunicación es un elemento fundamental para mantener el ambiente apropiado en FUNREVI?		
79	¿Cree usted que la comunicación permite el éxito de los procesos internos en FUNREVI?		
Manejo de lo inesperado			
80	¿Cree usted que en FUNREVI enfrentan con facilidad las situaciones conflictivas que se presentan?		
81	¿Las situaciones inesperadas ponen en incertidumbre las decisiones que se puedan tomar en FUNREVI?		
82	¿Cree usted que las situaciones inesperadas pueden declinar el éxito de FUNREVI?		

Continúa...

		ALTERNATIVA	
		SI	NO
VINCULACIÓN ENTRE EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO			
PERSPECTIVA EN LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y PUESTA EN ACCIÓN			
83	¿Tiene FUNREVI capacidad para hacer frente a las situaciones macro ambientales?		
84	¿En FUNREVI se identifican las características ambientales de la organización?		
85	¿Posee FUNREVI rango de acción de las alternativas estratégicas?		
86	¿Se plantea en FUNREVI una idea central sobre la formulación de las estrategias?		
87	¿Considera FUNREVI los elementos esenciales desde lo económico, lo técnico y lo estructural para tomar decisiones?		
88	¿Se señala en FUNREVI la relación que existe entre estrategias corporativas y valores personales?		
89	¿Existen divergencias entre las apreciaciones de los ejecutivos en la selección de la estrategia?		
90	¿Existe conflicto del personal administrativo con las estrategias de carácter económico establecidas en FUNREVI?		
91	¿Se percibe motivación del administrador y la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia en FUNREVI?		
PERSPECTIVA DE LA ESTRATEGIA COMO PROYECCIÓN DE SUS DIRIGENTES			
92	¿Es política de FUNREVI el estudio del conocimiento, habilidades y actitudes de los gerentes?		
93	¿El gerente puede ser definido como un líder en información, eficiencia y planeación en FUNREVI?		
94	¿Existe complejidad en las decisiones que deben tomar los gerentes relacionados con decisiones estratégicas?		
95	¿La toma de decisiones involucra conocimiento o suposiciones sobre eventos futuros?		
96	¿La toma de decisiones involucra conocimiento de alternativas y de las consecuencias asociadas a dichas alternativas?		
PERSPECTIVA DE LA ESTRATEGIA UNA MIRADA DESDE EL CONTEXTO SOCIAL			
97	¿Se considera en FUNREVI la puesta en marcha de nuevos servicios y/o la modificación de sus atributos?		
98	¿Se introduce en FUNREVI nuevos métodos de gestión?		
99	¿Se introduce en FUNREVI nuevas formas de organización?		
100	¿Tiene FUNREVI acceso a nuevas fuentes de suministros?		

“Gracias por su apoyo, comprensión y colaboración”.

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	EL EMPRENDEDOR Y EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI)
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Veltri R. Rosmary	CVLAC	10215340
	e-mail	rosmary2807@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Emprendedor
Conocimiento estratégico
mapa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Administración	Administración

Resumen (abstract):

Los emprendedores son personas capaces de llevar a cabo ideas que otros consideran difíciles e imposibles de realizar, tienen cualidades diferenciales y pueden realizar un proyecto y concretarlo con éxito, orientando sus ideas hacia acciones coherentes con el entorno, apoyados en el conocimiento estratégico y conduciéndose de manera estratégica. La relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico, permite concretar ideas y objetivos con eficiencia. Una idea muy buena y económicamente viable es un comienzo pero se debe saber hacia dónde se quiere llegar, creando un marco de actuación para el desarrollo de la misma. El objetivo de la investigación es analizar la relación entre el emprendedor y el conocimiento estratégico en la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI). La metodología, de nivel descriptivo, tipo campo y con una población finita de 42 trabajadores. La vinculación y/o relación se realizó bajo el planteamiento de Osorio, Gálvez y Murillo (2010), que tratan tres perspectivas: la formulación de las estrategias y su puesta en acción, la estrategia como proyección de sus dirigentes y la estrategia una mirada desde el contexto social. Encontrándose que los trabajadores de FUNREVI, consideran que cumplen con las características emprendedoras, favorable para la actualización e innovación, solucionan los problemas y conocen los programas de acción. En su mayoría saben cuál es la misión, las estrategias o cursos de acción para la consecución de la misma y que el desempeño ayuda al logro de los objetivos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

--	--	--

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
T.A.veltrir.DOC	Aplication/word

Alcance:

Espacial: **NACIONAL**
(Opcional)

Temporal: **TEMPORAL** (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: **T.A. Para Titular**

Nivel Asociado con el Trabajo: **Titular**

Área de Estudio: **Administración**

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

0

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".



Veltri Rosal Rosmary
AUTOR