UNIVERSIDAD NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

Benchmarking estratégico para Institucionalizar Gestión, apoyo y promoción de MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) desde el Gobierno Local

El rol de las MIPYMES en el Desarrollo Económico Local, una propuesta de Modelo de Gestión desde el Gobierno Local

TRABAJO FINAL DE GRADUACION MEMORIA DEL SEMINARIO SOMETIDO A CONSIDERACION DEL TRIBUNAL EXAMINADOR PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

SUSTENTANTES

José Mauricio Carrillo López
Irene Guevara Vásquez

TUTOR

Msc. Giovanni Rodríguez S.

Noviembre, 2009
HEREDIA

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

_____
Master. Roxanna Duran Sossa
Representante del Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

_____
MBA. Miguel Céspedes Araya
Director Escuela de Planificación y Promoción Social

_____
Msc. Giovanni Rodríguez Sánchez.
Tutor

_____
Msc. Richart Maradiegue Ontaneda
Lector Interno

_____
Msc. José Manuel Villalobos Leiva.
Lector Externo

Dedicatoria

Ante todo agradecemos a Dios padre todopoderoso por la fuerza de no perdernos en el camino y seguir adelante, a nuestros amigos y familiares, hermanos Ricardo, Esteban, a Mami Yetty, a mi abuelita Isabel, mis sobrinos y sobrinas, a Shany mi tesorito, a todas aquellas personas que no han estado pero que de una u otra forma están en nuestros corazones a mi hermano Leonardo convertido en Ángel, a mis compañeros (as), jefe CNETM INA y a mi gran amigo y compañero de tesis Mao, por el impulso y a lo mas preciado; que sin sus enseñanzas, alcahueterias, buenos consejos, y gran ejemplo de superación y su herencia a luchar y estudiar me inculco, por todo su hermoso apoyo en el tiempo que te tuve, dedico esta tesis de licenciatura en planificación, a mi adorado y querido papi Rodrigo Guevara Guevara…vez papi lo logre… te amo , tu Nenei.

A mi madre, a mis hermanos y hermanas, a mi esposa, a mis hijas, por haberle dado sentido a mi vida.

"A Cristo que nos ayuda en todo lo que hacemos lo que decimos y lo que pensamos, que perdona nuestras malas acciones y nos da fuerza para seguir adelante."

Amen.

Reconocimiento

A quienes concibieron un país de democracia y oportunidades. A los docentes universitarios con la mística de intentar rescatar este ideal.

A las personas de las que hemos aprendido tanto; a los amigos y amigas, compañeros y compañeras de siempre, que nos alentaron a continuar. A la Universidad que formó nuestro empeño. A los seres más humanos, analfabetos o eruditos, que nos han señalado y señalan el camino de la verdad, la bondad y la virtud.

Presentación

El presente trabajo constituye el informe final del proyecto de graduación para optar el grado de Licenciado(a) en Planificación Económica y Social de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de Costa Rica.

La investigación de tipo descriptivo, tiene como propósito contribuir en la promoción de una propuesta conceptual en desarrollo Local para avanzar sustantivamente en los Gobiernos Locales en lo que respecta a la institucionalización de la gestión, apoyo y promoción de las (MIPYMES) para el desarrollo comunal.
Se toma a modo de referencia, los Gobiernos Locales **(GL'**s) de Costa Rica conformados por 81 municipalidades y los 8 Concejos municipales de Distrito.

El método de trabajo proporcionado en la presente investigación, se concibe como un programa que implanta un proceso de cambio planificado de investigación y aprendizaje. Facilita información para adaptar y adoptar estrategias, así como procesos de desarrollo local en su amplio sentido, en la propia cultura de la organización, aportar útiles elementos de juicio y conocimientos para optimizar sus estrategias y procesos en esta orientación.

Institucionalizar consiste en pautar un abordaje estratégico en el Gobierno Local en diversos ámbitos y órdenes, y lograr un avance en el proceso de cambio, con la visión y misión que sea reproducible y extensible en el contexto amplio de la sociedad.

Este método se denomina *Benchmarking*, y es una técnica gerencial, adaptada a la realidad que interviene a partir del proceso de aprehensión que establece- permite institucionalizar la gestión, el apoyo y promoción de las (MIPYMES) para el desarrollo local en las comunidades.

INDICE GENERAL

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR I

DEDICATORIA II

RECONOCIMIENTO III

PRESENTACIÓN IV

INDICE DE CUADROS IX

INDICE DE GRAFICOS XI

RESUMEN EJECUTIVO XIII

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I JUSTIFICACIÓN 3

1. Objeto de investigación 3
1.1 Modelos de Gestión para atención de MIPYMES para el desarrollo local. 3

1.2 Justificación del tema 3
1.2.1 Tema: Alcance y su delimitación 5
1.2.2 Delimitación Investigativa 5
1.2.3 Delimitación Espacial 5
1.2.4 Delimitación Temporal 6

1.3 Problema de investigación 6

1.4 Objetivos 8
1.4.1 Objetivo General 8
1.4.1.2 Objetivos Específicos 8

2 CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL 9

2.1 Desarrollo Local 9

2.2 Modelo de Gestión 10

2.3 Planificación 11

2.4 Cultura 12
2.4.1 Cultura como información 13
2.4.2 Cultura organizativa 15

2.4.2.1 Dinámica de la cultura organizativa 19

2.5 Gestión de la Información 20
2.5.1 Aporte de la Gestión de la Información 21
2.5.2 Principios, conceptos y aplicaciones de la Gestión de la Información 22
2.5.2.1 Macro Gestión de la Información 24
2.5.2.2 Micro gestión de la información 25

2.6 Benchmarking 25

2.7 Institucionalizar 27
2.7.1 Institucionalización de la Gestión, Apoyo y Promoción de MIPYMES 28

2.8 Desarrollo Económico Local 29

2.9 Gestión Municipal 30

2.10 Estrategia 31
2.10.1 Los componentes de la Estrategia 32

CAPITULO III Antecedentes y estado de la cuestión 33

3.1 Los Gobiernos Locales en Costa Rica 33

3.2 MIPYMES 35

3.3 Gobiernos Locales 38

3.4 Enfoques en MIPYMES 42

3.5 La definición legal de MIPYMES 45

3.6 La diferencia entre micro, pequeña y mediana empresa 47

3.7 Benchmarking en Costa Rica 47

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO 50

4.1 Metodología para la Investigación 50
4.1.1 Momentos 50

4.2. Tipo de investigación 51
4.2.1 Investigación descriptiva 51

4.3 Origen de los datos 51
4.3.1 Análisis de los datos 52

4.5 Fuentes de información 52
4.5.1 Sujetos 53

4.6 Población y Muestra 53
4.6.1 Población 53
4.6.2 Muestra 53
Tipo de muestreo. 55
Elementos de la muestra 56

4.7 Las Técnicas utilizadas 57
4.7.1 La entrevista 57
4.7.2 La encuesta 57
4.7.3 El cuestionario 57
4.7.4 Validez de los Instrumentos 58

CAPÍTULO V: RESULTADOS 59

5.1 Diagnostico de la situación 59

5.1.2 Perfil de Índice de Desarrollo Social de los Gobiernos Locales encuestados 60

5.2 MIPYMES 74

5.2.1 Resultados del primer diagnóstico nacional de MIPYMES 75
5.2.1.1 Principales hallazgos 75
5.2.2 Situación actual de las MIPYMES 76
5.2.2.1 Características generales 76
5.3. Sobre los trámites para MIPYMES 79
5.4 Principales problemas de las MIPYMES en Costa Rica 79
5.5 Capacitación: 80
5.6 Investigación y Desarrollo: 81
5.7 Análisis Comparativo: La desigualdad en GL's, caso San Antonio de Belén – Concejo Municipal de Distrito de Cervantes. 84
5.8 Valoración de la formulación en benchmarking. 87
5.9 Opinión sobre la estrategia "en desarrollo local" 94

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 99

CONCLUSIONES 99

Del Desarrollo Local 99

De la institucionalización de Gestión apoyo y promoción de MIPYMES 101

De la Gestión de la información como estrategia 101

RECOMENDACIONES 102

Programa 102

Etapas básicas del proceso de benchmarking 106
Parámetros de Guía para la Investigación: 107
Capacitación en *benchmarking* 108

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 108

BIBLIOGRAFÍA 113

ANEXOS 116

1. Propuesta Formulativa 117

Propuesta Formulativa 118

2. Entrevista dirigida a Directores (as) ejecutivos (as) de ONG's 143

1. Entrevista dirigida a Funcionarios Responsables de GAP-MIPYMES en los Gobiernos Locales. 144

2. Encuesta dirigida a Responsables de GAP-MIPYMES en GL's 148

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1:	ESQUEMA BÁSICO DE ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN	12
CUADRO 2:	DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y CONCEJOS MUNICIPALES DE DISTRITO MUESTREADOS	56
CUADRO 3:	PERFIL DE ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL. ECONOMÍA, PARTICIPACIÓN SALUD, EDUCACIÓN. DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y SUS DISTRITOS DE ESTUDIO. PROVINCIA SAN JOSÉ.	63
CUADRO 4:	PERFIL DE ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL. ECONOMÍA, PARTICIPACIÓN SALUD, EDUCACIÓN. DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y SUS DISTRITOS DE ESTUDIO. PROVINCIA ALAJUELA.	65
CUADRO 5:	PERFIL DE ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL. ECONOMÍA, PARTICIPACIÓN SALUD, EDUCACIÓN. DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y SUS DISTRITOS DE ESTUDIO. PROVINCIA CARTAGO.	67
CUADRO 6:	PERFIL DE ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL. ECONOMÍA, PARTICIPACIÓN SALUD, EDUCACIÓN. DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y SUS DISTRITOS DE ESTUDIO. PROVINCIA HEREDIA.	69
CUADRO 7:	PERFIL DE ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL. ECONOMÍA, PARTICIPACIÓN SALUD, EDUCACIÓN. DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y SUS DISTRITOS DE ESTUDIO. PROVINCIA GUANACASTE.	71
CUADRO 8:	PERFIL DE ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL. ECONOMÍA, PARTICIPACIÓN SALUD, EDUCACIÓN. DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y SUS DISTRITOS DE ESTUDIO. PROVINCIA PUNTARENAS.	72

CUADRO 9: PERFIL DE ÍNDICE DE DESARROLLO SOCIAL. ECONOMÍA, PARTICIPACIÓN SALUD, EDUCACIÓN. DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y SUS DISTRITOS DE ESTUDIO. PROVINCIA LIMÓN. 73

CUADRO 10: GOBIERNOS LOCALES, CONDICIÓN Y SITUACIÓN CON RESPECTO A GAP- MIPYMES 82

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: QUE LE HA PARECIDO LA PROPUESTA EN BENCHMARKING 88

GRÁFICO 2: CUAL ES EL PRINCIPAL ASPECTO QUE RECONOCE EN LA FORMULACIÓN DE BENCHMARKING 89

GRÁFICO 3: CUALES SON LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA ATENDER LAS MIPYMES, CUENTA CON PROCEDIMIENTOS O INSTRUMENTOS QUE LES FACILITEN EL PROCESO GAP-MIPYMES 90

GRÁFICO 4: QUE ASPECTOS DEBEN DE PROFUNDIZARSE 91

GRÁFICO 5: COMO CONTRIBUIRÍA ESTE MUNICIPIO EN UN ORDEN CULTURAL PARA AVANZAR EN LA PERCEPCIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE MIPYMES 92

GRÁFICO 6: VALORIZACIÓN DE LA FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA EN BENCHMARKING 93

GRÁFICO 7: DESDE HACE CUANTO TIEMPO ES GL'S TRABAJA CON ASUNTOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO LOCAL Y MIPYMES 94

GRÁFICO 8: CUAL ES EL PRINCIPAL ESCOLLO QUE RECONOCE ESTE GL'S CON RELACIÓN A MIPYMES 95

GRÁFICO 9: PARA ESTE MUNICIPIO EN LA ACTUALIDAD CONSIDERÁNDOSE EL DESARROLLO LOCAL ES ESTRATÉGICO LA GAP-MIPYMES 96

GRÁFICO 10: ESTA TAREA GAP-MIPYMES MAS BIEN DEBE PLANTEARSE Y CORRESPONDE A UN ORDEN MACRO POLÍTICO EN ÁMBITOS TALES COMO EJECUTIVOS, MINISTERIALES Y DE LEGISLACIÓN 97

GRÁFICO 11: CONSIDERA FACTIBLE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GAP-MIPYMESEN GL'S QUE SE OCUPAN DE DESARROLLO LOCAL. 98

LISTA DE ABREVIATURAS

CCSS:	Caja Costarricense del Seguro Social.
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina.
CICAP:	Centro de Capacitación e Investigación en Administración Pública.
CINDE:	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.
CONARE:	Concejo Nacional de Rectores.
DEMUCA:	Fundación para el desarrollo de Centroamérica.
FLACMA:	Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobierno Local.
FLACSO:	Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales.
FODEMIPYMES:	Fondo de Desarrollo para Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
FUNDES:	Fundación para el Desarrollo.
GAP:	Gestión, Apoyo y Promoción.
GL's:	Gobiernos Locales.
ICAP:	Instituto Centroamericano de Administración Pública.
IDESPO:	Instituto de Estudio de la Población.
IDS:	Índice de Desarrollo Social.
IICE:	Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas.
IULA:	Unión Internacional de Autoridades Locales.
MIDEPLAN:	Ministerio de Economía y Planificación.
MIPYMES:	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
OIT:	Organización Internacional del Trabajo.
ONG`s:	Organización no Gubernamental.
PEA:	Población Económicamente Activa.
PREALC:	Programa Regional de Empleo de América Latina y el Caribe.
PROCOMER:	Promotora para el comercio Exterior.
PRONAMYPE:	Programa Nacional para la Micro y Pequeña Empresa.
REDEMUN:	Red de Estudios Municipales.
UCR:	Universidad de Costa Rica.
UNED:	Universidad Estatal a Distancia.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo se presenta para optar el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de Costa Rica. La Investigación se titula: Benchmarking estratégico para Institucionalizar Gestión, apoyo y promoción de (MIPYMES) desde el Gobierno Local.

Surge dentro del seminario de graduación titulado: El rol de las (MIPYMES) en el desarrollo económico local, una propuesta de Modelo de Gestión desde el Gobierno Local, dirigido por el Msc. Geovanni Rodríguez Sánchez.

Con el aporte de la planificación y la gestión de la información se formula un programa que permite compartir información y conocimiento entre Gobiernos Locales para la institucionalización de la gestión, apoyo y promoción de las (MIPYMES), dentro de una concepción de desarrollo local.

El propósito de la investigación es: Generar apoyo en desarrollo local para visualizar las MIPYMES como agentes de desarrollo local en las comunidades.

Contribuir con una propuesta en Desarrollo Local, para la institucionalización de la Gestión Apoyo y Promoción de MIPYMES en procura de un avance en la administración y atención de las mismas en los GL’s para que se les considere agentes de desarrollo local para las comunidades.

En este mismo orden de cosas, formular y proponer a los GL`s una formulación concreta para institucionalizar gestión, apoyo y promoción de MIPYMES, para ser valorada por éstos, que induzca a la discusión y debate sobre el abordaje y contenido de la Gestión Municipal respecto a MIPYMES.

Se plantea mostrar la conveniencia de institucionalizar la gestión, apoyo y promoción de (MIPYMES) desde los Gobiernos Locales, como estrategia alternativa de desarrollo económico local, para continuar avanzando sustantivamente en la consideración de desarrollo endógeno en las comunidades.

La investigación cubre 21 Gobiernos Locales de Costa Rica como muestra representativa. Se les aplicó a los(as) funcionarios de mayor rango técnico o político en atención de las (MIPYMES), una entrevista y una encuesta para conocer su criterio sobre la estrategia propuesta, y la valoración sobre la formulación.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, como parte del trabajo académico e investigativo de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional Autónoma se han realizado seminarios, talleres, mesas redondas entre otros, sobre desarrollo local, problemática y gestión en los gobiernos locales.

Dentro de tales estudios se ha reconocido el papel fundamental que cumplen las MIPYMES como agentes de desarrollo económico local, ya que las iniciativas en MIPYMES representan el 50% de las personas empleadas en el país. De ahí la preocupación de que no solo se les considere como parte del sector social así como refugio de desempleo y subocupación.

Se ha reconocido la necesidad en los gobiernos locales de articular y vincular desarrollo local y MIPYMES, es por ello que en un esfuerzo sostenido por atender esta realidad surge el seminario de graduación "El rol de las MIPYMES en el Desarrollo Económico Local, una propuesta de Modelo de Gestión desde Gobierno Local".

El trabajo está orientado a la presentación de una técnica gerencial como modelo administrativo para institucionalizar gestión apoyo y promoción de las MIPYMES en los Gobiernos Locales.

El trabajo se divide en siete partes, estructuradas de la siguiente forma:

En la primera se considera como punto de partida la justificación de la investigación: alcance y delimitación temática, antecedentes, aspectos en torno a los problemas, el objeto de estudio, las interrogantes fundamentales y los objetivos propuestos.

En la segunda parte se presenta el marco teórico, concebido como soporte cognoscitivo base, para sustentar una mayor comprensión conceptual de los aspectos en torno al tema. En la tercera, se presenta la metodología utilizada, el tipo de investigación y todo lo referente a la búsqueda, recolección, análisis e interpretación de los datos.

En la cuarta, se puntualiza un acercamiento a manera de diagnóstico sobre el panorama de las (MIPYMES), Gobiernos Locales en Costa Rica, un análisis comparativo de la atención de MIPYMES en el Cantón de Belén y el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes y la presentación gráfica de algunos resultados relevantes de la investigación.

En la quinta se exponen los aspectos generales de la propuesta, tal como se les hizo llegar a las organizaciones involucradas.

Una sexta parte está compuesta por las conclusiones en congruencia con los objetivos planteados en la investigación y las recomendaciones.

En el apéndice 1, se presenta la propuesta tal como se formuló, el apéndice 2 corresponde a la entrevista aplicada a los (as) funcionarios de los Gobiernos Locales. El apéndice 3 muestra la encuesta dirigida a los funcionarios de los Gobiernos Locales. Al cierre, como corresponde, se presentan anexos y la bibliografía.

CAPITULO I JUSTIFICACIÓN

1. Objeto de investigación

1.1 Modelos de Gestión para atención de MIPYMES para el desarrollo local.

El objeto de este estudio se construye con una propuesta de integración del concepto desarrollo local, (gobierno local), modelo de gestión, institucionalización, técnicas gerenciales y el apoyo de herramientas de gestión de la información.
Esta integración parte de un marco conceptual que identifica y correlaciona el desarrollo local, su problemática y el aparato instrumental de la gestión (como mecanismos de resolución y respuesta) en las Gobiernos Locales, y la necesidad de gestionar, promocionar y apoyar las MIPYMES para el desarrollo endógeno de las comunidades en la sociedad costarricense. Se centra la atención en los contenidos de gestión hacia MIPYMES en Gobiernos Locales.

Esto hace que se recurra a una propuesta alternativa –en atención de MIPYMES, presentar una estrategia en Benchmarking para ser institucionalizada en los Gobiernos Locales.

1.2 Justificación del tema

En el IV Análisis y Opinión sobre la Gestión de los Gobiernos Locales divulgado por la Contraloría General de la Republica en julio del 2009, se reconocen enormes fallas en planificación, gestión y control en los sistemas administrativos de 80 municipios analizados y grandes diferencias de gestión entre las distintas municipalidades.

Dentro de la ocupación de este estudio la gestión en los gobiernos locales, reviste especial significado y sobre todo la gestión que considere y visualice las MIPYMES como agentes de desarrollo y bienestar local. Para tal efecto el citado estudio amonesta la necesidad de contar con unidades administrativas más

competentes, lo anterior para reconocer y visibilizar las MIPYMES como componentes de desarrollo local en las comunidades, la municipalidades no cuentan con directrices ni políticas que les permitan gestionar, apoyar y promocionar las MIPYMES ni tampoco priorizar su atención como una ocupación cimentado en desarrollo local; de allí surge la necesidad de proponer modelos de gestión para apoyar y promocionar las MIPYMES.

Por tal motivo el estudio propuesto se concentra en los Gobierno Locales de Costa Rica y cómo un modelo administrativo apoya estratégicamente la institucionalización de la gestión, apoyo y promoción de las (MIPYMES). Institucionalizar la gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES, supone pautar un abordaje estratégico para que la formalización y formulación de las acciones tengan una importancia de primer orden y se reflejen en todo el quehacer institucional en relación con MIPYMES.

El proyecto se sustenta en observar la atención que se les brinda a las (MIPYMES) en los Gobiernos Locales, desde un planteamiento en desarrollo local. Esta perspectiva supone la necesidad del paso de mejores condiciones de vida tanto humana, física, económica, social y cultural para cada uno de los miembros de una comunidad.

La gestión, técnicamente, cumple aquí un rol orientador, al intentar cambiar y/o transformar la cultura organizativa de los Gobiernos Locales a partir de su interpretación, al gestionar promocionar y apoyar las (MIPYMES) permitiéndoles a los integrantes de los Gobiernos Locales percibirlas como agentes de desarrollo local.

Se abandona el trato puramente técnico de la gestión y se ubica en una perspectiva social y económica amplia. Ello plantea el tema como social y teóricamente relevante.

1.2.1 Tema: Alcance y su delimitación

La investigación se sitúa en el área de las Ciencias Sociales, particularmente en la planificación y de las Ciencias de la información (gestión de información y conocimiento), se recurre tanto a los sistemas como las diversas herramientas que coadyuvan y apoyan la parte administrativa, de igual manera el uso de técnicas gerenciales y la cuestión estratégica. La administración aporta todo lo referente a la gestión de las organizaciones, para el caso concreto de los 81 Gobiernos Locales y 8 Concejos Municipales de Distrito del territorio nacional y la planificación en lo que atañe a gestión, promoción y apoyo de las MIPYMES.

1.2.2 Delimitación Investigativa

Varios aspectos se toman en cuenta para efectos de delimitación investigativa, entre estos: Gobiernos Locales, institucionalización, técnica gerencial en benchmarking, cultura organizativa y la planificación como soporte político-objetivo.
Para el estudio y su delimitación, interesan todos los Gobiernos Locales que requieren modelos de gestión y algún tipo de apoyo para trabajar con MIPYMES, o que inician su trabajo en Desarrollo Local con ellos, y además que muestren interés por perspectivas en Desarrollo Local y los procesos asociados a éste. Por lo tanto el estudio propone el modelo para que sea aplicado a Gobiernos Locales en Costa Rica (representados en 81 cantones y los 8 Concejos municipales de distrito que trabajan con MIPYMES. Como referente representativo se toma como punto de estudio 21 de ellos seleccionados de forma aleatoria. Esto marcaría la ruta para investigaciones posteriores, estudios comparativos, o investigaciones de carácter analítico.

1.2.3 Delimitación Espacial

Para la delimitación geográfica se toma todo el territorio nacional divido en 81 cantones con sus respectivas municipalidades y los 8 Concejos municipales de

distrito adscritos a estos. Tomándose una muestra representativa 21 GL's. (Ver cuadro Nº 2. Pág. 56).

1.2.4 Delimitación Temporal

La investigación se realiza por espacio de 9 meses, desde septiembre del 2007 a junio del 2008.

1.3 Problema de investigación

Es reconocible con lo anteriormente expuesto, la importancia tan significativa que arrojan las MIPYMES para la economía costarricense.

Pese a funcionar en condiciones adversas, con tecnologías diversas y poco presupuesto, en los últimos 30 años los resultados de las MIPYMES han sido satisfactorios. Sin embargo la óptica desde donde se mira, responde a un espectro social del asunto, al abandonar y subvalorar su verdadero aporte en el ámbito de lo económico. Esto hace que las MIPYMES no se les atienda como su importancia económica lo demanda, y presenten una baja competitividad cuyas consecuencias negativas entre otras sean su baja autosuficiencia, el poco reconocimiento de su valor agregado, incapacidad de competencia de mediano y largo plazo y por esta incompetencia se convierten en refugio de desempleo y subocupación.

Las MIPYMES, hasta ahora han sido consideradas parte del sector social y no del económico. En palabras de Rivas:

"*Para que las MYPES logren tal viabilidad, necesitan contar con algunos beneficios y facilitar su desempeño y de ser consideradas parte del sector económico y no del social. Esto implicará una redefinición de ellas lo mismo que la creación de un marco legal y financiero que las incentive y las impulse a ser un eslabón dentro del ciclo productivo empresarial nacional, y no un estado de subdesarrollo empresarial dentro de la economía como hasta ahora son consideradas*." [1]

Las MIPYMES así vistas deberían dejar de considerarse "*una anormalidad productiva".*

Para el autor citado, los puntos críticos para que el impacto de las MIPYMES en Costa Rica sea relevante es la atención de las mismas dentro de un marco de Políticas globales con el fin de garantizar un ambiente favorable para su desempeño, al integrar diversos instrumentos de política, principalmente: tributarias; fiscales y monetarias; así como de crédito, apoyo (capacitación tecnológica, asistencia gerencial, mercadológica, simplificación y desburocratización); y asociatividad.
En este orden de asuntos las MIPYMES no solo deben mostrarse como auto iniciativas que mitigan pobreza con características corto placistas y de subsistencia, sino más bien ser generadoras de capacidades empresariales sostenibles y competitivas en el mediano y largo plazo, capaces de articularse y evidenciarse activamente en los resultados económicos de producción e inversión comunal y nacional.

"*Las iniciativas en MIPYMES representan el 50% de las personas empleadas en el país. Estas MIPYMES funcionan en la comunidad, en el barrio, en el caserío, están en contacto directo con los ciudadanos que conforman los municipios. De ahí se colige la gran importancia de la sociedad civil donde efectivamente se gestan este tipo de emprendimientos".*[2]

Serias dificultades de percepción y apreciación del rol de las MIPYMES a nivel de lo local es lo que se encuentra en los Gobiernos Locales para la atención de las MIPYMES. Ellos desconocen la importancia de gestionar apoyar y promocionar las MIPYMES como mecanismo de desarrollo propio, pues al hacerlo permitiría servicios y programas para los niveles de competitividad y harían crecer los negocios y la economía para beneficio de la comunidad.

Esto hace pensar que en los Gobiernos Locales, en la atención de MIPYMES presenta "*limitaciones y estancamientos*" que requieren una revisión orientada hacia un cambio estratégico en diversos órdenes.

1.4 Objetivos

Se parte de la consideración de que una estrategia alternativa de desarrollo económico local en la Gestión municipal de los Gobiernos Locales debe calificar y atender a las MIPYMES como agentes dinamizadores de la Economía Local.

Esta investigación plantea los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo General

Generar atención en gobiernos locales para la gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES para considerarlas agentes de desarrollo local en las comunidades.

1.4.1.2 Objetivos Específicos

- Contribuir mediante una propuesta en planificación, para la institucionalización de la Gestión, Apoyo y Promoción de MIPYMES en procura de un avance en la administración y atención de las mismas en los GL's para que se les considere agentes de desarrollo local en las comunidades.

- Proponer a los GL`s la formulación en Benchmarking para examinar y valorar la labor con MIPYMES, que induzca discusión y debate sobre el abordaje, contenido y alcance de la Gestión Municipal respecto a las MIPYMES.

2 CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Para efectos del marco teórico, se parte del concepto de planificación y de ahí, se intenta articular y vincular una serie de conceptos que coadyuven a reconocer una coherencia interpretativa adecuada para el estudio propuesto.

2.1 Desarrollo Local

En las últimas décadas el desarrollo local ha sido un tema de gran importancia y algunos expertos lo visualizan como solución a las disparidades entre pueblos y países.

Mario Rosales, define Desarrollo Local como "*la capacidad de una provincia, comunidad, pueblo o localidad de generar riqueza de manera sostenida y de utilizarla para satisfacer equitativamente las necesidades de sus ciudadanos en un marco de esfuerzo conjunto y participativo.*" [3]

En el libro El Desarrollo Local un Desafío Contemporáneo, José Arocena hace una aseveración interesante, él sostiene: "*para definir la noción local no hay otro camino que referirse a su noción correlativo, lo global. Cuando algo se define como local es porque pertenece a un global. Así una provincia es local respecto a su país, y una cuidad es local respecto a su provincia*".[4]

Esta definición es muy importante porque asume que no se puede analizar un proceso de desarrollo local sin referirse a la sociedad global en que está inscrito; al mismo tiempo, la definición afirma que la noción de lo local permite reconocer la inscripción de lo global en cada proceso de desarrollo.

El desarrollo local es un avance en la calidad de vida, de satisfacción equitativa de las necesidades en determinado lugar, pueblo u otros. Al darse este tipo de desarrollo se alcanza por consiguiente el desarrollo nacional. "*El desarrollo local es*

un nuevo paradigma de desarrollo. Es un enfoque integrador de un conjunto de concepciones modernas que surgen como resultado del agotamiento de modelos válidos en el pasado reciente, aunque mantienen una fuerte presencia y lucha por prevalecer". [5]

2.2 Modelo de Gestión

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo: la de calidad, la del medio ambiente, la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

En este aparte del procedimiento se puede considerar como una forma especifica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los métodos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de un movimiento; qué y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo llevarlo a cabo; qué materiales, equipos y documentos se utilizan.

Considerando una guía para identificar procesos se dan algunas pautas para su identificación:

Formación del Equipo.

Identificación de procesos.

Priorización de los procesos que intervienen en cualquier empresa u organización, una vez elegido, hay que conseguir que éste dé respuesta a los objetivos estratégicos. Para esto habrá que completar las siguientes etapas si se quiere abordar el diseño o rediseño del proceso con ciertas garantías de éxito.

Dentro de un orden lógico se debe constituir el equipo de trabajo, delimitar el proceso y subprocesos, restablecer los objetivos básicos del proceso, identificar y resolver los problemas, establecer indicadores e implantar el proceso.

2.3 Planificación

Para David Ewing (1997):

Es un proceso objetivo que se da, indistintamente si ha sido formulado y/o formalizado. Es el cálculo que precede y preside una acción.

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las funciones. Esta determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Planificación es el proceso que guía las actividades diarias de una organización o proyecto y determina sus necesidades, cuándo deben realizarse, quién debe hacerlas y qué recursos o aportaciones se necesitan. Corresponde al proceso de poner en práctica los objetivos estratégicos; por eso, también se llama planificación funcional. Cuando se presenta un plan de acción como la base para una propuesta de recaudación de fondos o la petición de un préstamo o que otros compren, en un proceso o proyecto se suele hablar de «planes de negocios».La mayoría de ellos consisten en los siguientes elementos:

Una declaración de lo que se debe lograr (la producción o los resultados que surgen del proceso de planificación estratégica).

Una explicación detallada de los pasos a seguir para lograr este objetivo. Algún tipo de horario para fijar cuándo se tiene que realizar y cuánto tiempo es necesario (cuándo),

Una aclaración de quién será el responsable de asegurarse de que se complete correctamente cada paso (quién) seria:

"Una aclaración de las aportaciones/recursos necesarios".[6]

Cuadro Nº 1
Esquema Básico de elementos de Planificación
Año: 2009

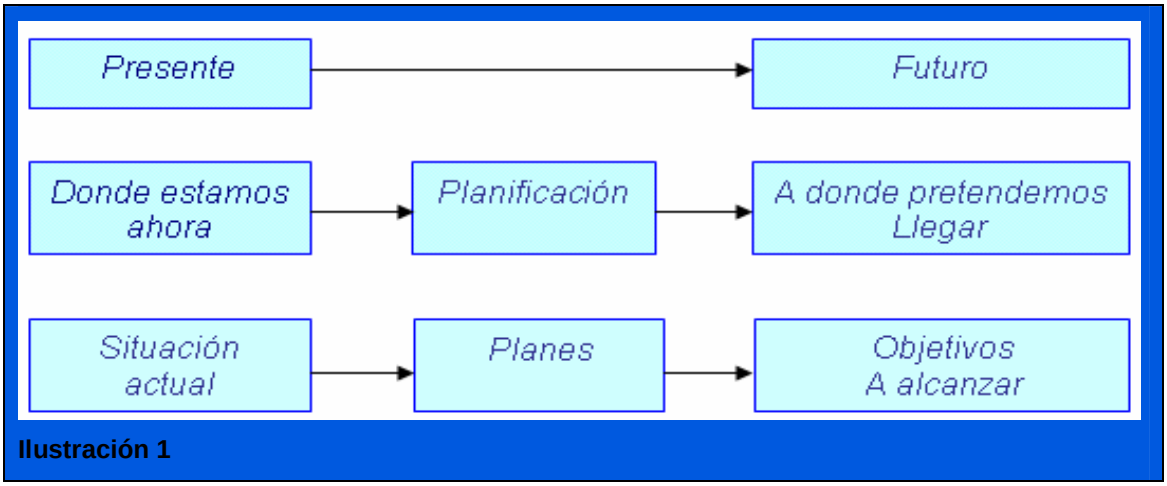


Ilustración 1

Fuente: Características de la planificación, Ewing David, 1997.

2.4 Cultura

Interesa orientar parte del estudio en el concepto de cultura organizativa. Para tal efecto, necesariamente se deben despejar por separado los dos términos que la componen: cultura y organización.

El ser humano trasciende su origen natural, pues es el único ser vivo como sistema excepcional que construye o hace cultura. Lucha contra la naturaleza y, mediante su trabajo, crea los medios que le permitan comprenderla y dominarla. Según Marco Tulio González [7] crea:

"...desde las herramientas y las instituciones hasta las teorías científicas y filosóficas- ... que le sirven ... para obtener claridad sobre el mundo que lo rodea, para obtener seguridad, y sobre todo para afianzar su sobre vivencia y la continuidad de su especie. Le sirven, en suma, para garantizar su identidad como hombre"

En su acepción más simple, por cultura se entiende: la herencia de un grupo; esto es tradición, historia, lengua, artes y otros logros estéticos, costumbres religiosas y valores. La Real Academia Española define la cultura como "*el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social. Esta concepción presenta una visión estática de la "cultura"*, es vista como "*un conjunto más o menos implícito de características inmutables atribuibles a grupos diferentes de personas*".

La primera formulación explícita de cultura se debe al antropólogo británico Edward B. Taylor en 1871, (2000,1) [8]:

"*cultura... es aquel todo complejo que incluye conocimientos, creencias, artes, leyes, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad".*

En la misma obra, González cita a Olmedo España en "*Pensamiento Filosófico Contemporáneo de la América Central"*, recurre a Freud en *"El Malestar en la cultura*" para afirmar que el término "*cultura"* designa la suma de las producciones e instituciones que distancian la vida humana de la de los antecesores animales y que sirven a dos fines: proteger al hombre contra la Naturaleza y regular las relaciones de los hombres entre sí.

La discusión y el debate en torno a la cultura se han producido en los últimos doscientos años y es propia de filósofos, sociólogos y antropólogos.

2.4.1 Cultura como información

La cultura es todo lo que el ser humano hace para ser humano. Éste se construye a sí mismo a través de ella. Dentro de este orden de cosas, el ser humano como tal solo puede "surgir, mantenerse y reproducirse a base de detectar, procesar, almacenar y usar información". Acá la información se entiende como datos con significado que son aptos para el conocimiento, la acción y/o la decisión.

En ello cumple un papel fundamental el cerebro humano, como componente capaz de "*registrar los cambios al instante, y de procesar la información rápidamente".*

El ser humano posee dos sistemas procesadores de información: el genoma y el cerebro. Mosterín (1994) dice que el genoma procesa la información genética del individuo, en forma lenta, pero fiable. El cerebro procesa la información de un modo incomparablemente más rápido, aunque menos fiable y eficiente en su transmisión y almacenamiento.

El cerebro, transmite su información a otro (s) cerebro (s), al crear y acumular así "*una creciente red informacional*", que recibe el nombre de cultura. Jesús Mosterín (1994) apunta al respecto:

"La cultura es la información que se transmite entre cerebros, es decir, la información transmitida por aprendizaje social".[9]

Entonces la cultura se transmite socialmente; sólo si una información o pauta de conducta es transmitida -dice Mosterín- puede considerarse tradición o cultura. Replica además que se hace uso de manera indistinta de los términos tradición y cultura, y observa que la palabra "tradición" procede del verbo latino *tradere* que significa *"transmitir*". Termina diciendo Mosterín, para que algo sea cultura es preciso que reúna la triple condición de ser (1) información (2) transmitida (3) por aprendizaje social.

De ahí que se adopte la definición:

"*cultura es la información transmitida por aprendizaje social*".

Así las cosas, a la información le es innata e inmanente la cultura.

Lo apunta: iniciativa, espíritu de empresa, los inventos, el heroísmo, la rebeldía, inconformidad, el genio, la originalidad, la creatividad y otras cosas que luego se imitan y socializan o desaparecen.

2.4.2 Cultura organizativa

En este orden de cosas, para efectos de la presente investigación nos interesan dos elementos consustanciales a la dinámica organizativa de los GL`s: organización y cultura.

La organización es una clase de cooperación humana consciente, deliberada y orientada a la consecución de un fin. Es un sistema, dinámico, que evoluciona.

El hecho de disponer algo ordenadamente, implica que un conjunto cosas, ideas, personas o creencias, se ordenan de una manera determinada para conseguir un objetivo.

El concepto de cultura organizativa se deriva del concepto más general de "*cultura*". Analizado y estudiado desde la filosofía y la antropología, pero aplicado al campo organizativo, con una construcción particular.

Al intentar entender la cultura organizativa, se tiene la percepción de Diez Gutiérrez [10]:

"...el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización (teorías en uso o esquemas coherentes, compatibles y congruentes, implícitos, marcados por las ideologías sociales y los intereses de los grupos y coaliciones que forman y configuran la dinámica organizacional), manifestadas en comportamientos y artefactos culturales propios de la organización (símbolos, mitos, ritos, leyendas, lenguajes, etc.), que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización y les permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de esa organización".

En un rescate histórico, se aprecia que, en la década de los 40, la psicología de las organizaciones hace hincapié en las relaciones humanas y en el liderazgo, para los 50 se subraya la dirección por objetivos y el trabajo en grupos, en los años 60 se pone énfasis en la estructura organizacional. Para los 70 se privilegia la estrategia corporativa, y ya para los 80 aparece la cultura organizacional.

Afirma Diez (2002) que el concepto de cultura de la organización nace con Elton Mayo y sus colaboradores, en los años 20, frente al management científico de Taylor. Mayo y sus seguidores ponen énfasis en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y cómo esto repercute en su funcionamiento. Díez asegura que el término se dispara a comienzos de los 70 en el ámbito de la sociología industrial, en concreto en el *management* empresarial, pero es en los años 80 cuando esta forma de abordar el análisis de las organizaciones adquiere una gran vigorosidad académica.

En 1979 en la revista "*Administrative Science Quarterly, mediante un artículo de Pettigrew, titulado "On Studying Organizational Cultures*" el término "*cultura organizacional*", entró en la literatura académica de Estados Unidos. Y gana popularidad a partir de 1982, después de la aparición del Libro de Deal y Kennedy, Culturas Corporativas, publicado en este mismo año. Elementos de carácter político e ideológico asociados a modelos de gestión empresarial, movimientos sociales y críticas al sistema, contribuyeron a la valoración de la cultura en las organizaciones.
El mismo autor (2002,2) explica que para la mayoría de autores existen dos grandes perspectivas o enfoques diferentes, al acercarse al estudio de la cultura organizativa; puntualmente señala:

"*La cultura entendida como variable organizativa: la cultura como algo que tiene la organización; y la cultura entendida como metáfora explicativa de lo que es la organización: la organización es una cultura*".

Dentro del primer enfoque se defienden dos líneas de investigación completamente distintas: la cultura entendida como variable externa, y la entendida como variable interna.

Obsérvese las perspectivas desde las cuales se analiza la cultura organizativa. En la perspectiva eficientista, la organización existe objetivamente y tiene un mero carácter instrumental, la cultura es una variable ambiental, es social, que influye en los procesos organizativos y en las actitudes de los miembros de la organización. De esta forma -afirma Díez- los teóricos del Management Corporativo buscan encontrar los patrones culturales externos que influyen en las diferentes creencias y actitudes dentro de las organizaciones, según estas se hallen asentadas en distintos países y culturas.

Desde una perspectiva sistémica, entendiendo la organización como un sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, la cultura es una variable Interna más de la organización, que ha sido producida por ella, constituida según Diez (2002) por "*supuestos, valores y patrones de significados compartidos por sus miembros y manifestada en rituales, símbolos, normas y artefactos culturales*". Se adscribe esta perspectiva a los ingenieros culturales, que al igual que la perspectiva anterior, buscan aumentar la eficacia de la organización desde la dirección.

Por su parte, para la perspectiva interpretativa simbólica, la organización es un fenómeno cultural, una construcción social, constituida simbólicamente y mantenida por la interacción de sus miembros. La cultura la entiende como metáfora explicativa de la organización; su esencia. La organización no existe objetiva e independientemente de las personas que la constituyen. La cultura no es algo que tenga la organización, la organización es una cultura.

Sin embargo, al partir del vértice técnico de la propuesta y al obedecer al carácter de la investigación, le corresponde más bien a la gestión de la información,

producir, manejar, transferir, seleccionar y facilitar para que promueva esta discusión, pero que corresponda y coadyuve a estudios más acabados.

Según propone Diez siguiéndole, la organización dentro de esta perspectiva pasa a ser entendida como una forma expresiva, un fenómeno cultural. Dicho en otras palabras, dice el autor, la organización es una construcción social, una realidad de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros: esta perspectiva supone en el campo de la organización, reconocer que estos son artefactos culturales, asentados en sistemas de significados compartidos y, por lo tanto, en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean ese significado, una red de significados e imágenes distribuidos por el personal que la integra, (sistemas interpretativos compartidos).

La corriente sociocrítica define la organización como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes dentro de ella y en donde se da un permanente conflicto entre los distintos grupos de interés por acceder al poder y repartirse los recursos escasos de ésta. A su vez realizan una crítica a las concepciones anteriores, por ocultar esta realidad. Para sus seguidores, las percepciones anteriores en su finalidad consiguen un control ideológico, basado en "*manipular*" la cultura organizativa. Perciben a las demás perspectivas como un instrumento sutil para hacer más eficiente y aceptables las prescripciones oficiales determinadas desde los niveles de poder.

Sobre el particular Díez (2002,5) anota:

"...para ellos la cultura de una organización no puede ser entendida a menos que la naturaleza y organización de las relaciones y luchas entre la cultura dominante y las culturas subordinadas sean tenidas en cuenta."...."el cambio cultural...provendrá de la dinámica originada por la lucha entre las culturas"

Debido a que en la perspectiva interpretativa simbólica se concibe la organización como un fenómeno cultural, construcción social, y la cultura como la

esencia de la organización, el presente trabajo se identifica con este punto de vista. En términos de la finalidad investigativa, ésta opta por entender la cultura para determinar qué tipo de clima, valores y filosofías son posibles y deseables para una estructura dada, propósito también de este trabajo. No se debe obviar que en el análisis de los socios críticos se concibe la estructura como una construcción social que refleja los intereses y las ideologías dominantes, fenómeno que también reconoce el estudio. Se trata de averiguar cuáles son los esquemas interpretativos que hacen posible la organización, de dónde provienen tales de ellos y cómo se generan, comunican y se mantienen. Desde esta concepción, se intentaría negociar cómo modificar tales creencias, una vez conocidas por los miembros de la organización.

2.4.2.1 Dinámica de la cultura organizativa

La cultura es esencialmente dinámica; se reinterpretan los valores y creencias; se renegocian sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que se aplican dichos valores y creencias. Sostiene Diez que el desarrollo de la cultura de una organización, pasa por las mismas fases de desarrollo que la organización. Así, este proceso puede descomponerse en tres fases: surgimiento, (primeros tiempos), expansión y madurez.

En cuanto a surgimiento y primeros tiempos y están marcado por una cultura de la competencia y una fuerte cohesión entre el líder fundador y el grupo que trabaja con él. En lo que a expansión se refiere, se reconoce cuando la organización ha alcanzado "*un nivel mínimo de formalización y de organización, asumiendo unos valores y creencias compartidos que le confieren una caracterización cultural propia*"
En la etapa de madurez, se tiene una estabilidad, que tiende a comportamientos individualistas y a diferenciar sus categorías (división, estructuración y racionalización del trabajo).

La estabilidad que se da en esta etapa puede llevar a un inmovilismo, ya que la cultura tiende a defenderse del cambio, de la innovación que provoca inestabilidad.

No solo se encuentra un cambio natural o evolución espontánea en la cultura organizacional. También el cambio consciente e intencional es posible. Los enfoques básicos de acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional: cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura, presentan dos posiciones diferentes respecto al cambio cultural. Así lo plantea Díez Gutiérrez (2002,6):

"*Entre los primeros que consideran la cultura como una variable, el cambio no sólo es posible sino deseable. Los protagonistas de tal cambio son los directivos, los gerentes. Se debe hacer desde una perspectiva racional, intencional, controlada y para el cual caben una serie de estrategias efectivas y prácticas....La finalidad que persigue con tal cambio,...es lograr una mayor eficacia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde la dirección...*".

Para los que entienden las organizaciones como culturas, el cambio es posible, pero, supone un proceso lento, por afectar a la organización como un todo, la identidad misma. Gestionar y controlar dicho proceso resulta dificultoso, ya que supone involucrar al recurso humano de la organización "en forma activa y real", sobre todo al emerger la cultura como *"proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas*". El cambio que se persigue es la mejora, pautada, negociada, consensuada entre todos los miembros de la organización.

2.5 Gestión de la Información

En la satisfacción de las necesidades humanas, sean cuales fueren, las personas forman organizaciones ya sean estas económicas, políticas, sociales, culturales. Estas organizaciones requieren de una gestión que facilite la satisfacción de estas necesidades humanas. Ponjuan (1998) nos dice de la Gestión:

"*Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización*".[11]

Todas las organizaciones, sin distinción, requieren de gestión; gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un propósito. Se manejan otros términos que se usan indistintamente y presentan o guardan el mismo significado: administrar, dirigir, gerenciar y en inglés el término generalmente aceptado es *manager.*

Puede considerarse la gestión como la integración lógica de los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y evaluación en las organizaciones. Los responsables de las organizaciones que cumplan los fines para las que fueran creadas, gestionan: establecen una misión, fijan logros, objetivos y metas, definen estrategias, operacionalizan actividades con el fin de conseguir propósitos, motivan al personal, toman decisiones, etc.

Se puede asegurar que la Gestión de la información se orienta hacia la transformación de datos, información y conocimiento para la acción y la toma de decisiones. De ahí que se ocupe de valorar la información como recurso estratégico de las organizaciones.

2.5.1 Aporte de la Gestión de la Información

Al responder al porqué de un estudio de esta naturaleza, tal respuesta debe enmarcarse dentro de la especialización y especificidad que permite la Gestión de la Información (GI).

La GI, es un ámbito de estudio que surge en los años 80, con el advenimiento de paradigmas como el de la llamada "era de la información". Castells, entiende por paradigma:

"*un paradigma técnico económico es un grupo de innovaciones técnicas, organizativas y gerenciales interrelacionadas, cuyas ventajas se van a encontrar no solo en una nueva gama de productos y sistemas, sino en su mayoría en la dinámica de la estructura del coste relativo de todos los posibles insumos (inputs) para la*

producción. En cada nuevo paradigma, un insumo particular o conjunto de insumos puede describirse con el "factor clave" de este paradigma, caracterizado por la caída de los costes relativos y la disponibilidad universal. El cambio contemporáneo de paradigma puede contemplarse como el paso de una tecnología basada fundamentalmente en insumos baratos de energía a otra basada sobre todo en insumos baratos de información derivados de los avances en la microelectrónica y la tecnología de las telecomunicaciones".[12]

En la gestión de la información se encuentra su contraparte y/o complemento, el profesional que a partir de la definición de las fuentes apropiadas produce, maneja, transfiere, selecciona y/o facilita información. Una introducción necesaria, sería la clarificación entre datos, información, conocimiento e inteligencia, componentes de la gestión de la información.

Cuando la gestión de la información se acerca a la administración, se ocupa de todo lo referente a la toma de decisiones. Esto es la Gobierno Local que se hace en organizaciones, bibliotecas, redes de información etc. En este entendido, para López Yépez (1996) la gestión de la información se presenta "*como el eje central de la dirección y administración de las empresas*".

Desde una perspectiva profesional, el concepto de GI operaría básicamente en dos ámbitos: ciencias de la información y documentación. Dentro de esta línea, al considerar las organizaciones en las que cumple objetivos y servicios, funciona en dos órdenes: la administración estratégica de la información e información para la toma de decisiones, ambas con el mismo cometido, optimizar los resultados de la organización.

2.5.2 Principios, conceptos y aplicaciones de la Gestión de la Información

Se entiende como datos: registros, símbolos o signos, son representaciones, o realidades concretas en su estado primario, que se representan por números, letras y otros caracteres, generalmente referidos a hechos humanos y naturales.

La información es dato(s) con significado(s), organizado con valor adicional, dotado(s) de oportunidad y propósito. Por su parte el conocimiento es una estructura informacional que al internalizarse se integra a sistemas de relación simbólica de alto nivel y permanencia, es información como comprensión.

Flora Jiménez (2002) del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en conferencia magistral para estudiantes de post-grado de la MECC, afirma que el conocimiento es la apreciación y comprensión de un conjunto de información y de la utilidad que puede extraerse de ella en beneficio de una tarea específica.

La inteligencia propiamente dicha, es concebida como información como oportunidad, estructura de conocimiento que siendo contextualmente relevante, permite la intervención ventajosa de la realidad.

Al considerar la información, (para el citado conferencista), le identifica tres usos fundamentales: como proceso, como conocimiento e información como cosa. Al valorarse la información como proceso es la acción de informar, el decir, haber dicho, o haber escuchado sobre algo.

Entendida la información como conocimiento es el producto de la información como proceso, lo que se capta o lo que se dice: inteligencia, noticias. En palabras de Buckland "*la noción de información como aquello que reduce la incertidumbre puede verse como un caso particular de información como conocimiento*"[13].

La información como cosa es usada en objetos, caso concreto de datos, documentos, que son considerados información porque son informativos, portadores de la cualidad instructiva de impartir conocimiento, comunicar información.

La misma conferencista señala que existe una estrecha relación entre información y conocimiento. La información es la materia prima y el conocimiento es el recurso mental mediante el cual se le agrega valor.

Al regresar a la gestión, una definición de gestión de información de Flora Jiménez siguiendo a Badencoh y otros (1991):

"*La gestión de la información es un enlace gerencial entre los recursos de información, la misión y los recursos humanos*".[14]

En este orden de cosas, se propone dos conceptos de clarificación para el quehacer de la GI. La gestión de la información macro y la micro gestión de la información.

2.5.2.1 Macro Gestión de la Información

Ubicándola en un orden mucho más amplio le corresponde a la GI, un ámbito macro, constituyéndose en la plataforma para examinar los impactos de los cambios globales en los procesos informacionales para el desarrollo. Por cambios globales entiéndase los que van a modificar profundamente las relaciones entre el ser humano, la información y el conocimiento, fenómenos y procesos mundiales que afectan el desarrollo.

Dentro de esta concepción, se dejan de atender los problemas más próximos de la Gobiernos Locales, los que afectan puntualmente a organizaciones, unidades de las organizaciones, desplazando la atención en busca de reflexión y análisis vinculado a los impactos que producen los fenómenos, procesos mundiales y cómo éstos afectan el desarrollo. Impactos tales como los cambios en la consideración de lo público y lo privado, en la cooperación internacional para el desarrollo, en las tecnologías productivas de bienes y servicios, en la cultura del conocimiento, y/o en paradigmas, etc.

La macro-gestión de la información se constituye en un contexto analítico para explorar las relaciones entre las tendencias internacionales y las estructuras organizativas y culturales particulares.

2.5.2.2 Micro gestión de la información

En la Gestión de la información de las organizaciones, la microgestión se entiende como un aspecto integral de las organizaciones (López Yépez, 1996), una función de la alta dirección para desarrollar una serie de políticas, programas y procedimientos con el propósito de planificar, gestionar y controlar eficaz y efectivamente las necesidades de información y los recursos de soporte de manejo de los mismo, todo lo que se refiere –según López Yépez (1996)- a conseguir la información conveniente, para la persona idóneo, al costo, en el momento y en el lugar adecuados, para tomar la decisión oportuna.

2.6 Benchmarking

Benchmarking es una palabra que aparece asociada a prácticas de *Management.* Como término, se acuña y se introduce en los años 70, concretamente en 1976, por la Compañía Xerox. La palabra *benchmark* proviene de los estudios de relevamiento geográfico, en los cuales significa medir con respecto de un punto de referencia. Por tanto, se le considera un proceso de medición.

Los proyectos de *benchmarking* por lo general, son realizados por pequeños equipos de trabajo. Estos tienen tres retos: 1) Establecer relaciones con organizaciones compatibles 2) Trabajar con las organizaciones líderes para aprender sobre las áreas de mejores prácticas 3) Hacer recomendaciones específicas para desaparecer las diferencias del desempeño.

Obedeciendo a algunas definiciones tenemos:

Gloria Ponjuan Dante, (1998,180):

"*Benchmarking* es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprender de los otros".[15]

Al reconocer el papel del *Benchmarking*, se tiene que la GI, se apropia –más bien- hace uso de técnicas y herramientas de gestión comprobadas para mejorar la gestión de y en las organizaciones. El *Benchmarking* como técnica gerencial permite su aplicación a cualquier organización. Supone un proceso de aprendizaje de otros, buscando (objetivo básico primordial) optimizar la organización. Así, se presenta a partir de cinco definiciones el concepto *Benchmarking:*

El Benchmarking es un proceso metodológico, para evaluar y buscar las mejores prácticas en estrategias, procesos, productos y servicios en las organizaciones, que conducen a un desempeño excelente y a partir de éstas, estimular la creatividad para su adaptación en mejoras organizacionales propias.

Para el caso que ocupa, su orientación cooperativa, la percibe Ponjuan (1998,182), el *benchmarking* cooperativo:[16]

"es el que generalmente se realiza con organizaciones que no son de la competencia. En este caso, se dirige a organizaciones que considera que son mejores y se les propone compartir conocimientos. Tiene como ventaja, la posibilidad de obtener experiencias muy interesantes susceptibles de ser transferidas, desde este tipo de organizaciones, y que al desarrollarse en un marco de colaboración, es más sencilla la obtención de datos e informaciones que en el benchmarking competitivo".

Obsérvese el *Benchmarking* colaborador, definido por la misma autora (1998,182):

"*en este tipo de benchmarking, un grupo de organizaciones con problemas comunes comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas mejorar a partir de lo que van a aprender. Su mayor ventaja está en la obtención y aplicación de criterios con diferentes enfoques y que se comparten los costos de la investigación entre las organizaciones que participan*". [17]

Una definición construida a partir de la particularidad de la investigación arroja lo siguiente:

El *Benchmarking* es un programa con base en la implantación de un proceso de cambio planificado de investigación y aprendizaje que proporciona información valiosa para adaptar y adoptar la institucionalización de gestión apoyo y promoción de MIPYMES en los Gobiernos Locales, aportando útiles elementos de juicio y conocimientos a los Gobiernos Locales para optimizar sus estrategias y procesos con una orientación en desarrollo local.

2.7 Institucionalizar

Echevarría (2001,3) dice "*que la palabra institución siempre se ha definido como un continuo, que va desde su acepción más restringida, que la identifica con una organización formal dada, hasta la acepción sociológica de carácter mucho más amplio y abstracto que la define como una pauta de comportamiento social reiterada"*[18].

Reconoce que en estas acepciones se encuentran "posibilidades intermedias en su grado de generalidad y abstracción". *En éstas son identificadas las instituciones con normas y reglas formales e informales, culturas, valores y principios que al decir del mismo autor "enmarcan el comportamiento de actores políticos y sociales*".

Puntualmente, Echevarria (2001,3) recurre a Selznick para definir que lo concibe como institucionalizar:

"significa infundir de valor a una tarea más allá de sus requerimientos formales y técnicos. Una institución sería una organización que ha adquirido una identidad derivada de unos valores, lo que le convierte en un fin en sí misma, más allá de su valor instrumental." [19]

En un congreso internacional sobre la reforma del Estado y la administración pública realizado en Argentina, en noviembre del 2001, en el panel sobre capital social, se plantea que desde los años 80 se eleva el papel de las instituciones, y que

se explica esta evolución positiva al menos por la aceptación progresiva de al menos dos corrientes de pensamientos diferentes:

"*En primer lugar, la asociación necesaria del desarrollo a la vigencia y perfeccionamiento de la economía de mercado, justifica el interés en las tesis que explican la expansión y profundización de los mercados bajo una lógica institucional; en segundo lugar, la importancia creciente de la dimensión política y social del desarrollo, más allá del énfasis casi exclusivo otorgado hasta ahora a las variables macroeconómicas, ha resaltado la importancia de mecanismos institucionales que permitan asegurar un desarrollo humano, equitativo y sostenible*". [20]

En una aproximación al estudio, se rescata de Koldo Echevarria (2001), que las instituciones son normas, tanto formales como informales, ya que lo importante es su interiorización por los individuos en su proceso de adaptación al orden social.

2.7.1 Institucionalización de la Gestión, Apoyo y Promoción de MIPYMES

La institucionalización de la Gestión, Apoyo y Promoción de MIPYMES es pautar un abordaje estratégico en los Gobiernos Locales, al procurar un avance en la administración y atención para el desarrollo local con la visión y misión que sea sostenible y sustentable.
Para Adela Britos (2000,3), institucionalizar, consiste en:

"incorporar en una norma, todos los aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se realizan acciones destinadas a superar situaciones tanto internas como externas, en el ámbito o jurisdicción de una institución. Plasmar en una norma (ordenanza, ley, resolución, etc.) significa que lo que se prescribe tiene un carácter obligatorio, deber ser cumplido, observado tanto por los que las dictan, como por los que la aplican, la ejecutan y evalúan las acciones desarrolladas." [21]

Sin embargo, para la misma autora esto no es suficiente, pues lo anterior se refiere solo a elementos formales de la institucionalización; por lo tanto, no basta,

sobre todo cuando se propone introducir enfoques teóricos y procedimientos que van a modificar prácticas sociales, como en el caso concreto de la investigación que ocupa.

Si el modelo propuesto es un intento por sistematizar experiencias, ideas e instrumentos para poner en práctica un enfoque de desarrollo local, al permitir una nueva fase de avance en atención de MIPYMES, la institucionalización política propone y promueve cambios con una alta coherencia estratégica tanto en el nivel teórico como práctico en los Gobiernos Locales. Lo que se muestra en una mayor coherencia en formalización y formulación de las acciones.

2.8 Desarrollo Económico Local

Para la Asociación Chilena de Municipios el desarrollo local (2007)[22]:

El desarrollo económico local intenta responder a la pregunta

¿Cómo puede vivir mejor la gente en mi comunidad?

"*En este sentido se ocupa de potenciar las fuentes de riqueza del territorio, a partir de los recursos de que dispone. Por lo tanto, aunque el énfasis esta puesto en lo económico su preocupación central es generar mayor bienestar mediante la dinamización de la economía local."*

Para CEPAL/GTZ el desarrollo local (2005) [23]:

"*Se puede definir el desarrollo económico local como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de, liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno*".

Para la Organización internacional del trabajo OIT (2001)[24] es la:

"…..utilización de los recursos financieros, naturales y humanos en su área de cobertura geográfica de tal manera que todos los sectores de la población, incluyendo los tradicionalmente excluidos de los procesos de desarrollo económico, tienen la posibilidad de ser miembros activos y beneficiarios de la economía local. Un principio fundamental es que la planificación de la utilización de los recursos debe ser hecha por la población misma. Esto requiere no solamente fortalecer las capacidades locales, a través de la consolidación institucional, sino también un proceso de facilitar el consenso y la coordinación a través del diálogo social."

2.9 Gestión Municipal

Para la Unión Internacional de Autoridades Locales, IULA[25].

"…la función principal de los gobiernos locales es la promoción del desarrollo (siendo ésta) simultáneamente política, económica, social, cultural y ambiental"… "Se inicia con la generación democrática de sus autoridades, se reafirma mediante consultas periódicas a la ciudadanía… se hace efectiva con la gestión participativa de los servicios, programas y proyectos… mediante alianzas con instituciones públicas y privadas. De este modo, se logra… la gobernabilidad del territorio local. "Hacia una Agenda Municipal Latinoamericana", IULA/FLACMA Incisos 3.1 y 3.2. Quito, 2.000.

La nueva gestión municipal latinoamericana es entendida por las asociaciones nacionales como una manera abierta de gestionar el desarrollo, donde las municipalidades "aprenden" a concertarse con actores privados y ciudadanos para resolver los cambiantes problemas del desarrollo:

"*Los gobiernos locales son una escuela abierta de civismo y democracia… En ellos se llevan a cabo procesos de aprendizaje surgiendo nuevos vínculos, mejor comunicación y más interacción entre el sector público, los agentes sociales y los ciudadanos… La única manera de hacer políticas públicas efectivas es mediante la acción concertada de las autoridades públicas, la sociedad civil y el sector privado.*

La modernización del Estado pasa por el aprendizaje de estos nuevos modos de hacer política, con una ética renovada, con sistemas novedosos de rendición de cuentas y una ampliada transparencia de toda la gestión pública" "Hacia una Agenda Municipal Latinoamericana", IULA/FLACMA Incisos 3.2 y 3.3. Quito, 2.000[26].

2.10 Estrategia

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, al aprovechar oportunidades y evaluar riesgos en función de objetivos y metas. Recurrimos a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

Tener un propósito estratégico implica una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación obliga a responder: ¿Qué empresa queremos ser?, ¿Adónde queremos llegar. Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, "*no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar*".[27]

La definición de Burgelman (2002), retiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no".[28]

2.10.1 Los componentes de la Estrategia

Varios autores han tratado de describir directamente los componentes de una estrategia. Un ejemplo reciente es el de Hambrick y Fredrickson (2001), quienes distinguen ente los siguientes elementos: misión (propósito y valores); objetivos de largo plazo; estrategia y arreglos organizacionales (estructura, incentivos, etc.). Los componentes de la estrategia son: arenas o dominio; vehículos o modo de crecimiento; diferenciadores o ventaja competitiva; etapas o fases de acción, y lógica económica.

Koontz (1991) cita a 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; al respecto apunta*:*

"*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*".[29]

CAPITULO III Antecedentes y estado de la cuestión

3.1 Los Gobiernos Locales en Costa Rica

Las municipalidades en Costa Rica son entidades estatales que poseen autonomía política, administrativa y financiera. Los gobiernos locales pertenecen a la esfera de lo que comúnmente se conoce como sector público, que reúne a los ministerios, poderes de la República e instituciones autónomas. Dentro de esta categoría conforman el sector público descentralizado. Desde el punto de vista político, las autoridades políticas municipales (alcalde, intendentes, regidores, síndicos, etc.) son nombradas mediante procesos electorales en los que participa la ciudadanía. El mandato de los representantes locales no está sujeto a autoridades de nivel central o regional. En lo que respecta a la autonomía administrativa, los gobiernos locales tienen la posibilidad de definir sus propias disposiciones para regular su organización y funcionamiento interno.

Para el desempeño de sus funciones, las municipalidades cuentan con recursos financieros y humanos propios. La jurisdicción territorial de los gobiernos locales es el cantón. El cantón (también conocido como municipio) es el territorio geográfico en el que los ayuntamientos ejercen su rol de administradores de los bienes y servicios comunales y gobierno local.

La Constitución Política plantea que en cada cantón debe existir un gobierno municipal. Existen 81 municipalidades, una por cada cantón y ocho Concejos Municipales de Distrito. Las funciones legislativas le corresponden al Concejo Municipal y las ejecutivas al Alcalde Municipal. En el nivel de distrito existen los Concejos Municipales de Distrito. Las leyes costarricenses establecen que debe existir una municipalidad en cada uno de los cantones creados por ley, mientras que en el caso del distrito, las normas determinan la obligatoriedad de contar con un Concejo de Distrito.

De los 81 cantones existentes, el 46.9% son rurales, el 13,6% tienen caracterización mezclada entre lo rural y urbano y un 37.5% tiene una marcada concentración urbana.

Existen distintos niveles de integración del régimen municipal: en el ámbito distrital los Concejos Municipales de Distrito, en la escala cantonal la Municipalidad, en la jurisdicción provincial las federaciones de municipalidades y a nivel nacional la Unión Nacional de Gobiernos Locales.

Producto de la fundación de nuevos cantones y particularmente de la creación de distritos, la división administrativa costarricense ha sido objeto de importantes modificaciones. Para el año 1953 el país estaba divido en 65 cantones. En 1962 los cantones sumaban 66, en 1970 eran 78 y en 1982 se llega a la cantidad de 81 municipalidades y además se cuenta con 8 Concejos municipales de distrito que son órganos con autonomía funcional propia, adscritos a la municipalidad del cantón respectivo.

Estos Concejos Municipales de Distrito, son instancias de gobierno local establecidas en comunidades que, por su lejanía con el distrito cabecera del cantón (en el que se ubica la municipalidad), han desarrollado una administración local con grados importantes de autonomía financiera, política y administrativa. Los concejales municipales de distrito tienen los mismos deberes y atribuciones que los regidores municipales. Uno de sus miembros es el síndico propietario del distrito, quien presidirá y será sustituido por el síndico suplente.

Estas instancias son una especie de gobierno local “en pequeña escala” que ejercen su jurisdicción territorial en el distrito. En términos de gobierno municipal, los Concejos Municipales de Distrito cuentan con una figura ejecutiva llamada Intendente y con un Concejo de Distrito.

El intendente cumple funciones de alcalde pero a escala distrital y el Concejo de Distrito efectúa las labores de órgano de deliberación. Estos representantes

políticos mencionados son nombrados popularmente en la misma elección de alcaldes y síndicos municipales. Actualmente existen en el país un total de ocho Concejos Municipales de Distrito en las localidades de Cervantes, Tucurrique, Monteverde, Cóbano, Lepanto, Paquera, Colorado y Peñas Blancas.

3.2 MIPYMES

Para el caso de Costa Rica, (según el undécimo Informe del Estado de la nación en desarrollo humano sostenible, 2004) la atención de MIPYMES no es reciente, un referente histórico lleva a las Juntas Rurales de Crédito, establecidas en 1914 por el Presidente Alfredo González Flores, y se rescata que ya para el 2002 el Estado brinda atención con la promulgación de la Ley 8262 de abril del 2002, conocida como Ley PYME, con la cual se creó un marco normativo y estratégico de apoyo para este sector.

En la investigación realizada sobre el estado de la cuestión, en lo que respecta a MIPYMES, se encuentra el siguiente panorama:

El Centro de Información en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica (CICAP), presenta estudios sobre PYMES desde 1973, cuando se le denominaba simplemente pequeña industria, así un estudio denominado “Promoción y Desarrollo de la pequeña industria” del autor José Manuel Jiménez Fajardo.

Desde el punto de vista investigativo, los principales referentes en el estudio de las MIPYMES, lo constituyen los trabajos del señor Juan Diego Trejos. Para 1989 los documentos de trabajo del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica (IICE), tales como: Caracterización del Sector Informal Urbano de Costa Rica”, “Mercado Laboral y Pobreza Urbana en Costa Rica”. En esta investigación se presentan los cambios enfrentados por el nuevo modelo de desarrollo, con los programas de ajuste, y las transformaciones que se operaban en

las actividades económicas, fundamentalmente en el mercado laboral y en la evidencia empírica del sector informal urbano.

El Centro de Investigaciones en Ciencias Económicas de la UCR (IICE) presenta en 1995 un estudio sobre las “Características económicas de la pequeña industria en Costa Rica 1994”, preparado por Roxana Arguedas Carvajal y José Antonio Bontempo García.

También del IICE de 1998 de los autores Justo Aguilar Font, José Antonio Cordero y Sandra Trejos es el proyecto “Estrategias Tecnológicas y Desempeño exportador de la pequeña y mediana empresa: El caso Costa Rica”.

La Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), organismo de carácter privado, ligado al Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), presenta en 1997: Oportunidades de innovación en micro, pequeña y mediana empresa, del autor José Quijano. El documento presenta los riesgos y oportunidades de la innovación aplicada a las empresas, comparando los efectos que produce tanto en las grandes compañías como en las denominadas PYMES. El trabajo culmina con un análisis de las experiencias latinoamericanas en materia de apoyo a las PYMES y las posibilidades que ofrece la colaboración entre empresas grandes y pequeñas.

Para 1999 en Caracas Venezuela , en el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), se presenta la experiencia de la Cámara de Industria de Costa Rica, programa denominado: “PYMES : escenario de oportunidades en el siglo XXI” , por parte del señor Ramón Rosales Linares y otros.

En el 2001, la ONG Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) prepara: “PYMES: Una oportunidad de desarrollo para Costa Rica, de los autores Geovanny Castillo Artavia y Luís Fernando Chávez Gómez.

Para el año 2000 en noviembre, el MEIC presenta en un foro en Heredia: Oportunidades para las PYMES: escenario internacional y entorno local, por parte del señor Ministro de ese entonces Gilberto Barrantes Rodríguez.

Fundes para el 2001, publica: PYMES: una oportunidad de desarrollo para Costa Rica, del autor Geovanny Castillo, donde incursiona en cada una de las empresas, indagando sobre su funcionamiento, su contexto, los obstáculos que enfrenta y las posibles opciones de solución. Indaga también en las instituciones que de diversa manera se vinculan con las PYMES y que, en mayor o menor medida, afectan su desempeño.

Fundes en el 2002, implementa el Portal en la Red mipyme.com, para acceder por medio de Internet a información referente a PYMES de Costa Rica.

Destaca también tesis Doctoral del Doctor Álvaro Rivas del 2002, titulada: "Modelo de competitividad para micro y pequeñas empresas", en donde se problematiza la consideración tradicional y convencional de las MYPES y la necesidad de estudiar el fenómeno desde una óptica económica, la búsqueda de competitividad de estas empresas a largo plazo y los desafíos que deben enfrentar las mismas ante la globalización.

El Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) impulsó del 2000 al 2005 foros, planes pilotos, proyectos y publicación de libros, entre estos destacan: El Foro de Oportunidades para las PYMES: escenario internacional y entorno local, del año 2000, la inauguración del Plan Piloto PYMES de Gestión Empresarial del 2004, el lanzamiento del proyecto e-incubación, para promover la adopción de las TIC's por parte de los PYMES costarricenses. Un taller de capacitación sobre estrategias para la internacionalización de las PYMES del 2003. Todo lo anterior presentado por el entonces Ministro del MEIC señor Gilberto Barrantes Rodríguez.

En el caso concreto del MEIC, desarrolló la política PYME Costa Rica, para el período 2006-2010, por medio de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME).

3.3 Gobiernos Locales

En lo que respecta a antecedentes de estudios en Gobiernos Locales, se considera por efectos del estudio, un pasado reciente. Se toma en cuenta las investigaciones a partir de los años 60.

En lo que respecta a municipalidades, los estudios más recientes corresponden a investigaciones de carácter académico, institucional, organismos privados y organizaciones no gubernamentales y publicaciones de artículos en medios escritos como Actualidad Económica, El financiero, Periódico La Nación y Periódico la República. En lo que respecta a organizaciones destacan los trabajos de: FLACSO, FUNDES, CICAP, DEMUCA, IFAM.

El de más larga data en lo que respecta a Gobierno Local de 1969, se recoge un estudio de la entonces oficina de Planificación: “Reorganización de la estructura del gobierno local de Costa Rica”, del autor Arvids Kalnins.

En el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), se encuentra un estudio que data de 1974 denominado: Historia del Régimen y Legislación Municipal de Costa Rica en el Siglo XIX Documentos municipales, del autor González Víquez. Este instituto publica en 1986 “Municipalidad, educación y democracia en Costa Rica”, de la autora Ana Margarita Silva Hernández.

En lo que respecta a investigación sobre municipalidades se encuentra un estudio de 1977, de los investigadores Justo Aguilar Font, Edwin Ramírez y Enrique Li sobre legislación tributaria municipal, estadísticas financieras y tributarias de gobiernos locales para el período 1950-1975 y una investigación sobre la vigencia del régimen municipal costarricense, esta última de 1980.

El IFAM publica por estos años también “El gobierno municipal en Costa Rica: sus características y funciones”, de los autores. Baker, Christopher E. Baker, Ronald Fernández Pinto y Samuel Z. Stone. En este título se presenta el gobierno municipal en su perspectiva histórica, el ambiente institucional, características de los miembros del concejo y del personal administrativo, ingresos de los concejos municipales, características de las peticiones presentadas ante los concejos municipales, el proceso decisorio de los concejos municipales y algunas conclusiones finales.

En 1995, FLACSO presenta en San Salvador en un taller Regional: Experiencias Innovadoras de Participación Ciudadana y Gestión del Gobierno Local: El Caso Costa Rica, una versión preliminar.

De 1996, Centroamérica: Gobierno local y participación ciudadana en Costa Rica, de los autores Ricardo Córdoba Macías, Manuel Rojas Bolaños,y Carlos Castro Valverde. Este estudio es parte del proyecto América Central: experiencias innovadoras de participación ciudadana y gestión de gobierno local, desarrollado por FLACSO, realizado con el objetivo de analizar las experiencias innovadoras de participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones a nivel municipal. La idea era rescatar experiencias positivas de interacción entre el gobierno local y la ciudadanía en cada uno de los países centroamericanos.

La investigación en cada uno de los países tuvo dos componentes, en primer lugar, la elaboración de un diagnóstico de carácter introductoria - contextual con información básica sobre la realidad municipal de cada país, seguido por cinco casos de experiencias positivas/innovadoras de participación ciudadana a nivel local. El estudio recoge los resultados obtenidos en Costa Rica, contiene: La situación del régimen municipal, competencias y gestión municipal, Finanzas municipales, sociedad civil y participación ciudadana, las municipalidades seleccionadas fueron: Pérez Zeledón: una experiencia innovadora de participación ciudadana, Alajuelita: participación, conflicto y crisis municipal, Santa Ana: el conflicto por la administración del acueducto, Belén: una municipalidad moderna y una sociedad civil organizada y Valverde Vega: la iniciativa de la sociedad costarricense.

De 1997 otro estudio de FLACSO: La descentralización real en Costa Rica, y del 2001 la publicación "Cultura política, gobierno local y descentralización, en Costa Rica", ambos del investigador Roy Rivera.

Roy Rivera escribe otro título denominado: Cultura Política, Gobierno Local y Descentralización en Costa Rica. En mayo del 2001, informe que recoge los resultados finales de la investigación que se ha estado realizando en Costa Rica, en donde se plantea analizar los aspectos de la cultura política en torno a la descentralización. Se reconoce la necesidad de que cualquier política de descentralización tome en cuenta el factor sociocultural en su diseño y formulación.

En un congreso de Municipalistas celebrado en España en el 2000, Luís Diego Canas Pinto, presenta la ponencia: "Gobierno local y reforma del Estado de Costa Rica", donde se discute acerca de la tradición centralista que ha imperado en Costa Rica. Analiza lo que considera una descentralización funcional del Estado que llevo a una reforma del Estado mediante la aplicación de programas de ajuste estructural que llevo asimismo a la transferencia de competencias a los gobiernos locales y a la aparición de los Concejos de Distrito como órganos de coordinación y participación ciudadana. Hace anotaciones sobre la Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles y sobre algunas lecciones de la reforma de 1995 y de las nuevas reformas de 1998.

Desde el 2002, la Universidad de Costa Rica, por su parte cuenta con una Comisión Institucional de Apoyo al Desarrollo y Gobierno Local, y publica en el 2002 un estudio titulado "Gestión municipal, participación ciudadana y desarrollo como respuesta a la problemática local", investigación que ofrece el perfil de un proyecto de investigación y acción social a cinco años plazo, mediante el cual se espera encontrar respuesta a la inadecuadas acciones municipales ante las necesidades y oportunidades locales. Señala que la problemática de lo local se debe a dos causas: primero un débil ejercicio de la ciudadanía en el ejercicio local y segundo una deficiente gestión política, administrativa municipal.

Del 2003 de Jorge Vargas Cullel de la Fundación para la Paz y la Democracia (FUNDAPEM): La calidad de la democracia local en Costa Rica.

En el 2004 el IFAM publica: El gobierno local en Costa Rica, organización política y funciones, de Ronulfo Alvarado y Maribel Pérez del IFAM 2004. Entre sus contenidos se tiene: el gobierno local en Costa Rica, elementos de la municipalidad, justificación y ventajas, funciones y servicios del gobierno local, organización política de la municipalidad, concejo municipal, el Concejo municipal de Distrito y concejos de distrito. Este documento sin duda es una herramienta de primer orden para adentrarse al mundo del accionar municipal en el país.

En el 2004 de la Universidad de Costa Rica, Escuela de Estudios Generales: PYMES: un componente importante del sector productivo en Costa Rica, de Olger González Murillo, que presenta los principales problemas de las PYMES y algunas conclusiones sobre sus desafíos y posibilidades.

En el 2005, específicamente febrero del 2005, El MEIC presenta: MEIC y red de apoyo a Pymes: aportes a la competitividad, por parte de la viceministro Martha Castillo Díaz.

Del CICAP, en el 2005 El Municipio de Hoy, una colección especial del área de investigación con la colaboración de la Universidad Autónoma de Puebla, en donde se reflexiona sobre: Retos y Desafíos del Municipio en Costa Rica: El Municipio en el Siglo XXI, reflexiones sobre la estructura y funcionamiento del municipio costarricense de cara al ciudadano, presentado por los autores Mayela Cubillo Mora y Albán Pereira Castillo.

En Octubre del 2006 en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en Tampico, México, se llevó a cabo, el IV encuentro de la Red de estudios Municipales REDEMUN. En este encuentro, el Doctor Olman Villareal, representante por Costa Rica del Centro de Capacitación e Investigación en Administración Pública (CICAP)

presentó la ponencia "*Gobiernos Locales y su transformación Gerencial: Elementos Conceptuales y balance preliminar de algunos casos costarricenses*".

En esta ponencia el autor presenta a Costa Rica como un Estado unitario centralizado en donde existen niveles de organización municipal, provincial y regional, con algunos grados de autonomía, competencias limitadas "*residuales o delegadas*" -apunta el proponente- y sujetas a directrices o a múltiples controles del Gobierno Central, que en muchos casos tienen una sujeción de jure o de facto a la Contraloría General de la República. Señala también que dichas entidades territoriales no gozan de potestad legislativa, tributaria autónoma y tarifaría.

3.4 Enfoques en MIPYMES

Una de las primeras referencias obligadas para definir y caracterizar MIPYMES hace observancia a la existencia del sector informal urbano. El concepto surge en África por el año 1972 a partir de una conferencia sobre el desempleo urbano, con repercusiones por más de 30 años en los estudios latinoamericanos.

Se reconocen 3 enfoques generalmente aceptados:

El inspirado por el Programa Regional de Empleo de América Latina y el Caribe (PREALC), la orientación neoliberal, conocida a través del libro de Hernando de Soto, "El otro sendero", y la vertiente crítica, que parte de estudiosos del Programa Mundial de Empleo de la OIT y del Instituto Internacional de Estudios Laborales.

PREALC: Para PREALC, el origen del sector informal está en los migrantes rurales que no podían encontrar trabajo en el sector moderno.

PREALC sostiene que el concepto se origina en la migración del campo a la ciudad, como producto de las expectativas insatisfechas que el modelo desarrollista creó, que obligó a los campesinos a subsistir haciendo cualquier labor que les generara algún ingreso. Por lo tanto, se fundamenta en la lógica de operación del

sector informal. Los agentes económicos involucrados tratan de garantizarse la subsistencia del grupo familiar y no la acumulación de capital, intención o finalidad, que se encuentra en el sector formal de la economía.

Por lo tanto, son trabajadores migrantes carentes de capital y preparación técnica, determinando cierta característica del sector como la facilidad de entrada, determinando también la división del trabajo como rudimentaria.

La principal característica de las unidades de producción del sector es que no se comportan como empresas típicamente capitalistas. En resumen, para esta corriente, las principales características del sector informal urbano son, según Pedro Galín (1991):

a) facilidad de entrada,
b) poco capital,
c) escasas calificaciones,
d) rudimentaria división del trabajo,
e) organización no capitalista de la producción.

Perspectiva Neoliberal

La principal unidad de análisis en la perspectiva neoliberal, son las actividades. Este enfoque está basado en la ilegalidad. Concibe la informalidad como una salida forzada y refugio de los emprendimientos empresariales ante los costos que supone cumplir con las obligaciones legales y el costo del marco de funcionamiento y formalización empresarial. Se incumple la reglamentación establecida en el ámbito económico-legal (impuestos, normativa laboral costosa e impositiva).

Esta posición se sintetiza en el trabajo de Hernando de Soto en 1987, mediante la publicación del libro “El otro sendero”, en el que se presenta el caso peruano.

Para De Soto, El Estado crea una distorsión en el mercado al intervenir en los trámites para instalar un negocio, ante la incapacidad de los migrantes campesinos para llenar requisitos, hace que deban funcionar en la ilegalidad.

La informalidad, según De Soto, no es una condición propia a un sector sino producto de la valoración que hace el empresario entre costos de legalización y los beneficios que percibe con su actividad productiva, de tal forma que cuando los costos son superiores prefiere mantenerse en la ilegalidad.

Para esta corriente lo que cabe es que el Estado no intervenga en la economía, se reduzca y eliminen reglamentaciones, se simplifiquen normas, descentralización, desregulación, y aumento de las facultades privadas.

Por su parte la vertiente crítica, propone cambiar el concepto de Sector Informal Urbano, ya que son grupos vulnerables de trabajadores. Vulnerables por status laboral, por temporalidad, ocasionalidad, aprendices, empleadas domésticas, trabajadores por contrato. Y que presentan formas desprotegidas de empleo o sin seguridad social.

Sostienen que muchas empresas formales informalizan la parte significativa de la fuerza de trabajo mediante encadenamientos productivos con fuerza de trabajo o grupos vulnerables de trabajadores. Se relaciona con la inserción de las economías en mercados globalizados (Tratados de Libre Comercio).

Consideran que en todo proceso de urbanización de la fuerza de trabajo hay sectores ganadores y perdedores o en serias desventajas.

Sostienen también, que los que contratan fuerza de trabajo subremunerada o sobreexplotada se benefician obteniendo mayores ganancias, y los perdedores son tanto los no protegidos, viéndose afectada su seguridad social y los trabajadores protegidos por su parte, porque su posición negociadora y posibilidad de competencia está afectada por la vulnerabilidad de los no protegidos. Se reafirma por este enfoque

la necesidad de intervención del Estado, proponiendo la protección social a grupos de trabajadores.

3.5 La definición legal de MIPYMES
La empresa formal, informal y "semiformal"

Según la legislación Costarricense (decreto No 26426-MEIC), de La Gaceta Nº 213 del 5 de noviembre de 1997, se considera que una empresa es pequeña o mediana si cumple dos de los tres requisitos cuantitativos establecidos, en función de:
Número de empleados.
Ventas.
Inversión.

Se define una Microempresa si se tienen menos de 10 empleados y las ventas no superan los $150 000. Se entienden pequeñas empresas aquellas que tienen de 6 a 30 empleados, con activos cuyo valor es inferior a $125 000 y las ventas no superan $250 000. Se clasifica en medianas empresas a aquellas que tienen más de 100 empleados, con un valor de activos superior a $125 000 y ventas mayores a $500 000.

Desde el punto de vista cualitativo, en Costa Rica, se considera como MIPYME aquella de propiedad familiar que representa esfuerzos de ahorro de pequeños agentes económicos, y que además hacen uso de mano de obra intensiva, usan tecnología local y utilizan materiales nacionales (Camacho, 1994).

Las MIPYMES formales están definidas en el Reglamento de la Ley 8262 ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, de abril del 2002, en el que se crea también el Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME), sobre el particular la define de la siguiente manera: Unidad productiva de carácter permanente con al menos un año de permanencia en el mercado que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en

actividades industriales, comerciales o de servicios, excluyendo aquellas actividades económicas de subsistencia.

La actividad económica de subsistencia, la misma ley las define como la que “proporciona flujos de alimentos y dinero destinados a satisfacer las necesidades básicas en forma exclusiva”.

Adicionalmente para que la ley las beneficie deben cumplir otros requisitos: Además de calificar en alguna de las categorías de micro, pequeña o mediana empresa, deben satisfacer al menos dos de los siguientes requisitos:

a) El pago de cargas sociales, entendiéndose esto como el pago de las obligaciones que recauda la Caja Costarricense del Seguro Social.
b) El cumplimiento de obligaciones tributarias.
c) El cumplimiento de obligaciones laborales.

La empresa formal cuenta con recursos permanentes (humanos y físicos), genera ingresos superiores a los de subsistencia, tiene más de un año de operaciones y cumple con al menos dos, de las siguientes obligaciones: cargas sociales, obligaciones laborales y obligaciones tributarias.

Entonces, la empresa informal es la que no cumple con al menos dos, de las obligaciones expuestas. Lo anterior no contempla a una empresa que paga los salarios y no está registrada como patrono ante la CCSS (Caja Costarricense de Seguro Social); pero sí aparece como empresa con patente comercial ante la Municipalidad correspondiente. Este tipo de empresa podría estar utilizando la modalidad de seguro voluntario de la CCSS.

Para efectos de este acercamiento se propone considerar a la empresa en esta situación como “semiformal” o en proceso de formalización, pues evidentemente ha

realizado trámites de formalización necesarios para operar. Por otra parte, se considera que la empresa informal es la que no aparece en los registros públicos.

3.6 La diferencia entre micro, pequeña y mediana empresa

El reglamento previamente citado (ley 8262) establece las diferencias basado en una fórmula que depende de las variables empleo, ventas y activos, tal diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa se determina partir de los resultados de una fórmula, para los sectores: industrial, comercio y servicios, donde se considera también el puntaje obtenido por la empresa, el personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal, valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal, el valor de los activos fijos de la empresa en el ultimo período fiscal, el valor de los activos totales.

Las empresas se clasificarán con base en el puntaje P obtenido, con el siguiente criterio:

Microempresa P <= 10
Pequeña empresa 10 < P <= 35
Mediana empresa 35 < P <= 100

Una clasificación más adecuada, es la que utiliza únicamente la variable empleo para diferenciar la micro, pequeña y mediana empresa. Por lo anterior y con fines prácticos se considera microempresa a la empresa que emplea de una a diez personas, la pequeña empresa es la que emplea de 6 a 30 personas y la empresa mediana, la que emplea de 31 a 100 personas.

3.7 Benchmarking en Costa Rica

En Costa Rica han sido pocas las experiencias en *benchmarkin*g. Se ha aplicado bajo la modalidad de *benchmarking* competitivo.

Por lo general, las empresas se muestran desconfiadas a brindar información sobre la utilización de esta técnica, pues para ellas ésta tiene un carácter confidencial. Se conoce el caso de dos bancos estatales: El Banco de Costa Rica y el Banco Nacional. El Banco Nacional de Costa Rica en el año 1999, realizó un estudio de *benchmarking* en colaboración con un estudiante del Instituto Tecnológico de Costa Rica, para analizar el recurso humano de varias empresas aduaneras en el país, entre ellas CORMAR S.A., AEROMAR S.A, e IMPROSA, ya que deseaban abrir una agencia aduanal y conocer los requerimientos de personal y de los puestos.

El estudio se presentó como proyecto de graduación. Así mismo una empresa consultora holandesa implementó y desarrolló una intervención muy semejante al *Benchmarking,* reproduciendo el modelo organizativo de bancos europeos en cuanto a su estructura se refiere. En el caso del Banco de Costa Rica, también otra empresa consultora holandesa desarrolló un proceso de reestructuración, que no se concluyó. Las posiciones son encontradas y hasta contradictorias sobre la experiencia que generó, algunos funcionarios de alto nivel la consideran exitosa, positiva y para otros fue nefasta. Todo deja entrever, que se asoció más que nada con un proceso de reingeniería, con resultados erráticos abortado forzadamente.

Para el primer semestre del 2000, la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y la Promotora para el Comercio Exterior (PROCOMER) desarrollaron una investigación denominada "*benchmarking de incentivos a la inversión extranjera: Costa Rica y sus principales competidores*". Utilizando el análisis de *benchmarkin*g, se estudió el sistema de incentivos de Costa Rica con respecto de sus competidores de América Latina, y se logró determinar ventajas competitivas del país, en especial por la exención del impuesto sobre la renta.

Para octubre del 2004, la Organización Internacional Swisscontact, presentó en Costa Rica, un producto denominado "NGO *Benchmarkin*g", que conlleva una lista de 105 criterios tomados de una serie de códigos de buenas prácticas, que permite auditorar y evaluar los componentes operativos principales de una ONG, así como

recomendaciones para mejorar. Apuntan los gestores, que servirá como una herramienta útil para la toma de decisiones y clarifica la preparación de ONG´s para compartir responsabilidades en discusiones nacionales e internacionales. Este es el único producto del que se tenga conocimiento, que involucre *benchmarking* para uso específico en ONG´s.

Se encontró una experiencia en benchmarking asociada a GL`s europeos. La Asociación de Reguladores Nacionales para Servicios de Agua y Saneamiento de América Latina (ADERASA), organización con sede en Buenos Aires, Argentina, para el año 2004 recurrió a seis ciudades escandinavas (Copenhagen, Gothenburg, Helsinki, Maldo, Oslo y Estocolmo) para realizar una experiencia en benchmarking; esta asociación buscaba establecer la estrategia benchmarking dentro de esta asociación, para tratar los indicadores a ser adoptados y acordar sobre la metodología de trabajo. La cooperación de estas seis ciudades escandinavas se inicio a finales de los 70`s hasta mitad de los 80`s el foco de la cooperación cambió gradualmente del diseño y construcción a la operación y mantenimiento esto, durante el intenso debate sobre privatización de las empresas de servicios del recurso del agua, en estos países escandinavos a comienzos de los años 90`s.

Concretamente se puede afirmar que el desarrollo de bechmarking para estas seis ciudades comenzó en el año de 1995, elaborando un grupo de indicadores de desempeño apuntando la comparación de servicio de aguas y saneamiento. En el caso de ADERASA, no podemos asegurar que se trate de una asociación Latinoamericana asociada o que tenga alguna afinidad o relación con gobiernos locales.

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

4.1 Metodología para la Investigación

Para el proceso de investigación se definió una estrategia de investigación que consta de tres momentos:

Primero: la investigación documental y bibliográfica.
Segundo: la formulación de un método de trabajo.
Tercero: Apreciación de la propuesta.

4.1.1 Momentos

Los tres momentos y sus descripciones son:

1) **Investigación documental y bibliográfica:**

Consiste en la búsqueda documental, es decir, información previamente recolectada, levantada o impresa.

Este levantamiento documental permitirá reconocer los contenidos que funcionan como soporte teórico de la investigación.

Abarca dos procesos:

A) Recopilación, selección y organización del material bibliográfico.
B) Interpretación de la información.

2) **Formulación de un método de trabajo**, a partir de la Gestión de la Información, que proporcionará pautas de trabajo para institucionalizar Gestión, Apoyo y Promoción en los Gobiernos Locales.

3) **Valoración de la Propuesta:** Valoración de la utilidad y pertinencia de la formulación para institucionalizar Gestión, apoyo y promoción de MIPYMES desde el Gobierno Local.

Se realiza mediante la aplicación de una entrevista y una encuesta, en Gobiernos Locales de Costa Rica.

4.2. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación se ubica dentro del contexto de investigación descriptiva, por cuanto se pretende alcanzar una serie de objetivos claramente definidos, al medir y describir el impacto y el comportamiento de las variables definidas.

4.2.1 Investigación descriptiva

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991,60), los estudios descriptivos buscan:[30]

"Especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar"

Este tipo de investigación se basa en la interpretación de los conceptos o variables de forma independiente del objeto sometido a análisis. Por ende, el propósito primordial en este tipo de estudio es medir y describir en los términos obtenidos y con el mayor grado de precisión posible.

4.3 Origen de los datos

Para Arellano (1980, 116)[31]

"*Los datos que un estudio obtiene pueden provenir de la población total excepcionalmente, de una muestra o de un conjunto particular de unidades estadísticas no concebido como población ni seleccionado como muestra.*

"Población o Universo" es el conjunto o agregado total de unidades estadísticas al que se extenderán las conclusiones de un estudio. "Muestra" es un sub-conjunto de la población, del que se obtienen los datos acerca de la misma. Lo más productivo en Ciencias Sociales es el estudio de tipo inferencial inductivo, que saca conclusiones para una población, tras analizar los resultados logrados en una muestra".

4.3.1 Análisis de los datos

Para Kerlinguer (1988, 543)[32]:

"el análisis de contenido es un método para estudiar y analizar las comunicaciones en una forma sistemática, objetiva y cuantitativa, a fin de medir las variables".

Se debe tener en cuenta que según Pardinas (1969, 153) el análisis de los datos: *"incluye ante todo una cuidadosa revisión para descubrir si el diseño de la investigación y de la comprobación ha sido rigurosamente seguido o si ha habido excepciones para notarlas y reconocerlas en el trabajo".*

Una vez que los datos se han codificado y se han pasado a una tabla o una matriz, se procede a analizarlos.

4.5 Fuentes de información

Las fuentes de información para el desarrollo de la investigación se componen de los sujetos entrevistados y encuestados, expertos, académicos y estudiosos de las MIPYMES, como también funcionarios ejecutivos que laboran en los Gobiernos Locales y tienen a su cargo todo lo referente a MIPYMES. También bibliografía especializada en el tema, primordialmente apoyo bibliográfico de FLACSO[33], FUNDES[34] IICE[35], IFAM,[36] entre otros.

4.5.1 Sujetos

Los sujetos son la fuente primaria de datos, de manera que proveen información de primera mano. Los sujetos de información que sustentan el presente estudio son los expertos en MIPYMES, estudiosos del tema, funcionarios de Gobiernos Locales, las personas encargadas de abordar MIPYMES en estas organizaciones, técnicos, técnicas o profesionales encargados de áreas pertinentes.

4.6 Población y Muestra

4.6.1 Población

Es el conjunto de unidades que forman la población que va a ser objeto de estudio.

La población, conocida también como universo, es el conjunto o agregado total de Gobiernos Locales que existen en el país, un total de 81 Municipalidades y 8 Concejos Municipales de Distrito, a las que se extenderán las conclusiones de este estudio o investigación.

Para efectos de investigación abarca dos fases: una primera de definición del universo o población y la segunda que es la cuantificación del universo o población. Se concentra la atención de Gobiernos Locales existentes en el país.

4.6.2 Muestra

La muestra es una parte representativa del universo o población cuyas características deben reproducirse lo más fielmente posible. Se elige la muestra una vez que el universo está cuantificado:

Se trató de manejar un tamaño estadísticamente proporcional al del universo, dentro de unos límites de error y probabilidad que se fijan estadísticamente.

Según Arellano (1980, 116)[37]:

"Los estudios obtienen sus datos de una muestra; una vez hecho el análisis de los resultados, extienden sus conclusiones a toda la población. Este es un proceso "inferencial", dado que "infiere" conclusiones para toda la población a partir de resultados obtenidos en la muestra. La inferencia es de tipo "inductivo", puesto que, con base en resultados particulares, llega a conclusiones más generales".

Para determinar los Gobiernos locales que contempla la muestra, se utilizará la fórmula establecida en el libro de "Introducción a la Estadística Inferencial", de Jorge Barrientos Valerio (1993, 107-112)[38], la cual se describe a continuación:

$$n_o = \frac{(z_{\alpha/2})^2 \, p(1-p)}{d^2}$$

Luego:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

En donde los elementos tienen los siguientes significados:

n_o = tamaño de muestra a priori, sin tomar en cuenta el tamaño de la población.

$z_{\alpha/2}$ = valor de la normal estándar para $\alpha/2$.

a/2 = nivel de confianza, para este estudio se utilizó un 95%.

d = diferencia máxima aceptable entre P y p.

N = tamaño de la muestra.

Relación entre universo y muestra

Cuantitativa:

La fracción de muestreo es el porcentaje que representa la muestra en relación con el universo. Se obtiene como el cociente entre la muestra y el universo. Se utiliza para estratificar la muestra.

$$\text{Fracción De Muestreo} = \frac{\text{21 GL's}}{\text{89 GL's}} \quad 23{,}59\%$$

El error máximo aceptable se fija en un 5%.

Tipo de muestreo.
Según Scheaffer (1987, 40): [39]

"Si un tamaño de muestra n es seleccionado de una población de tamaño N de tal manera que cada muestra posible de tamaño n tiene la misma posibilidad de ser seleccionada, el procedimiento de muestreo se denomina muestreo irrestricto aleatorio. A la muestra así obtenida se le llama muestra irrestricta aleatoria".

Una vez que se determinó el tamaño de la muestra, se procedió a aplicar el muestreo irrestricto aleatorio para obtener estimadores de medida, totales y proporciones poblacionales.

Se enumeraron las 81 Municipalidades y los 8 Concejos Municipales de Distrito que conforman el aparato municipal costarricense y de manera aleatoria se seleccionó puntualmente la muestra de 21 municipios.

Se determinó una muestra representativa conformada por 21 municipios de los 89 gobiernos locales. Se tomo como base la información suministrada y obtenida mediante el contacto directo con los funcionarios encargados de atender las MIPYMES en los 21 Gobiernos Locales de los cantones de: central de San José, Curridabat, Escazú, Santa Ana, Mora, central de Alajuela, Atenas, Grecia, Central de Heredia, Barva, Belén, San Isidro, San Rafael, Central de Cartago, Oreamuno, Central de Puntarenas, Central de Limón, Guácimo, Nicoya y Santa Cruz y el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.

Cuadro Nº 2
Distribución por provincia de los Gobiernos Locales y Concejos Municipales de Distrito muestreados
Año: 2009

Provincia de San José	Provincia de Alajuela	Provincia de Heredia	Provincia de Cartago	Provincia de Puntarenas	Provincia de Limón	Provincia de Guanacaste
CENTRAL SAN JOSÉ	CENTRAL ALAJUELA	CENTRAL HEREDIA	CENTRAL CARTAGO	CENTRAL PUNTARENAS	CENTRAL LIMÓN	NICOYA
CURRIDABAT	ATENAS	BELÉN	OREAMUNO		GUÁCIMO	SANTA CRUZ
ESCAZÚ	GRECIA	BARVA	CMD CERVANTES			
SANTA ANA		SAN ISIDRO				
MORA		SAN RAFAEL				

Fuente: Elaboración propia, Unión Nacional de Gobiernos Locales, marzo 2009.

Elementos de la muestra

Base de la muestra: Totalidad de las unidades del universo que figuran censadas en la lista: 89 Gobiernos Locales.

Unidad de la Muestra: Cada uno de los Gobiernos Locales que forman parte de la base de la muestra: 21 Gobiernos Locales

En una síntesis de los elementos, se tiene:

TAMAÑO DEL UNIVERSO	ERROR MÁXIMO ACEPTABLE
89 municipios	5%
NIVEL DESEADO DE CONFIANZA	TAMAÑO DE LA MUESTRA
95%	21 municipios

4.7 Las Técnicas utilizadas

Los instrumentos empleados en este estudio son los siguientes:

4.7.1 La entrevista

La entrevista consiste en obtener la información oral por parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara. Esta herramienta se utilizaría para obtener información en los Gobiernos Locales acerca del criterio sobre la necesidad de Gestión, apoyo y promoción de MIPYMES como estrategia de desarrollo local, al entrevistar a las personas más adecuadas, principales responsables de la gestión de MIPYMES en estas municipalidades.

4.7.2 La encuesta

La encuesta es una investigación, realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, al utilizar procedimientos estandarizados de interrogación, con el objetivo de obtener mediciones cuantitativas y una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

4.7.3 El cuestionario

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991, 276):

"un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir". [40]

Este instrumento se empleará en la formulación de la entrevista y la encuesta, para determinar aproximaciones válidas con respecto a las variables definidas.

4.7.4 Validez de los Instrumentos

Para Hernández, Fernández y Baptista (1991, 236):

"La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir". Posteriormente con relación a la validez de contenido agrega: "La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide". [41]

Para lo anterior, se tomará en cuenta que las personas entrevistadas son las idóneas para responder los cuestionarios contenidos en la entrevista y encuesta, y además que cuentan con la información que requiere el estudio.

Todo esto permite tener seguridad aprobación sobre la información obtenida y, de esta manera, asegurar la validez de su contenido.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Diagnostico de la situación

Diagnosticar es conocer e interpretar la realidad de los problemas en un contexto social determinado, investigar la naturaleza, magnitud y consecuencias de estos problemas, con el ánimo de prever las probables evoluciones de la situación diagnosticada, esto para la toma de decisiones anticipadas y planificadas.
Gobiernos Locales-MIPYMES.

Importante es resaltar del IV encuentro de la Red de estudios municipales, lo que el Señor Villareal (2006) considera en su ponencia: los elementos diagnósticos fundamentales de los gobiernos locales costarricenses, que permite reconocer carencias, limitaciones y problemáticas de los municipios costarricenses.

Entre las principales puntualizaciones y caracterizaciones se tiene:

1. El Régimen Municipal Costarricense adolece de una notoria debilidad con relación a su rol institucional, sus funciones, sus recursos y el impacto o resultado que obtienen a través del ejercicio de sus funciones y atribuciones.

2. Los municipios tienen serias limitaciones para que actúen como agentes verdaderos de desarrollo ni son capaces de crear condiciones generales favorables a la actividad económica. Se reducen a asegurar ciertos servicios básicos (casi siempre técnica y socialmente deficientes y económicamente costosos).

3. Las administraciones locales son casi siempre gestores poco eficientes (económicamente) y eficaces (socialmente) de los servicios destinados al bienestar de la población y al funcionamiento de los conglomerados urbanos.

4. Cuentan con un bajo nivel de calificación de los cargos técnicos y políticos en general (la dedicación a la gestión local tiene poco prestigio) y la inexistencia de la carrera del funcionario local y de instituciones de formación municipal.

5. Poseen poca experiencia en la gestión de servicios públicos, ya que en el país los principales de éstos se encuentran en manos del gobierno central, lo cual ha impedido la creación de una cultura organizacional de servicio y eficiencia.

6. Presentan una escasa tecnificación de la organización y de la gestión de los servicios públicos, incorporando sólo formalmente, de manera más aparente que real, las modernas técnicas de programación, organización funcional, gestión de personal, mecanización de la información, control del gasto y análisis de costo- beneficio, entre otras;

7. Tradicionalmente los problemas se han visto agravados por la escasez de recursos, lo cual es una paradoja si se relaciona o analiza con el carácter y niveles de ejecución presupuestaria anual.

8. Existen límites claros en el desarrollo de las condiciones básicas necesarias para controlar el fenómeno urbano, ni dan respuestas satisfactorias mínimas a las demandas de la población.

9. En general la ausencia de conocimiento y experiencia señalada hace que los gobiernos locales no cuenten con los mecanismos para adaptarse al proceso de democratización participativa, sino que copian los modelos centralizadores y autoritarios que han prevalecido en el gobierno central durante décadas.

5.1.2 Perfil de Índice de Desarrollo Social de los Gobiernos Locales encuestados

El Ministerio de Economía y Planificación dentro de su marco de funcionamiento ha elaborado y desarrollado herramientas que le permiten cumplir con las demandas legales de aportar elementos que permitan analizar el desarrollo nacional y criterios para definir prioridades en la ejecución de políticas nacionales, así

como en la asignación de los recursos públicos. Dentro de este contexto surge el Índice de Desarrollo Social (IDS).

El IDS *es* un índice resumen que se construye a partir de un conjunto de indicadores socioeconómicos, cuya principal fuente de datos son las estadísticas administrativas de las instituciones del sector público costarricense. A partir de su calculo se clasifican los distritos y cantones del país de acuerdo a su nivel de desarrollo social, como resultado se obtiene una herramienta que posibilita asignar y reorientar los recursos del Estado hacia las unidades administrativas con niveles más bajos de desarrollo; también es útil para apoyar la revisión, planificación y evaluación de los resultados e impacto de programas y proyectos ejecutados por el Estado en las diferentes áreas geográficas de nuestro país.

El IDS 2007 se operacionaliza en términos de que la población tenga posibilidades de acceder y disfrutar de un conjunto de derechos básicos, que se agrupan en cuatro dimensiones:

La económica que trata de la participación en la actividad económica y de las condiciones adecuadas de inserción laboral que permitan un ingreso suficiente para lograr un nivel de vida digno. Para tal efecto se toma en cuenta el consumo mensual promedio de electricidad residencial y el porcentaje de viviendas con acceso a Internet.

La participación social, que se refleja en el desarrollo de procesos cívicos nacionales y locales, para que se desarrolle en la población el sentido de pertenencia y de cohesión social y con ello el sentimiento de participación activa, responsable que implica el deber y el derecho de los ciudadanos a participar en el mismo. Esta dimensión incluye solamente el índice de participación electoral.

La dimensión salud, que se orienta al disfrute de una vida sana y saludable, lo que implica contar y tener acceso a redes formales de servicios de salud y seguridad

social así como a una nutrición apropiada, que garanticen una adecuada calidad de vida de la población. En este aspecto se tomo en cuenta los siguientes el porcentaje de mortalidad de niños y niñas menores de cinco años, el índice de bajo peso en los mismos, el porcentaje de niños y niñas de madres menores de 19 años solteras. Y un índice que considera la cobertura de agua potable.

La dimensión educativa que es todo lo relacionado con la disponibilidad y el adecuado acceso de la población a los servicios de educación y capacitación que favorezcan un adecuado desarrollo del capital humano. La dimensión educativa incluye un índice de infraestructura educativa y servicios, otro índice tomado en cuenta es el de programas educativos especiales, el porcentaje de escuelas unidocentes y el porcentaje de reprobación escolar.

Cuadro N°3
Perfil de Índice de Desarrollo Social.
Economía, Participación Salud, Educación.
De los Gobiernos Locales y sus distritos de estudio.
Provincia San José.Año: 2007

Municipalidad	Distrito	Económica	Participativa	Salud	Educación	IDS 2007
Curridabat	Curridabat	55,	27,7	86,3	79,6	74,9
	Granadilla	51,1	25,1	63,1	77,5	65,2
	Sánchez	92,9	42,2	100,0	83,6	96,2
	Tirrases	26,1	19,8	69,8	81,4	59,2
San José	Carmen	83,4	23,1	94,9	94,5	89,3
	Merced	35,0	19,5	81,0	81,9	65,4
	Hospital	31,	16,9	80,3	91,3	66,0
	Catedral	37,6	21,5	87,7	92,0	71,8
	Zapote	41,0	23,9	87,1	93,4	73,9
	San Francisco de 2 Ríos	46,1	24,2	90,6	89,5	75,4
	Uruca	38,9	22,3	72,6	69,6	61,1
	Mata Redonda	84,6	27,3	94,4	91,5	89,8
	Pavas	39,4	17,6	77,5	79,8	64,4
	Hatillo	23,1	17,6	79,3	82,4	60,8
	San Sebastián	25,7	19,4	80,6	77,9	61,2
Escazú	Escazú	89,9	32,3	83,1	91,7	89,6
	San Antonio	33,8	25,1	82,2	76,9	65,6
	San Rafael	100,0	31,4	91,4	84,5	92,8
Mora	Colón	31.4	37.2	75.0	69.7	64.1
	Guayabo	14.0	33.1	41.6	70.5	47.6
	Tabarcia	16.0	33.0	57.4	49.8	46.7
	Piedras Negras	13.8	61.2	62.7	45.9	56.0
	Picagres	12.4	61.9	57.3	33.5	49.4
Santa Ana	Santa Ana	76.2	43.1	87.9	81.0	86.9
	Salitral	36.4	40.6	67.6	62.5	62.2
	Pozos	79.8	33.6	86.1	81.0	84.6
	Uruca	40.5	33.9	78.4	83.1	71.0
	Piedades	42.4	42.1	82.8	86.2	76.4
	Brasil	40.2	40.0	91.9	60.0	69.8

Fuente: Índice de desarrollo social 2007 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, San José, CR.

Como se presenta en el cuadro Nº 3 considerados los distritos de las municipalidades de la provincia de San José con mayor IDS, se tiene: Sánchez de Curridabat 96.2%, San Rafael de Escazú 92.8%, Mata Redonda de San José 89.8%, Escazú centro de la municipalidad de escazú con un 89.6% y el quinto con mayor IDS es el distrito del Carmen de San José.

Los distritos de las municipalidades de la provincia de San José con menor IDS son: Tirrases de Curridabat con un 59.2%, Hatillo con un 60.8%, Uruca con un 61.1%, San Sebastián con un 61.2 de la municipalidad de San José, y Granadilla de Curridabat con un 65.2%.

Las municipalidades de Belén, Curridabat, y Escazú que tienen a su cargo los distritos de: La Asunción de Belén 89.9, Sánchez de Curridabat 92.9% y Escazú presentan IDS de 89,9%, 92,9% y 100%,respectivamente, demostrando que son los que están en mejores condiciones por distrito, esto se debe a que son punto de relaciones comerciales, industrias, centros de educación y salud y es donde se invierte más en actividades de este tipo; caracterizándose así como punto central de actividades de índole social económico, de participación, de salud y educación.

Por otro lado el distrito de menor índice de desarrollo en referencia a la cuestión económica, de participación, y educación lo encabeza San Sebastián distrito en jurisdicción de la municipalidad de San José, al igual que el distrito de Hatillo que lo secunda, es aquí donde se da una mayor concentración de pobreza, lo que se le conoce popularmente como parte de “los barrios del sur” de la capital de San José. Aún así están por arriba de los distrito de Tirrases de Curridabat en lo respecta a participación y salud.

Cuadro N°4
Perfil de Índice de Desarrollo Social.
Economía, Participación Salud, Educación.
De los Gobiernos Locales y sus distritos de estudio.
Provincia Alajuela.
Año: 2007

Municipalidad	Distrito	Económica	Participativa	Salud	Educación	IDS 2007
Alajuela	Alajuela	31,7	24,8	56,5	86,6	59,9
	San José	22,3	21,1	64,2	87,8	58,7
	Carrizal	21,2	33,7	38,6	87,7	54,3
	San Antonio	19,7	19,7	49,9	86,9	52,8
	Guácima	24,9	28,5	75,1	81,4	63,1
	San Isidro	22,7	23,9	47,7	68,3	48,7
	Sabanilla	17,0	25,4	39,3	79,9	48,3
	San Rafael	27,8	20,9	54,8	85,2	56,6
	Río Segundo	31,4	22,0	52,5	82,5	56,5
	Desamparados	20,6	23,9	52,2	82,9	53,8
	Turrúcares	32,4	39,0	48,5	76,0	58,8
	Tamber	20,0	27,9	49,2	79,7	53,0
	Garita	40,4	29,1	59,6	75,4	61,4
	Sarapiqui	13,2	35,0	51,4	69,0	50,5
Grecia	Grecia	29,5	32,1	55,3	92,4	62,9
	San Isidro	21,4	39,8	54,1	84,2	59,9
	San José	16,2	52,8	55,2	85,5	63,0
	San Roque	20,0	40,7	52,4	86,5	59,9
	Tacares	21,7	36,5	48,4	81,2	56,4
	Río Cuarto	13,4	16,8	40,8	45,3	34,6
	Puente de Piedra	18,4	30,0	48,8	70,3	50,2
	Bolivar	15,5	39,6	53,5	78,6	56,2
Atenas	Atenas	29,4	45,2	85,3	92,6	76,1
	Jesús	22,4	46,1	76,1	77,3	66,7
	Mercedes	22,2	41,0	70,3	78,4	63,7
	San Isidro	13,6	49,4	53,7	50,6	50,1
	Concepción	23,6	42,9	87,9	78,2	70,0
	San José	18,2	35,3	58,1	70,7	54,7
	Santa Eulalia	21,3	38,5	61,1	89,0	63,1
	Escobal	16,0	58,4	83,1	35,1	57,8

Fuente: Índice de desarrollo social 2007 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, San José, CR.

En el cuadro Nº 4 de IDS que corresponde a los distritos de las municipalidades de la provincia de Alajuela con mayor IDS en general son: Atenas, centro de Atenas con un 76.1%, Concepción de Atenas con un 70.0%, Jesús de Atenas con un 66.7%, Mercedes de Atenas con un 63.7, la Guácima de Alajuela y Santa Eulalia igualmente para un 63.1% de IDS.

Los distritos de las municipalidades de provincia de Alajuela en estudio con menor y más bajo IDS en general son: San Isidro de Alajuela con un 48.7%, Sabanilla de Alajuela con un 48.3%, Sarapiquí de Alajuela con un 50.5%, Puente de Piedra de Grecia con un 50.2% y San Isidro de Atenas con un 50.1% en IDS.

Dentro del estudio del aspecto económico con mejor IDS en Alajuela se encuentra a La Garita frente al más bajo Sarapiquí con un 13.2%, este fenómeno puede deberse a condiciones tales como extensión territorial montañosa en el caso de Sarapiqui y por ser una zona en su mayoría agrícola y la Garita presenta en su entorno más cercanía con zonas industriales y comerciales. Aún así en el aspecto participación el distrito de Sarapiquí supera al de la Garita de Alajuela. Un caso particular en esta observación es que San Isidro de Atenas tiene un segundo lugar con el IDS más bajo pero esta por encima en participación que el de Atenas.

Cuadro N°5
Perfil de Índice de Desarrollo Social.
Economía, Participación Salud, Educación.
De los Gobiernos Locales y sus distritos de estudio.
Provincia Cartago.
Año: 2007

Municipalidad	Distrito	Económica	Participativa	Salud	Educación	IDS 2007
Cartago	Oriental	30,8	32,1	54,0	87,2	61,3
	Occidental	25,7	32,4	59,8	73,3	57,4
	Carmen	22,4	27,7	55,0	71,4	52,9
	San Nicolás	23,9	25,7	51,5	84,7	55,7
	Agua Caliente o San Francisco	22,0	25,0	46,2	80,4	52,0
	Guadalupe o Arenilla	31,9	30,3	59,6	77,5	59,9
	Carrolillo	13,1	42,2	56,0	85,6	59,1
	Tierra Blanca	31,4	40,9	55,5	76,9	61,5
	Dulce Nombre	32,8	33,7	58,7	90,1	64,8
	Llano Grande	37,9	23,9	48,5	72,9	55,0
	Quebradilla	24,9	37,8	46,8	80,1	56,9
Alvarado	Pacallas	28,8	38,8	55,8	77,6	60,3
	Cervantes	26,1	43,9	55,1	89,7	64,6
	Capellades	26,8	29,5	62,4	92,2	63,4
Oreamuno	San Rafael	30,3	33,4	54,7	67,3	55,7
	Cot	31,3	37,7	44,9	89,9	61,3
	Potrero Cerrado	24,4	26,1	50,1	50,6	45,2
	Cipreses	32,0	36,5	56,9	89,1	64,5
	Santa Rosa	25,5	12,9	55,2	72,5	49,7

Fuente: Índice de desarrollo social 2007 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, San José, CR.

Obsérvese que el cuadro Nº 5 de IDS que corresponde a los distritos de las municipalidades de provincia de Cartago en el estudio, con el mayor y mejor IDS en general son: Dulce Nombre de la Municipalidad de Cartago con un 64.8%, Cervantes como Concejo Municipal de Distrito con un 64.6%, Cipreses del GLs de Oreamuno

con un 64.5%, Capellades de Alvarado 63.4% y Tierra Blanca de Cartago con un 61.5%.

De las municipalidades de provincia de Cartago los distritos con menor y más bajo IDS en general son: Potrero Cerrado con un 45.2%, Santa Rosa con un 49.7% pertenecientes al GL's de Oreamuno, Agua Caliente o San Francisco con un 52.0% y el Carmen con un 52.9% del GL's de Cartago.

Dentro del aspecto económico del IDS, los distritos de la municipalidad de Cartago con mayor índice económico son Llano Grande y Dulce Nombre. Pero estos mantienen un índice por debajo de Cervantes como Concejo Municipal de Distrito; es más sobre todos los distritos de los Gobiernos Locales de Cartago, Alvarado y Oreamuno. Una característica particular de estas zonas es que son ganaderas y agrícolas y muy poco nivel de desarrollo turístico.

Es importante recalcar que aun cuando Cervantes como Concejo Municipal de Distrito no se encuentra cerca de cabecera de cantón cuenta con IDS general mayor de aquellos que están cercanos. De igual forma en educación del IDS cuenta con el mejor índice, sobre todos los demás distritos a excepción de Dulce Nombre de Cartago y Cot de Oreamuno.

Cuadro N°6
Perfil de Índice de Desarrollo Social.
Economía, Participación Salud, Educación.
De los Gobiernos Locales y sus distritos de estudio.
Provincia Heredia.
Año: 2007

Municipalidad	Distrito	Económica	Participativa	Salud	Educación	IDS 2007
Heredia	Heredia	43,2	23,8	91,3	84,3	73,1
	Mercedes	36,2	30,9	92,1	91,4	75,5
	San Francisco	32,7	16,9	79,0	79,8	62,6
	Ulloa	38,4	19,7	83,7	68,0	63,1
	Varablanca	33,2	46,3	84,0	45,9	62,9
Barva	Barva	32,6	48,6	85,1	90,9	77,5
	San Pedro	22,6	32,5	79,2	60,3	58,4
	San Pablo	25,9	43,5	84,2	78,9	70,0
	San Roque	40,6	45,0	93,7	75,6	76,8
	Santa Lucia	52,5	36,8	92,5	68,1	75,3
	San José de la Montaña	23,4	42,2	79,8	57,0	60,8
San Rafael	San Rafael	35,5	31,0	84,2	93,6	73,6
	San Josecito	29,7	21,6	80,3	85,2	65,2
	Santiago	30,1	27,3	84,1	77,2	65,8
	Ángeles	44,3	20,5	83,7	74,7	67,1
	Concepción	47,9	19,3	86,5	74,4	68,6
San Isidro	San Isidro	48,4	30,7	90,4	86,1	77,0
	San José	43,3	26,3	85,1	85,2	72,2
	Concepción	32,3	35,8	71,2	71,0	63,2
	San Francisco	21,5	34,0	92,8	51,5	60,0
Belén	San Antonio	53,2	42,6	87,6	91,3	85,8
	La Rivera	48,	38,9	90,1	88,8	80,2
	La Asunción	94,3	46,9	89,8	100,0	100,0

Fuente: Índice de desarrollo social 2007 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, San José, CR.

En el cuadro Nº 6 de IDS correspondiente a los distritos de las municipalidades de provincia de Heredia en estudio, con mayor y mejor IDS en general lo componen todos los distritos de la Municipalidad de Belén, La Asunción con un 100%, San

Antonio con un 85.8% y La Rivera con un 80.2%, le sigue el distrito de Barva del GL de Barva con un 77.5%.

Los distritos de las municipalidades de provincia de Heredia en estudio, con menor y más bajo IDS en general son: San Pablo con un 58.4% perteneciente a la municipalidad de Barva; San Francisco de la municipalidad de San Isidro con un 60.0% y San José de la Montaña con un 60.8% de la municipalidad de Barva, le continúan los distritos de San Francisco y Varablanca con un 62.6% y 62.9% respectivamente y pertenecientes a la municipalidad de Heredia.

Dentro del aparte económico del IDS, el distrito de la Asunción de Belén evidencia un mayor índice, esto por la particularidad de una mayor agrupación del sector industria y comercio principalmente de empresas transnacionales generadoras de empleo.

El distrito de la Asunción de Belén, tiene el mejor IDS en participación seguido por el distrito de Varablanca de la municipalidad de Heredia.

Cuadro N°7
Perfil de Índice de Desarrollo Social.
Economía, Participación Salud, Educación.
De los Gobiernos Locales y sus distritos de estudio.
Provincia Guanacaste
Año: 2007

Municipalidad	Distrito	Económica	Participativa	Salud	Educación	IDS 2007
Nicoya	Nicoya	17,3	41,9	66,9	51,2	53,2
	Mansión	19,9	43,9	73,4	49,9	56,1
	San Antonio	16,4	55,1	72,5	41,5	55,7
	Quebrada Onda	16,0	53,1	49,4	39,5	47,3
	Sámara	39,9	28,9	45,4	31,0	43,4
	Nosara	55,3	37,0	40,2	47,8	54,1
	Belén de Nosarita	19,8	64,6	48,5	28,4	48,3
Santa Cruz	Santa Cruz	32,9	43,3	73,7	66,3	65,0
	Bolsón	22,	52,5	81,2	57,6	64,3
	27 de Abril	30,8	44,7	65,7	42,3	55,0
	Tempate	39,5	37,5	77,8	61,7	65,1
	Cartagena	17,5	41,3	76,5	64,9	60,1
	Cuajiniquil	70,3	46,6	37,4	22,7	53,1
	Diriá	14,8	57,4	80,3	69,3	66,7
	Cabo Velas	45,8	33,3	71,5	52,0	60,8
	Tamarindo	58,2	34,1	70,8	58,2	66,6

Fuente: Índice de desarrollo social 2007 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, San José, CR.

En el cuadro Nº 7 de IDS en Santa Cruz se encuentran mejores índices que en Nicoya. Caso concreto para Santa Cruz con el mayor y mejor IDS se tiene: Distrito Diriá con un 66.7%, Tamarindo con un 66.6%, Tempate con un 65.1%, Santa Cruz con un 65.0% como cabecera de cantón y Bolsón con un 64.3%.

Los distritos con menor IDS pertenecen a la municipalidad de Nicoya: Sámara con un 43.4%, Quebrada Onda con un 47.3%, Belén de Nosarita con un 48.3% y Nicoya con un 53.2%. A esto sumamos el caso del Distrito de Guajiniquil en Santa Cruz que presenta un índice general de IDS del 53,1%.

En lo que concierne a Nicoya su desarrollo ha sido más lento, menos densidad de habitantes por kilómetro cuadrado, su desarrollo comercial está en proceso, y no se encuentran tantas playas como en Santa Cruz, menos centros educativos, ni tanto desarrollo hotelero como en Santa Cruz.

Cuadro N°8
Perfil de Índice de Desarrollo Social.
Economía, Participación Salud, Educación.
De los Gobiernos Locales y sus distritos de estudio.
Provincia Puntarenas.
Año: 2007

Municipalidad	Distrito	Económica	Participativa	Salud	Educación	IDS 2007
Puntarenas	Puntarenas	31,9	23,3	74,5	62,1	57,6
	Pitahaya	28,6	50,9	60,8	37,0	53,1
	Chomes	13,6	27,5	36,1	39,0	34,6
	Lepanto	12,8	31,3	67,1	42,9	46,1
	Paquera	24,8	28,1	38,3	41,7	39,6
	Manzanillo	12,9	29,5	34,7	63,0	41,8
	Guacimal	9,3	37,5	26,6	31,3	31,1
	Barranca	18,3	9,8	68,2	64,0	48,0
	Monte Verde	52,8	42,2	41,4	49,4	55,8
	Cóbano	54,0	36,4	64,3	44,6	59,9
	Chacarita	21,3	11,2	67,9	70,0	51,0
	Chira	7,1	34,7	42,0	56,3	41,8
	Acapulco	18,5	41,9	13,8	47,2	36,1
	El Roble	21,2	19,9	75,8	81,1	59,5
	Arancibia	2,6	48,9	70,0	63,4	55,5

Fuente: Índice de desarrollo social 2007 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, San José, CR.

En el cuadro Nº 8 el IDS correspondiente a los distritos de las municipalidades de provincia de Puntarenas en estudio, con el mayor y mejor IDS en general son: Cóbano con un 59.9%, El Roble con un 59.2%, Puntarenas como cabecera de provincia con un 57.6%, Monte Verde con un 55.8% y Arancibia con un 55.5%. Como se observa, se encuentran por debajo de lo aceptable, 60%.

En referencia a los distritos de esta municipalidad con un IDS bajo se encuentra: Guacimal con un 31.1%, Chomes con un 34.6%, Acapulco con un 36.1%, paquera con un 39.6% y el distrito de Chira con un 36.1%. La particularidad en el caso de estos distritos en su bajo nivel de IDS se puede deber a su situación de pobreza, y acceso a servicios básicos en estas zonas rurales.

Cuadro N°9
Perfil de Índice de Desarrollo Social.
Economía, Participación Salud, Educación.
De los Gobiernos Locales y sus distritos de estudio.
Provincia Limón.
Año: 2007

Municipalidad	Distrito	Económica	Participativa	Salud	Educación	IDS 2007
Limón	Limón	22,1	10,0	69,1	76,4	53,2
	Valle la Estrella	9,8	8,5	24,1	19,2	17,9
	Río Blanco	12,6	14,0	45,6	55,7	38,1
	Matama	15,5	15,3	31,2	40,1	30,2
Guácimo	Guácimo	15,0	22,5	62,5	67,8	50,2
	Mercedes	32,5	42,7	60,3	41,9	53,2
	Pocora	14,2	22,9	55,0	59,2	45,2
	Río Jiménez	12,7	21,8	45,5	44,7	37,1
	Duacarí	11,9	12,2	26,6	47,3	29,0

Fuente: Índice de desarrollo social 2007 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, San José, CR.

Como se observa en este cuadro Nº 9 el IDS correspondiente a los distritos de las municipalidades de provincia de Limón en estudio, con el mayor y mejor IDS en general son: los distritos de Mercedes del Gl de Guácimo y Limón centro como cabecera de cantón del GL de Limón tiene un IDS de 53.2%, seguido del distrito de Guacimo de GLs de Guacimo con un 50.2%. Estos distritos se consideran puntos de comercio e industria de estas zonas, y se encuentran también por debajo de un 60%.

Los distritos de las municipalidades de provincia de Limón en estudio con menor IDS en general son: los distritos de Valle la Estrella con un 17.9%, el distrito de Duacarí del GL de Guacimo con un 29.0% y por último el distrito de Matama del Gl de Limón con un 30.2%. Estas son zonas rurales de cultivos extensivos como banano,

palma y piña. En el caso del Valle de la Estrella es considerado el distrito más pobre del país.

5.2 MIPYMES

En el 2008 por iniciativa de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) se edita el primer diagnóstico Nacional sobre MIPYMES. Esta Universidad tomó la iniciativa de crear en el año 2005 El Observatorio de MIPYMES contando con el apoyo de investigadores de otras universidades y el Concejo Nacional de Rectores (CONARE), Este Observatorio realizó una exploración en más de diez instituciones y todas las municipalidades del país. Con base en la información disponible se prepararon los siguientes aspectos que ilustran generalidades del parque empresarial de las MIPYMES en Costa Rica a diciembre del 2007. Las principales fuentes de información fueron la Caja Costarricense de Seguro Social y las 81 municipalidades.

Sobre el parque empresarial formal se reconoció lo siguiente:

Para finales del 2007, el 97,85% de las empresas formales en Costa Rica (139403) son MIPYMES alrededor de 136894. Esto significa que en los últimos 7 años, el número de empresas ha crecido 86.3% desde 73.486 (en el año 2000) hasta 136.894 en 2007, generan el 48,4% del empleo en el sector privado. Más de la mitad de las MIPYMES se dedican a servicios (51,32%), una cuarta parte a comercio (24,13%), el 12,7% a la agricultura o pesca y el 7,72% a la industria de manufactura.

La mayoría son microempresas (68,9%), el 26,5% son pequeñas y el 4,74% son medianas. Existe una MIPYME formal por cada 85 habitantes, y una por cada kilómetro cuadrado. La tasa de rotación de las MIPYMES ronda el 40%.

La cantidad de MIPYMES ha aumentado en los últimos seis años. Sobre el parque empresarial total, incluidas las empresas formales y semiformales, se denota que aproximadamente, el 60% de las MIPYMES son “semiformales”.

Las MIPYMES emplean 63% de hombres y 37% de mujeres. El promedio de empleados fijos es 8. En las microempresas el promedio de empleados fijos es de 2,9, en las pequeñas es de 14 y en las medianas es de 56,4. Respecto a la educación del personal, en promedio 2,7 empleados tienen estudios de primaria, 3,4 de secundaria y 2,1 tienen educación universitaria.

Se encuentra un establecimiento comercial por cada 31,2 costarricenses. La provincia con más empresas es San José (34,6%) y la que tiene menos cantidad de empresas es Limón (10,1%). En San José, Heredia, Alajuela, Cartago, Puntarenas y Limón los cantones centrales tienen la mayor cantidad de empresas de la provincia. En Puntarenas y Guanacaste son Golfito y Santa Cruz.

La formalidad aproximada porcentual es menor en Limón (17,49%) y es mayor en San José (47,26%).

5.2.1 Resultados del primer diagnóstico nacional de MIPYMES

5.2.1.1 Principales hallazgos

La mayoría de las MIPYMES son jóvenes. El ciclo vital de las MIPYMES reveló que la mitad tiene menos de 10 años de vida. La mayoría tienen como principal fuente de financiamiento sus ingresos propios (87%).

El dueño de la empresa es un hombre en el 77,2% de las MIPYMES y en general la empresa es familiar, lo cual se evidencia en que la mitad tiene a sus familias en los puestos claves (47,5%). La mayoría de las MIPYMES (88,9%) se ubica físicamente en un lugar independiente de la casa.

Para el año 2002, el 73.9% tienen una o dos líneas telefónicas y el 40.3% utilizaban computadoras. Para principios del 2008, el 80,3% de las MIPYMES tiene al menos una computadora. El 61,6% de las MIPYMES tienen computadoras conectadas a Internet. El porcentaje más alto de interconexión lo muestra el sector servicios (66,9%) y la empresa mediana (95,4%).

En general, las MIPYMES muestran un bajo nivel de internacionalización: solo 4,8% tiene clientes en el extranjero y solo 10,9% tiene proveedores en el extranjero. Solamente el 6,9% de las MIPYMES informan que exportaron en los últimos 12 meses (noviembre de 2006 - noviembre de 2007).

La mayoría de las MIPYMES exportadoras está en la rama de servicios (55,4%) y desde la perspectiva de tamaño, la mayoría son microempresas (51,8%). La gestión exportadora es reciente, solamente el 53% de las empresas tienen más de cinco años de actividad exportadora.

Las MIPYMES exportadoras muestran mayor disposición para las alianzas. De hecho casi la mitad realiza alianzas (39,6%) o lo hace ocasionalmente (11,4%), y cerca de la mitad no lo hace (48.9%). Esto duplica las alianzas de las no exportadoras (22,6%).

La mayoría de las MIPYMES han realizado cambios en su empresa, en el último año, para mejorar su competitividad. Los tres tipos de cambios más generalizados son: la calidad del servicio a clientes (91,7% de las empresas), en los productos o servicios (88,2%) y en la maquinaria y equipo (78,8%).

5.2.2 Situación actual de las MIPYMES

5.2.2.1 Características generales

Para el 2002, las MIPYMES en Costa Rica, representaban el 98% total de la industria, la mayoría son microempresas. Se habla de unas 14.800 pequeñas y medianas empresas, y unas 58.600 microempresas. En total entre micro, pequeñas y medianas empresas las componían unas 74.000 empresas costarricenses. Las pequeñas y medianas empresas empleaban aproximadamente a 263.000 personas, o sea a un 20% de la PEA.[42]

En el año 2002, el 62% de las empresas exportadores eran MIPYMES. El 75.1% de estas MIPYMES contaban con más de 20 años de operación.[43]

Para el 2007, el estudio del Observatorio determinó en cuanto a su ciclo vital que la mitad de las empresas (49,8%) tiene más de 10 años de existir. El promedio de vida es 15,7 años y a mayor tamaño de la empresa, mayor promedio de vida.

De acuerdo a un estudio de FUNDES (Fundación para el Desarrollo) del 2006, el 38% se dedicaban a servicios, un 25% a comercio, un 16% a agricultura, un 15% a la industria y un 6% a la construcción.[44]

En la actualidad, más de la mitad de las MIPYMES se dedican a servicios (51,32%), una cuarta parte a comercio (24,13%), el 12,7% a la agricultura o pesca y el 7,72% a la industria de manufactura.

Para diciembre del 2007, la mayoría de MIPYMES exportadoras está en la rama de servicios 55,4%. El 53% de las empresas tienen más de 5 años de actividad exportadora. Según el observatorio de MIPYMES, se contabilizan 139403 empresas, el 39% de ellas son formales y el 61% son semiformales. El 97,85% de las empresas formales son MIPYMES y generan el 48,4% del empleo en el sector privado. Las formales cumplen con lo establecido por la legislación y las semiformales cumplen parte de los requisitos y existen en los registros públicos.

El dueño de la empresa es un hombre en el 77,2% de las MIPYMES y en general la empresa es familiar, lo cual se evidencia en que casi la mitad tiene a sus familias en los puestos claves (47,5%). La mayoría de las MIPYMES (88,9%) se ubica físicamente en lugar independiente de la casa.

Las MIPYMES tienen como principal fuente de financiamiento sus ingresos propios (87%). También es más probable que utilicen sus ingresos propios para enfrentar sus necesidades financieras importantes (57,8%) que hacerlo solicitando un préstamo (16,1%). Sin embargo, el 40,7% de las que se financian con ingresos propios y nunca han pedido préstamo, consideran que mejoraría la empresa con un préstamo.

Las que tienen préstamo actualmente, dedican 11,9% de los ingresos a pagos de préstamos. Cabe destacar que el 12,8% afirma que perdió oportunidades de negocio entre el 2006 y el 2007 por falta de financiamiento. La mitad de las MIPYMES ofrecen crédito a sus clientes (48% no ofrece crédito).

La empresa mediana es la que más usa préstamos ante necesidades financieras, cuando acuden a préstamo es para financiar propiedades (35,6%) e inventario (15%). La principal garantía que han ofrecido es la hipoteca.

Pocas se asocian a cámaras (15,6%), tendencia que aumenta con el tamaño, (microempresas, 11,4%; pequeñas, 21,6% y medianas, 45,5%).

Además es baja la representación de empresas extranjeras (10,8%) (franquicias, etc.), aunque aumenta según el tamaño de la empresa (microempresas, 7,2%; pequeñas, 16,9%; medianas, 29%) y se da mayormente en el área de comercio (29%). Es bajo el porcentaje de MIPYMES que se han asociado alguna vez con otra empresa para lograr un objetivo comercial (22,6%).

5.3. Sobre los trámites para MIPYMES

Según los entrevistados, el trámite más fácil es “ninguno” (32,5%), en segundo lugar “planilla” (26,5%). Este es el trámite de presentar la información relacionada con la Caja Costarricense de Seguro Social. Los trámites más difíciles son los relacionados con la patente comercial que se tramita ante las municipalidades (26,5%) y el segundo citado como más difícil, es el trámite de permiso de funcionamiento ante el Ministerio de Salud (14,6%).

5.4 Principales problemas de las MIPYMES en Costa Rica

“*Las (MIPYMES) presentan serias debilidades de financiamiento, capacitación, investigación y desarrollo, acceso y manejo de información, entrabamiento burocrático, informalidad y cultura empresarial”.*[45]

Las MIPYMES muestran baja cobertura geográfica pues el 61,2% tiene sus clientes en la misma ciudad o en el Gran Área Metropolitana.

El 93,3% de las MIPYMES indican no usar programas de apoyo a MIPYMES. Solo el 12,7% de las empresas medianas aprovechan los programas de apoyo.

Entre otras características, son también empresas de poco capital, baja facturación e inversión en equipo y maquinaria. Presentan una marcada desarticulación interna como sector productivo y los procesos de exportación.

Difícil acceso al financiamiento, después de iniciar la empresa, y si esta logra crecer, requiere de más capital y los bancos exigen garantías muy fuertes, trámites engorrosos, y no existen líneas de crédito apropiadas a las necesidades de las (MIPYMES). Surgen dos dificultades: falta de crédito para iniciar una empresa y falta de crédito para mantener y hacer crecer la empresa o ambas.[46]

Problemática de las MIPYMES exportadoras, las pequeñas y medianas empresas exportadoras pueden caracterizarse por algunos aspectos positivos y otros negativos. Dentro de los elementos negativos, se encuentra: Asimetrías de información, tienen un limitado acceso al mercado de capitales, débil orientación externa y altas tasas de mortalidad. Variables que afectan el desarrollo exportador de las pequeñas y medianas empresas, entre estos factores se encuentran
Habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras, y factores generales.

5.5 Capacitación:

Se le brinda importancia a la capacitación (53,1%), e invierten en ella (58,6%). Las consultorías se dan básicamente en mercadeo. "*Un serio vacío es la capacitación en recurso humano, el personal debería estar dotado de herramientas y conocimientos para modernizarse"*.[47]

El 62% de las MIPYMES aseguran tener necesidades de capacitación.
Las principales necesidades son:
Servicio al cliente (20,5%)
Idiomas (10,1%)
Manejo de equipo o maquinaria (9,1%)
Manejo Administrativo (5,6%)
Comercialización (3,2%)

Las razones por las que no se ha recibido la capacitación que se requiere son:
Tiempo (31%)
Falta de interés (18%)
Costo (13%)

5.6 Investigación y Desarrollo:

"*Para tal efecto se requiere una fuerte inversión. Pero puede hablarse de alianzas con centros de investigación y transferencia de conocimientos teóricos y prácticos de carácter científico y tecnológico".*[48]

Como parte del Estudio efectuado, se logró determinar para los Gobiernos locales en su relación con MIPYMES, los siguientes resultados:

Se observó inicialmente la ausencia abrumadora de un departamento u oficina encargada específicamente para el trato y atención requerida por los propietarios de MIPYMES en Costa Rica. Paralelo a esto se encuentra la problemática que dichos funcionarios encargados, en el caso de existir, en su mayoría no poseen información, conocimiento, ni experiencia en el tema, según sus palabras en las entrevistas concedidas. Además de que dicha función se distribuye como recargo y no como función exclusiva; sí esta lo fuera, fortalecería la formación y especialización de funcionarios idóneos en el manejo y atención de MIPYMES en los Gobiernos Locales.

En la totalidad de los datos analizados del proceso de entrevista y encuesta demuestra que de los 21 municipios solamente dos cuentan con oficina encargada exclusivamente para la atención y apoyo de MIPYMES, lo cual representa una realidad no muy prometedora, es clara la necesidad de fortalecer los Gobiernos Locales en dicho sentido, iniciando por una concientización de la importancia y beneficio del trabajo con MIPYMES para el Desarrollo Local. El rol de los GL's no debe limitarse a suministrar patentes y recaudar impuestos. Las experiencias y contactos con MIPYMES datan de 5 años 8 meses en promedio, lo que hace suponer que se debió a alguna coyuntura política o directriz estatal a inicios de la pasada década, más que una visión clara y consciente del beneficio mutuo que genera en trabajo conjunto para un desarrollo local equitativo.

Cuadro Nº 10
Gobiernos locales, condición y situación con respecto a GAP- MIPYMES
Año: 2009

Identificación	Municipalidad	Procesos actuales con MIPYMES
1	Central San José	No cuentan con una dependencia específica. Departamento de servicios económicos y Sociales, Departamento de Desarrollo Económico, Social y cultural.
2	Curridabat	El Dpto e patentes se encargan de brindar apoyo. En plataforma de servicios dan información.
3	Escazú	Cuentan con instrumentos, asesorías y coordinaciones externas.
4	Santa Ana	Se trabaja actualmente en el proyecto de procesos con MIPYMES.
5	Mora	No da respuesta o no responde.
6	Central Alajuela	Actualmente cuentan con una oficina exclusiva para la atención de las MIPYMES.
7	Atenas	No existe funcionario exclusivo se brinda asesoramiento en el departamento de auditoria.
8	Grecia	Brinda apoyo mediante los lineamentos del plan de desarrollo cantonal.
9	Central Heredia	Trabajan hace 6 años apoyando la microempresa, no existe oficina específica.
10	Barva	No cuentan con plan establecido.
11	Belén	Apoyo directo a MIPYMES mediante asesorías, Ventanilla única.
12	San Isidro	No cuentan con plan establecido ni oficina encargada.
13	San Rafael	Dpto de patentes encargados de atención.
14	Central Cartago	Ventanilla única y coordinación interinstitucionales.
15	Oreamuno	No se ha implementado ningún procedimiento específico.
16	Nicoya	No se tiene ni planes ni atención específica.
17	Santa Cruz	El Dpto de Planificación, oficina de la mujer, depto de patentes brinda apoyo.
18	Central Puntarenas	No se cuenta con lineamientos generales, ni procedimientos ni instrumentos específicos.

19	Central Limón	No existe encargado específico ni plan establecido.
20	Guácimo	El departamento de Patentes. (NR).
21	Cervantes	No se ha implementado ningún procedimiento específico. En casos concretos se ocupa el Intendente.

Fuente: Elaboración propia, datos suministrados por la entrevista a funcionarios de GL`s.

Para el caso concreto de la interrelación MIPYMES – Gobiernos Locales, se encontraron serias dificultades de parte de las Municipalidades de San Isidro, Barva de la provincia de Heredia, Atenas, Central de Limón, Puntarenas, Oreamuno, Nicoya y Guácimo para atender los asuntos que atañen a las MIPYMES. No hay un funcionario específico para tal labor, por lo general se le asigna la función como recargo a un funcionario de la plataforma de servicios, algún funcionario de patentes, o al contador, o al auditor. Este funcionario está en capacidad de brindar orientación básica sobre requisitos para permisos de salud, patente de negocio, permiso de suelo, requisitos de inscripción, etc.

Los Gobiernos Locales en la mayoría de los casos, en el 52% de las municipalidades no cuentan con un departamento o área especializada para atención de MIPYMES. En contados casos (2 solamente) esta área esta esquematizada orgánica y administrativamente.

No se tiene claridad conceptual de trabajo con desarrollo económico local, desde donde se desprenda el rol de las MIPYMES como agentes dinamizadores de la economía comunal. El servicio integrado interno para trámites varios en los Gobiernos Locales es incipiente, y no cuentan con mecanismos expeditos de coordinación en caso de dificultades de orden normal. Esto quiere decir que ante cualquier consulta inexacta, el interesado debe remitirse, de forma convencional a la instancia que corresponda para realizar el trámite respectivo. Para diversos trámites debe apersonarse a distintas oficinas.

Los funcionarios encargados cumplen labores de atención de MIPYMES a manera de recargo o de forma ocasional, no siendo estas sus funciones básicas. Los ámbitos encargados de MIPYMES por lo general se ubicaron en la unidad de

planificación, con un máximo de 3 funcionarios y por lo general 2 para toda la labor. No se le brinda al ciudadano gestor de MIPYMES una atención personalizada, apoyo ni promoción de su iniciativa, más allá de los trámites municipales tales como: permisos, patente, orientación básica de procedimiento. No cuentan con una base de datos plenamente así considerada, de las MIPYMES conformadas y formalizadas en el ayuntamiento. Si un ciudadano inicio un trámite y no los completó, no se cuenta con mecanismos para darle seguimiento.

5.7 Análisis Comparativo: La desigualdad en GL's, caso San Antonio de Belén – Concejo Municipal de Distrito de Cervantes.

Como se observó, la municipalidad de Belén, es una de las municipalidades más sólidas y prósperas del país en términos de gestión y resultados obtenidos. Así lo comprueba no solo los informes ejecutivos internos, sino los procesos evaluativos medidos por la Contraloría General de la República (CGR) en cuanto a indicadores de gestión municipal tales como el índice de Gestión financiera y presupuestaria y la matríz de indicadores generales (CGR,2007). Además de contar con uno de los más altos ingresos per-capital del país junto a Escazú y Santa Ana.

Según datos del INEC (2006) para el 2010 se proyecta para Belén una población de 24.053 habitantes. A partir de la atención de capacidades municipales se reconocen en el caso de La municipalidad de San Antonio de Belén, capacidades, implementación y desarrollo en: Gestión Estratégica, Gestión operativa y en una aproximación al interés del estudio, gestión participativa.

Con respecto a ejes estratégicos en San Antonio de Belén, se elabora el Plan Belen 2030, conteniendo un documento denominado Líneas de Acción de la Gestión Municipal para el Desarrollo Humano Sostenible., donde se consideran 4 ejes estratégicos: Seguridad Humana, Gestión sostenible y democrática del ambiente urbano, Promoción de la salud local y Promoción de la educación local.

Con respecto al Concejo Municipal del Distrito de Cervantes, funciona desde 1968, para el 2006 se contaba con 4.100 habitantes, y sus IDS, lo ubican como un distrito de los considerados pobres. Con respecto a su gestión estratégica, no se encontró un planteamiento concreto en este municipio. Para el caso de Belén, dentro de su gestión operativa, cuenta con unidades tales como la Unidad de Emprendimiento Laboral, La Oficina de la Mujer y la Unidad de Desarrollo Social. En este momento se encuentra en estudio, la creación de la Unidad de Desarrollo y Promoción Económica Local (UDEPEL), que operaría todo lo referente a MIPYMES. En cuanto a gestión operativa para el Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no cuentan con un aparato orgánico operativo que esté conformado por unidades de atención para los ciudadanos. No cuentan siquiera con la Oficina de la Mujer. Los funcionarios del Distrito de Cervantes lo conforman 7 personas, el intendente, el contador, el tesorero y la secretaria, 3 trabajadores de campo: uno para acueductos, uno para caminos y otro para relleno sanitario. En el caso de San Antonio de Belén lo componen más de 50 funcionarios.

Datos para Belén del 2007 presentan un presupuesto total de ¢4.234.528.828,36 de colones, con un superávit de ¢1.186.728.625,95 para este mismo año. Esta municipalidad brinda la información para el año 2009. En el caso particular del Concejo Municipal de Cervantes para el 2009 funciona con un presupuesto de ¢ 74.000 000, y operan con una situación deficitaria.

En cuanto a gestión participativa, la Municipalidad de Belén elabora diagnósticos locales participativos y parte de su implementación en planificación cuenta con componentes en planificación participativa y mantiene en forma permanente foros de discusión con los ciudadanos, claro esta de carácter participativo. Sí se considera a Concejo Municipal de Distrito de Cervantes no cuentan con instancias de participación comunal según manifiesta el intendente. Las personas que se acercan al municipio por lo general es para realizar gestiones de índole para plantear una queja, realizar un pago persona o solicitar una ayuda económica; manifiesta el intendente “aquí siempre trabajamos solamente los mismos”

esto por que es nula la participación de los y las ciudadanos, que tienden a pensar que los asuntos municipales le corresponden a la municipalidad.

El Concejo Municipal de Distrito de Cervantes en palabras del Intendente señor Gerardo Piedra Castillo "*Aquí solo se puede atender lo urgente y no lo importante*". Sus labores se limitan a atender problemas de infraestructura: puentes, caminos, cañerías, atención del servicio de aguas y del cobro de impuestos.

En cuanto a composición productiva o empresarial la municipalidad de Belén no suministro información sobre la cantidad de MIPYMES censadas pero si cuentan con registros y base de datos actualizada sobre la cantidad y cualidades de sus MIPYMES.

Un diagnostico de la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional del año 2003 para Belén, se reconocieron 540 negocios con patente municipal, del sector comercial, industria y servicios. Se censaron 238 microempresas, 206 pequeñas empresas y 64 medianas empresas; del total registrado el 82% correspondieron a MIPYMES.

Para el caso de Cervantes la investigación se identificó: 7 locales entre pulperías y abastecedores, 2 almacenes de productos agrícolas, 5 locales a bazares, 4 restaurantes, 3 sodas, 5 bares, 1 supermercado (megasuper). Cervantes no cuenta con un registro de los comercios del distrito, esto para efectos de Gestión, apoyo y promoción de MIPYMES, La administración del Concejo Municipal de Distrito de Cervantes señalan que los pocos emprendimientos empresariales son de subsistencia de pequeña escala y no se perfilan a largo plazo como negocios competitivos con visión de futuro y de amplio valor agregado.

En general estos son los aspectos más relevantes, que se expresan en el análisis comparativo de dos gobiernos locales, he indican disparidades propias de las diferentes condiciones, situaciones y capacidades de gestión, de organización, de

infraestructura, de presupuesto, de recursos, de visión, de carencias y abundancias; que reflejan parte de la realidad que envuelve el cerco municipal costarricense.

5.8 Valoración de la formulación en benchmarking

En la valoración de la formulación en Benchmarking; se empleó una encuesta que se detalla en el apéndice 2 y se aplicó a los y las funcionarios (as) encargados (as) y/o con conocimiento en de la atención de MIPYMES en los 21 Gobiernos Locales, escogidos por muestra aleatoria a nivel nacional.

En todos los casos se trató de encuestar al funcionario de mayor rango, ya fuese técnico o político o que efectivamente resultara ser el más estratégico para efectos de nuestra investigación. En otros casos varios funcionarios la completaron en forma conjunta, o sus superiores la revisaron a posteriori.

Este instrumento se desarrolló con un total de ocho preguntas: seis abiertas, dos cerradas. La información obtenida se menciona en los siguientes puntos:

Para tal efecto se obtuvieron los siguientes resultados:

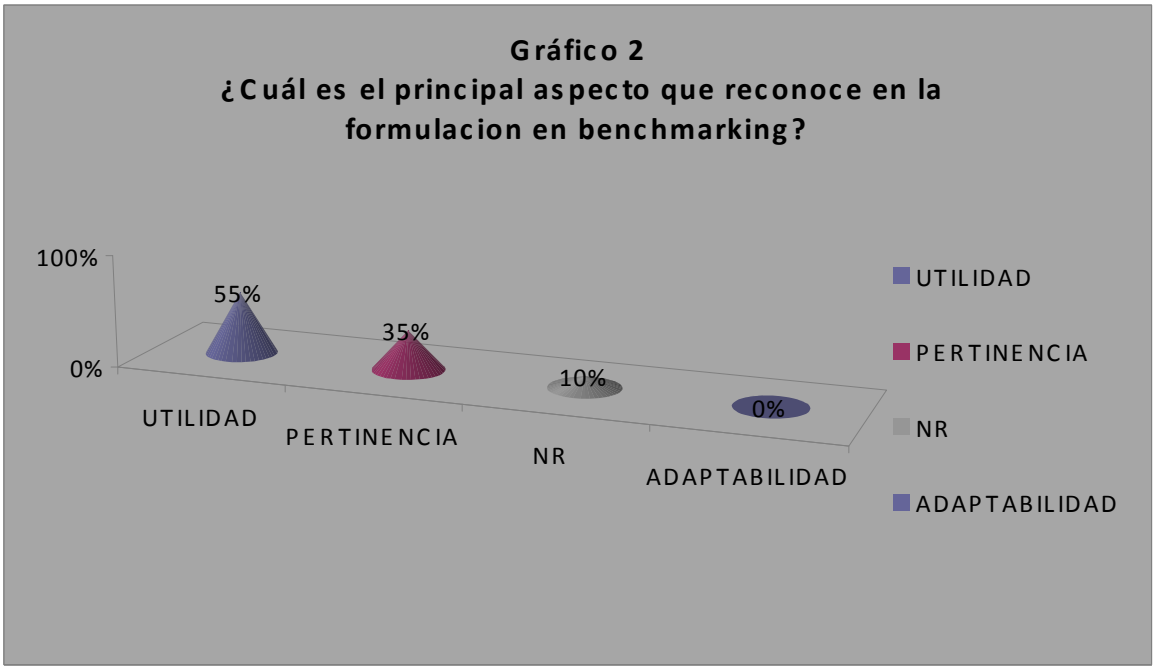
-Se obtiene una valoración positiva en la propuesta: Benchmarking estratégico para institucionalizar Gestión, Apoyo y Promoción de (MIPYMES) desde el Gobierno Local después de ser analizada por parte de los funcionarios de los Gobiernos Locales.

Fuente: elaboración propia, encuesta dirigida a funcionarios de los GL's .mayo 2008.

El gráfico Nº 1 muestra que un 50% de los gobiernos locales califica la propuesta como buena, frente a un 40 % que le da una calificación de excelente.
Se tiene entonces una valoración del 90% de excelente a buena considerando todos los municipios. La formulación como tal se adapta de un ámbito tan ajeno a los gobiernos locales como son las empresas o sociedades de competencia y actividades de lucro, hacia una formulación que considera la colaboración y cooperación entre los gobiernos locales.

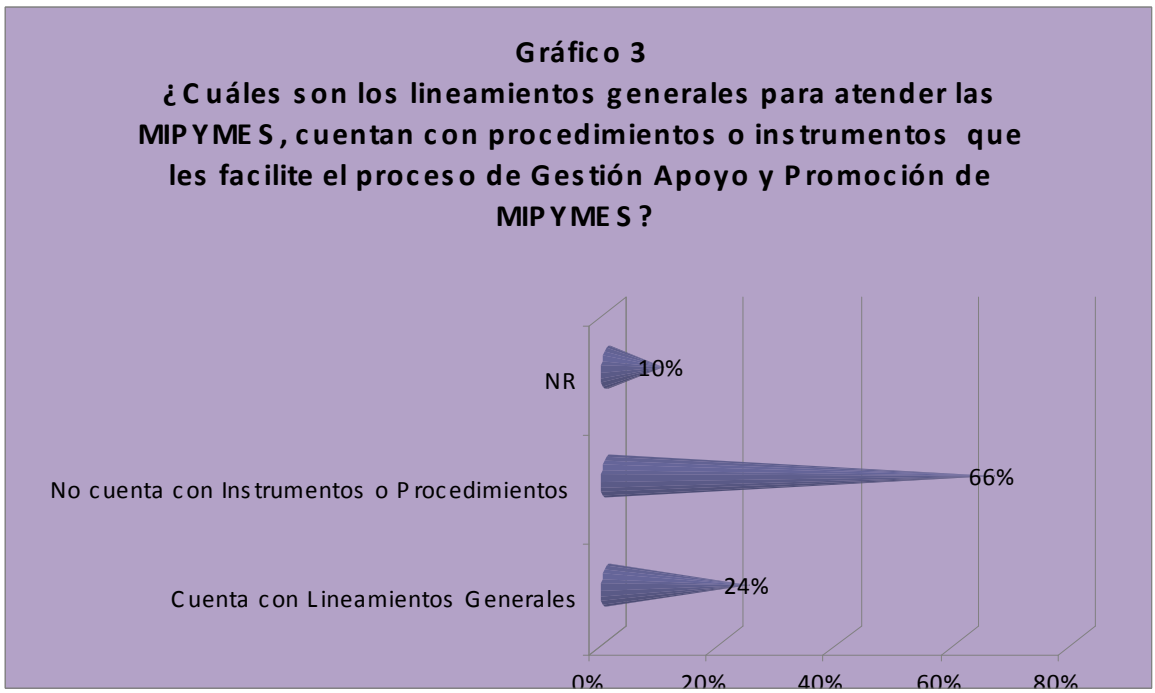
En ese sentido de parte de los gobiernos locales, se encontró anuencia en aplicar la propuesta, una vez obtenida la respuesta en este ítem, inmediatamente se les preguntaba si consideraban que propuestas de esta naturaleza son aplicables en entornos municipales; lográndose una respuesta favorable, similar a la obtenida en la valoración de la propuesta.

Como principales aspectos reconocidos en la propuesta por los GL's: en la utilidad, de pertinencia y adaptabilidad, indican lo siguiente:



Fuente: elaboración propia, encuesta dirigida a funcionarios de los GL's .mayo 2008

El gráfico Nº 2 presenta el principal aspecto de la formulación que los GL's reconocen es la utilidad, considerada en un 55% y para un 35% el principal aspecto que reconocen es de pertinencia, lo que viene a indicar la posibilidad de que una herramienta de esta naturaleza resulte efectiva y congruente y muy conveniente para los propósitos para los que fue diseñada.



Fuente: Elaboración propia, encuesta dirigida a funcionarios de los GL's .mayo 2008

El gráfico Nº 3 muestra que casi las dos terceras partes de los GL's del país no cuentan con instrumentos o procedimientos que faciliten el proceso de gestión, apoyo y promoción a MIPYMES, dificultándose la capacidad de atención, respuesta y resolución a problemas actuales e inmediatos, desde que el ciudadano interesado en su micro pequeña o mediana empresa se acerca a solicitar información (gestión inicial, requisitos, trámites, permisos, etc.) puede enfrentarse con el inconveniente de que en el 64% de los municipios no cuentan con los instrumentos para evacuar satisfactoriamente la consulta o sus inquietudes.

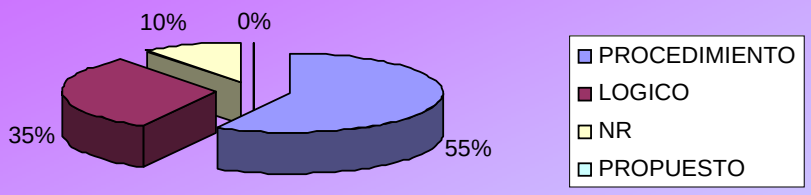
Si las municipalidades gestionaran adecuadamente la atención de las MIPYMES, en un contexto de desarrollo local, convendría estar en la capacidad de canalizar y orientar adecuadamente la información necesaria en apoyo y promoción creando las condiciones apropiadas para satisfacción del interesado.

El 26% de los Gobiernos Locales, manifiesta que los lineamientos generales para atender los MIPYMES se encuentran en el plan de desarrollo cantonal. Sin embargo

indican que con respecto a MIPYMES, en los planes de desarrollo cantonal, no se llega a un nivel de operacionalización que les proporciones pautas concretas y específicas para gestionar apoyar y promocionar las MIPYMES.

Para los encuestados, según lo que arroja la información, el principal aspecto que debe profundizarse es en cuanto a procedimiento, un 55% así lo sugiere, y un 35% en el aspecto lógico, de un 10% no se obtiene respuesta y para lo presentado no se encontraron objeciones.

Gráfico 4
¿Que aspectos deben de profundizarse?

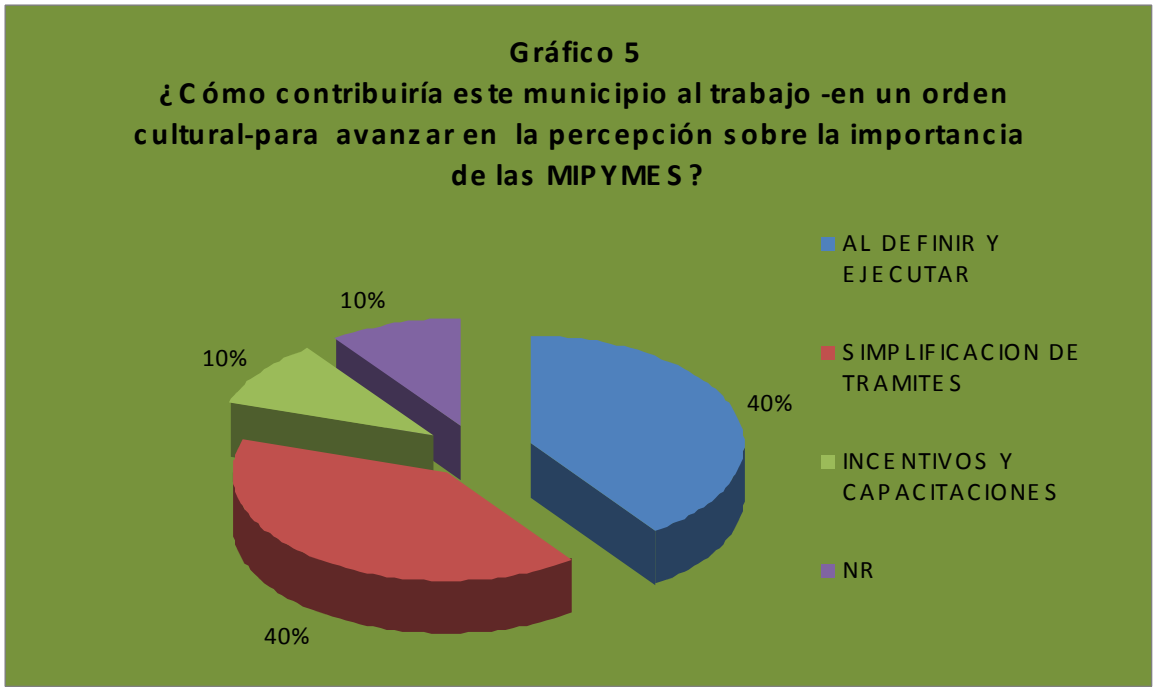


Fuente: Elaboración propia, encuesta dirigida a funcionarios de los GL`s .mayo 2008

En el gráfico Nº 4 se nota que el 55% de los Gobiernos Locales consultados considera que debe profundizarse el aspecto de procedimiento de la propuesta, con la finalidad de brindar elementos concretos para las acciones del Municipio. Puntualmente sobre esta observación; tal como se formula la propuesta, se consideró desde una primera instancia la conveniencia de uniformar y estandarizar el esquema, para la aplicación en todas las municipalidades del país. Una vez que se logro formular un instrumento generalizado, dentro de un concepto en promoción y participación social los mismos gobiernos locales establecen sus necesidades de atención y resolución. Esto permite que la propuesta se ajuste a los requerimientos

particulares de cada municipalidad la pregunta fundamental con que abre la formulación es: ¿A que se le va a hacer Benchmarking? Necesariamente esta interrogante la resuelve el Gobierno Local interesado.

Un 35 % de los gobiernos locales considera que se debe profundizar en el aspecto lógico de la misma. Sin embargo, el aspecto lógico como proceso de benchamarking comienza con la determinación, continua con la formulación del equipo, sigue con la identificación de los socios prosigue con la recopilación y análisis de la información y concluye con la aplicación, proceso que en otros contextos ya ha sido comprobado y valorado como acertado y correcto.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta dirigida a funcionarios de los Gobiernos Locales .mayo 2008

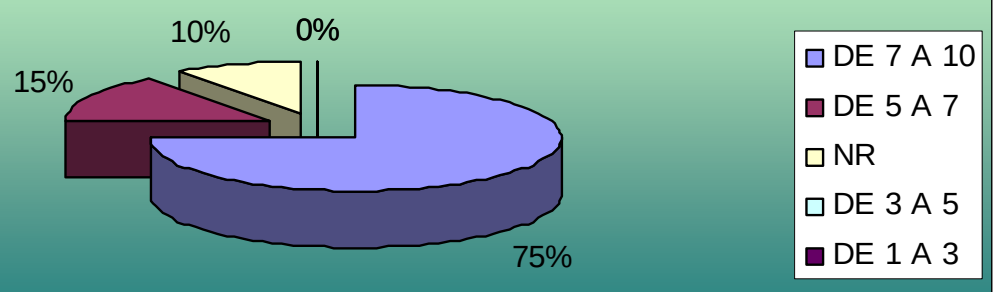
El gráfico Nº 5 muestra la forma en que los Gobiernos Locales contribuirían en un orden cultural, para avanzar en la percepción sobre la importancia de las MIPYMES. El 40 % los GL's plantea la definición y ejecución de aspectos para

avanzar en la percepción sobre la importancia de las MIPYMES, estos son parte de los elementos básicos de una cultura organizativa, en el orden de las presunciones básicas y creencias.

Dos de cada cinco GL's consideran que la forma más adecuada es mediante la simplificación de trámites, ventanilla única, un departamento exclusivo de atención a MIPYMES.

Uno de cada cinco Gobiernos Locales indica que mediante incentivos y capacitaciones (manuales, módulos, talleres, charlas, debates, etc.), se avanza en la percepción sobre su importancia. Precisamente estos instrumentos se consideran artefactos culturales: elementos básicos de la cultura organizativa de la organización.

Gráfico 6
Sobre la base de su conocimiento y experiencia en este ámbito, en un rango de 1 a 10, valoraría la presente formulaciòn con:



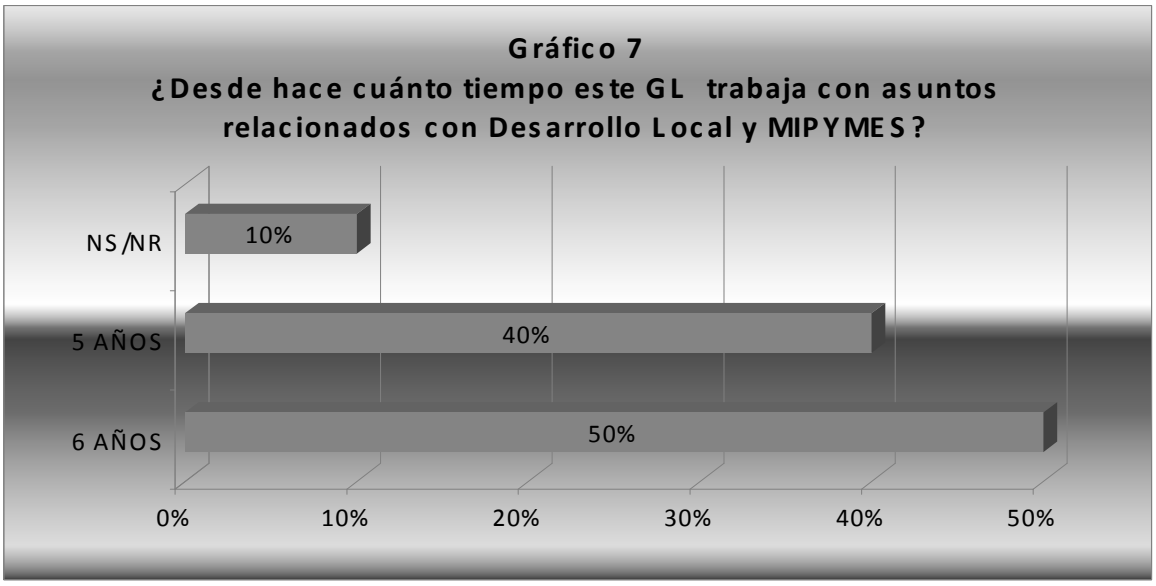
Fuente: Elaboración propia, encuesta dirigida a funcionarios de GLs, mayo 2008.

En el gráfico Nº 6 corresponde a la valoración o calificación cuantitativa de la propuesta en un rango de 1 a 10; se obtuvo el siguiente resultado: el 75% de los GL's valoraron la propuesta de 7 a 10, un 15% valoró la propuesta de 5 a 7, de un 10% no

se obtuvo respuesta. Esto demuestra que la valoración de las municipalidades es positiva con respecto a la formulación; en ese sentido se afirma que, sobre la base del conocimiento y experiencia de los funcionarios y ejecutores de las municipalidades en MIPYMES aprueban como apropiada y válida la propuesta.

5.9 Opinión sobre la estrategia "en desarrollo local"

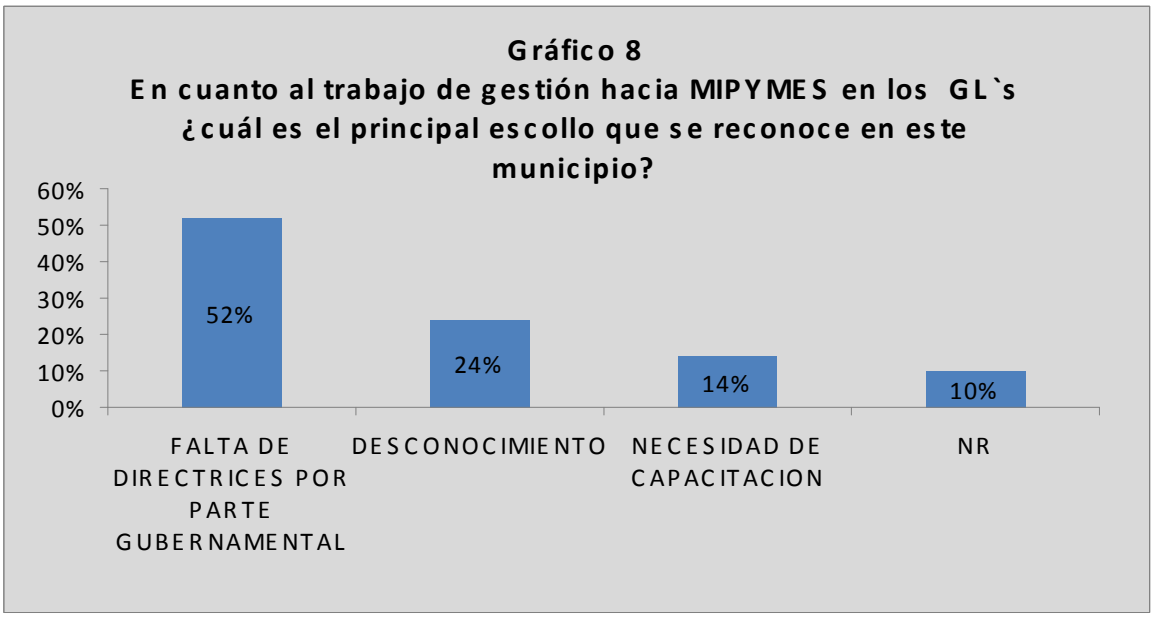
Este instrumento constó de diez preguntas cerradas y abiertas, y se aplicó de manera individual al funcionario encargado de la Gestión apoyo y promoción de MIPYMES en cada Gobierno Local seleccionado.



Fuente: Elaboración propia, entrevista dirigida a funcionarios de los GLs .mayo 2008

El gráfico Nº 7 el trabajo especifico de los Gobiernos Locales con Desarrollo Local y MIPYMES según refleja la entrevista realizada data de un máximo 5 a 6 años, lo cual denota para los GL's el corto periodo de tiempo en la atención e incorporación de labores para promover el desarrollo local mediante mecanismos que vengan a fomentar e incentivar la gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES como

medio de desarrollo y bienestar local. Se puede afirmar que nueve de cada diez Gobiernos Locales no superan los seis años en atención de asuntos que envuelvan Desarrollo Local y MIPYMES.



Fuente: Elaboración propia, entrevista dirigida a funcionarios de los GLs, mayo 2008.

En relación con el principal problema que reconocen en los Gobiernos Locales para el trabajo con MIPYMES el 52% de éstos, coinciden en señalar la falta de directrices gubernamentales.

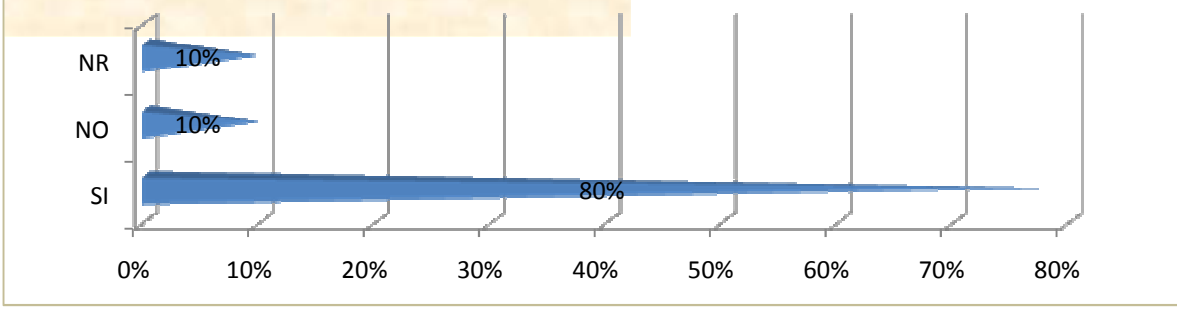
Sí se valora la autonomía municipal, se tendría un problema de enfoque, al considerar que: los GL's cuentan con suficiente capacidad de autodeterminación y autonomía dentro de sus marcos formales y legales de funcionamiento, como para generar sus propias soluciones; cómo sería manejar y gestionar la atención de MIPYMES, esto sin esperar que las orientaciones y directrices surjan de observaciones y mandatos políticos de carácter ejecutivo o legislativo. Claro está, que existen regulaciones de carácter gubernamental, sin embargo el Ministerio de Economía Industria y Comercio o el Ministerio de Planificación no dictan directrices

que limiten, restrinjan o reduzcan las atribuciones o autonomía municipal para definir sus propias políticas de atención a MIPYMES. Lo que ocurre, es que no se considera la gestión, atención y apoyo de MIPYMES como un ámbito estratégico puntualmente definido dentro de un contexto en desarrollo local, en los lineamientos de las municipalidades costarricenses.

Además la cuarta parte de los gobiernos locales, consideran que el principal obstáculo que se presenta para apoyar las MIPYMES es la falta de conocimiento. Tratando de profundizar en este aspecto, "falta de conocimiento" lo asocian a la inexistencia de directrices que orienten, la falta información adecuada, inadecuada percepción de la MIPYME y, la no atención de las mismas como agentes de desarrollo local.

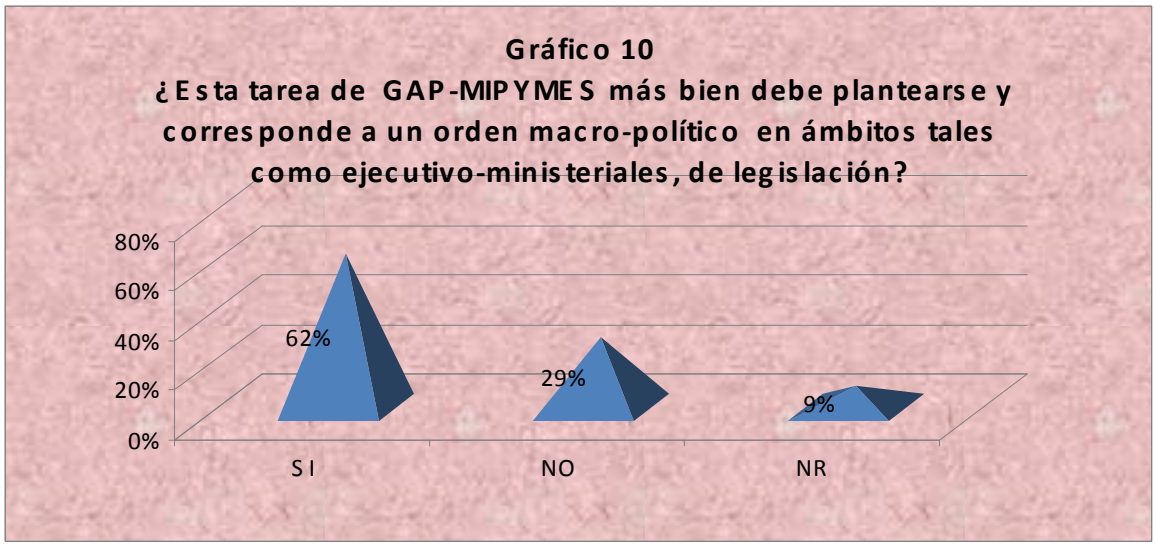
Aún mayor contradicción es que el 80% de los Gobiernos Locales, considera estratégico el proceso de gestión apoyo y promoción dirigida a las MIPYMES como generador de desarrollo local y no cuentan con planes específicos encaminados para dicho propósito.

Gráfico 9
¿Para este municipio –en la actualidad - considerándose el desarrollo local; es estratégico la Gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES?



Fuente: Elaboración propia, entrevista dirigida a funcionarios de los GLs, mayo 2008.

El 10% restante argumenta que debe estar definido como un lineamiento de primer orden en el municipio, de lo contrario no se lograría mayor cosa.



Fuente: Elaboración propia, entrevista dirigida a funcionarios de los GLs, mayo 2008

El gráfico Nº 10 muestra una valoración discutible de parte del 62% de los GL's al manifestar que la tarea de gestión apoyo y promoción de MIPYMES debe plantearse y provenir desde un orden macro político. El 29% de las municipalidades considera que sería suficiente con trabajar de lleno este asunto con políticas municipales propias. El deber plantearse "desde arriba" refiriendo al poder ejecutivo o gobierno de turno, en lo que compete a órganos ministeriales, muestra o evidencia la falta de una orientación municipal con un enfoque estratégico, donde se plantee la necesidad de alcanzar objetivos, generar acciones, utilizar recursos y lograr resultados que evidencien autonomía en el desempeño institucional. De rescatar en este aparte, que prácticamente 1 de cada 3 municipalidades consideran que ellas mismas estarían en capacidad de generar soluciones a sus propias problemáticas.

Fuente: Elaboración propio, entrevista dirigida a funcionarios de los GLs, mayo 2008.

El gráfico Nº 11 muestra que el 90% de los GL's coinciden en que la institucionalización de la gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES, llenaría el vacío estratégico-político existente en los municipios que se ocupan de desarrollo local. Sin embargo, no tienen establecido en su funcionamiento orgánico, ni en su manejo operativo, aspectos que pauten o normen de manera integrada la gestión, el apoyo y la promoción de las MIPYMES, solo en contados casos se observan esfuerzos articulados, como por ejemplo los gobiernos de San Antonio de Belén, Alajuela y Santa Ana y algunos elementos reconocibles en la municipalidad de Escazú.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se generó la atención de Municipalidades y de los Concejos Municipales de Distrito sobre la conveniencia de gestionar, apoyar y promocionar a las MIPYMES pues son consideradas agentes de desarrollo local en las comunidades y se presentan como una necesidad estratégica dado que el 80% de los Gobiernos Locales, visualizan su desarrollo local, al considerar estratégico la gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES.

- Se formuló una proposición estratégica (en benchmarking) como método trabajo, que facilitara la institucionalización de la gestión apoyo y promoción de las MIPYMES.

- Específicamente, se proporcionó a los Gobiernos Locales una propuesta formulativa en benchmarking estratégico, para ser valorada con el propósito de inducir la discusión y debate sobre el abordaje y contenidos en la práctica institucional de estas organizaciones.

Del Desarrollo Local

- Cuando se habla de Desarrollo Local, se trata de una herramienta conceptual y metodológica que busca el bienestar de los ciudadanos y ciudadanas desde la perspectiva de desarrollo humano y beneficio comunal.

- Lo que se debe atender y entender es que la implementación real de una metodología supone un cambio organizacional, cultural, que presentaría eventualmente diferentes estadios dados por ciclos de negación, resistencia, exploración y compromiso, propios de los comportamientos culturales, que se deben asumir, ya que se dejan atrás mitos y temores infundados.

- De ahí la necesidad de potenciar fortalezas, oportunidades y enfrentar las debilidades internas, así como las amenazas externas.

- Específicamente, en lo que corresponde al abordaje de desarrollo local en los Gobiernos Locales, el estudio evidenció una debilidad en cuanto al manejo y conocimiento de la propia racionalidad conceptual y práctica en sus planteamientos y aplicaciones. Por lo que se propone activar mecanismos de coordinación con Gobiernos locales que sí lo han logrado; así cómo conocer y aprender de sus propuestas, ya que considerar alianzas estratégicas en planes, programas o proyectos generaría experiencias muy provechosas para otros Gobiernos Locales.

- Se concluye en lo que se refiere a Desarrollo Local en los Gobiernos Locales, la necesidad de mayor reflexión y sistematización en el plano estratégico, metodológico e instrumental. Lo que advierte sobre la necesidad de articular intervenciones con conocimiento de causa para una correcta aplicación.

- Se debe aprovechar el conocimiento de los Gobiernos Locales, que mostraron respuestas más consistentes, entre ellos: Municipalidad de Alajuela, Belén, Cartago, Santa Ana, Curridabat y Escazú. Estas organizaciones presentaron un manejo sólido en lo que corresponde a planteamientos y consideraciones sobre desarrollo local.

- Dicho en otras palabras, las organizaciones descritas cuentan con un gran potencial como modelo de referencia, para implementar programas, proyectos o procesos de benchmarking. Son, sin duda, organizaciones muy apropiadas para acompañar como socias, experiencias de benchmarking estratégico.

De la institucionalización de Gestión apoyo y promoción de MIPYMES

- La implementación de una metodología que facilite la institucionalización de un planteamiento en desarrollo local para MIPYMES en estas organizaciones propicia y promociona procesos de mejoramiento continuo.

- La postergación de tales procesos en los Gobiernos Locales, es fuente de estancamiento en el desarrollo local de las comunidades; donde se desconocen y desaprovechan las contribuciones académicas o profesionales y lo más importante, no permiten valorar en su legítima dimensión lo que las MIPYMES aportarían en cada comunidad, para encontrar soluciones a sus propias problemáticas dentro de un marco generador de desarrollo endógeno y opciones políticas de avance social.

De la Gestión de la información como estrategia

- Todas las organizaciones, sin distinción, requieren de gestión, (es decir hacer diligencias conducentes al logro de un propósito).

- Gestionar información de manera estratégica es administrar y detectar los datos fundamentales para la toma de decisiones en las organizaciones.

- Existe un factor, una materia prima para el conocimiento y el aprendizaje en todas las organizaciones que se produce constantemente: la información. Los Gobiernos Locales deben reconocer su valor fundamental e incorporar su gestión como una necesidad dentro de sus esquemas estratégicos de organización.

- Si se gestiona la información, se cuenta con un módulo de soporte de las estrategias de la organización, y se constituye en un requerimiento prioritario para conseguir una adecuada capacidad de respuesta, búsqueda de resultados y logros permanentes.

RECOMENDACIONES

Entre algunos elementos que se presentan como recomendaciones a considerar se tiene:

- Una revisión de las políticas respecto de MIPYMES impulsadas por el Gobierno Local conducentes a un cambio estratégico en la teoría y práctica de la organización, que se refleje en su desarrollo operativo.

- Para una adecuada implementación de instrumentos y técnicas con esta percepción se requiere, como requisitos previos:

- El establecimiento de una cultura organizacional en Gestión y Apoyo a MIPYMES que defina y articule de manera general los métodos de planificación y evaluación de acciones que serán utilizadas por la institución, normadas en la administración general, evaluadas, con sus respectivos indicadores de gestión y mostrar consecuencia entre estrategias, objetivos, acciones, recursos; todos estos dispuestos para que efectivamente generen desarrollo local. En síntesis, que el sistema de planificación general, integre los elementos que garanticen gestión, apoyo y promoción de MIPYMES.

- Que dicha Gestión, promoción y apoyo se encuentre incorporada no sólo en el sistema de planificación sino en el conjunto de los ámbitos que guardan relación con su desarrollo organizacional y operativo.

Los investigadores proponen y sugieren:

- Como estrategia básica, llamar la atención en los GL´s sobre la necesidad de una reorientación en la consideración MIPYMES, que suponga: reorganización de la gestión, promoción y apoyo a éstos, como una ocupación de primer orden en los Gobiernos Locales, al recurrir a la Gestión apoyo y promoción como principios orientadores, donde el norte teórico estratégico esté signado

por la idea de que los cambios en la consideración de las MIPYMES responde a una visión estratégica renovada en desarrollo local.

- Como premisa básica el convencimiento de la importancia trascendental de la Gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES para el desarrollo local.

- Como necesidad crítica la institucionalización de la Gestión, promoción y apoyo a MIPYMES desde el Gobierno Local, que transforme a la organización, en el ámbito de su personal, de su contenido a nivel estructural, para avanzar en una consideración innovadora en la relación GL- MIPYMES.

- Como objetivo estratégico establecer una reconceptualización de los componentes GL-MIPYMES en la institución a partir de la institucionalización de la gestión, apoyo y promoción de MIPYMES, que oriente conceptual y políticamente la adopción y adaptación a su cultura organizacional. Esto supone un mayor rigor diagnóstico y propositivo en el tratamiento del asunto.

- Como objetivo general establecer la gestión, apoyo y promoción de MIPYMES, como una tarea comunitaria, objetivo político, responsabilidad colectiva del Gobierno Local.

- Específicamente, desarrollar un departamento (área) o unidad de Gestión, Apoyo y Promoción de MIPYMES (GAP), además implementar La GAP a nivel estructural y personal de la organización. Asumir la responsabilidad del trabajo de formación política y de proyectos para este tema.

- Dicho en pocas palabras: los Gobiernos Locales costarricenses que aspiren al desarrollo local -en el amplio sentido del término-, deberían pensar urgente en una articulación gerencial y estratégica para la operación de la institucionalización de la gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES con una visión y una misión en desarrollo local.

- Los GL's deben fortalecer el progreso de las MIPYMES con la creación de un departamento (área) exclusivo para el desarrollo de las MIPYMES a partir de los resultados que eventualmente arroje la práctica de la propuesta en benchmarking cooperativo y colaborador, tomando como marco de referencia la o las municipalidades de mejores prácticas como lo plantea dicho modelo y así dar la atención requerida.

Aspectos generales de la propuesta:

Benchmarking estratégico para Institucionalizar Gestión, apoyo y promoción de MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) desde el Gobierno Local

Los aspectos generales relevantes en la propuesta formulativa en *benchmarking*. En resumen es lo sustantivo de la misma, por lo tanto; para facilitar la comprensión de los aspectos elementales que la componen, se realiza el siguiente detalle. La formulación completa para la puesta en marcha, se presenta como apéndice en el documento final.

El benchmarking estratégico para institucionalizar la Gestión y Apoyo a MIPYMES en Gobiernos Locales (GL's) se comprende una proposición estratégica innovadora como método de trabajo para que las prácticas de éstos se hagan suficientemente regulares, continuas, normadas, que tengan una importancia de primer orden en la política, la estrategia, la cultura y la práctica de los Gobiernos Locales desde donde se propongan soluciones y alternativas de desarrollo local.

Se trata de un *benchmarking* cooperativo y/o de colaboración, y no de la versión convencional de *benchmarking* competitivo**.**

Ésta, fundamenta la implementación y adaptación de la técnica gerencial benchmarking con propósitos estratégicos de institucionalización de una gestión determinada. El ánimo superior es compartir información y conocimiento entre los

Gobiernos locales involucrados de sus mejores procesos y prácticas dentro de las causas del trabajo con MIPYMES, para facilitar los procesos de aprehensión.

El programa (del proceso en benchmarking) se concibe para un tiempo estimado de seis meses como máximo, con la siguiente estimación cronológica:

I ETAPA: 25% (1 mes, 15 días)
II ETAPA: 25% (1 mes, 15 días)
III ETAPA: 20% (1 mes, 6 días)
IV ETAPA: 15% (27 días)
V ETAPA: 15% (27 días)

Sin embargo, la presente estimación cronológica no pretende ser estricto ni restrictivo, más bien, se reserva la valoración discrecional de los Gobiernos Locales involucrados, según sus necesidades y contexto específico de intervención.

Es preciso llevar éste programa de forma sistemática para el logro de los objetivos deseados y por las características de la intervención, de un proceso de mejoramiento continuo y control de los resultados.

Existen cuatro factores indicadores de éxito del programa (proceso) a tomar en cuenta:

- ☑ Compromiso activo por parte de la dirección.
- ☑ Definición clara de los objetivos que se persiguen.
- ☑ Firme convencimiento de aceptar el cambio sugerido por los Gobiernos Locales implicados el estudio realizado.
- ☑ Esfuerzo continuo por parte de los Gobiernos locales.

El cambio planeado sugerido debe ser oportuno con la propia cultura de la organización considera apropiado, bueno y verdadero; capacidad con el contenido normativo de la cultura y congruencia con lo que se estima se adapta/conviene a su contexto. De lo contrario, generaría resistencia y confusión.

Para el caso que ocupa, el *benchmarking* es un programa con base en la implantación de un proceso de cambio planificado (continuo) de investigación y aprendizaje, que proporcionará información valiosa para adaptar y adoptar la Gestión, apoyo, promoción a MIPYMES a la propia cultura de la organización, al aporte de útiles elementos de juicio y conocimientos para optimizar sus estrategias y procesos en este sentido.

El benchmarking estratégico, cuyo énfasis está en los principios más amplios de funcionamiento en Gobiernos Locales y de las suposiciones (misión, visión, objetivos) que estimulan la creación y mantenimiento de los programas, prácticas y procesos de Gestión y Apoyo a MIPYMES.

Puede considerarse que se trata de un benchmarking funcional o genérico, ya que identifica las mejores prácticas de los Gobiernos Locales en Gestión y Apoyo a MIPYMES como se mencionan, del logro de una reputación de excelencia en el área que se esté sometiendo a Benchmarking. Que enfoca los procesos excelentes de trabajo.

Etapas básicas del proceso de benchmarking:

Se determina a qué se le va a hacer *benchmarking,* para definir objetivos y establecer horizontes de búsqueda de información. Luego se forma el equipo que realizará el *benchmarking.* Un responsable selecciona el equipo y conjuntamente con este acuerda pautas básicas de trabajo y funcionamiento. El siguiente paso consiste en identificar a los usuarios del *benchmarking* y las áreas de aplicación. Determinado a qué, para qué y para quién se realizará el *benchmarking*, la etapa siguiente es la de recopilación y análisis de la información, que una vez interpretada, seleccionada, organizada y suministrada al personal interesado, será valiosa para la toma de decisiones. Se adaptan y adoptan las prácticas a la propia cultura organizativa, procesos y operaciones de la organización.

Parámetros de Guía para la Investigación:

1) Clientes para la información de *Benchmarking*: GL's y socios del *Benchmarkin*g, comprendidos estos últimos, como los GL`s que aceptaron participar en el programa y que aportan información y conocimiento para llevar a cabo el proceso.

2) Tipo de *benchmarking*: Funcional (genérico)
3) Tipos de Información: Estratégica
4) Usos de la Información: Estratégica
5) Cantidad de Información: variable
6) Calidad de la información: válida y confiable.
7) Expectativas de informes: de síntesis, resumen.
8) Alcance de la actividad de *benchmarking:*

Con respecto al alcance de la actividad de *benchmarking*, se define de tres maneras:

Primer manera: evento que ocurre una sola vez: con una fecha de inicio y una fecha de finalización. Se denomina proyecto de *benchmarking* en lugar de proceso.

Segunda manera: actividad periódica: un análisis de *benchmarking* como práctica organizacional común, en donde se planifican las actividades de *benchmarking* de acuerdo con una programación (calendario) regular.

Tercera manera: de actividad continua: una actividad en *benchmarking* constante, típico de una organización que adopta una perspectiva amplia de *benchmarking* y se denota tal actividad como meta de mejoramiento continuo. Se denomina Programa de *Benchmarking.*

La Información válida, tiene que ver con la integridad y solidez de una información.
La Información confiable, se relaciona con la veracidad de las fuentes.

Capacitación en *benchmarking*

En este punto es importante que los involucrados en el proyecto se capaciten en llevar al menos dos cursos en conocimientos básicos en *benchmarking* en:

Curso de manejo de información: duración: de 2 a cuatro horas. El curso de habilidades básicas contiene elementos de *benchmarking,* y en caso que amerite, instrucción especializada en algunos aspectos de este proceso que se haga necesario subrayar o poner énfasis. Entre estos están: visión general del *benchmarking*, usos y aplicaciones, etapas del programa, aspectos éticos, rol responsabilidades de los miembros del equipo *y* protocolos recomendados.

Además de impartir charlas a los involucrados sobre aspectos básicos tales como: cultura organizativa, gestión de información y del conocimiento; para afianzar el proyecto de benchmarking.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] Rivas, Á . (2002). Modelo de competitividad para micro y pequeñas empresas. San José, Costa Rica: Universidad Latina.

[2] Gutiérrez, W . (2007). *Banco improsa* se suma a la red *de asistencia para mipymes.* San José, Costa Rica: En economía La Prensa Libre 28 de marzo.

[3] Rosales, Mario . (1990). *Concepto desarrollo local. San José, Costa Rica:* FOMUDE

[4] Arocena, J . (1995). *El desarrollo local un desafío contemporáneo*. Extraído en febrero del 2008 http://www.monografias.com/trabajos35/desarrollo-local-desafio-pdfscan/la-peru/fundamun.

[5] ONU. (1998). *Alternativas para el desarrollo Local*. Lima, Perú: Seminario de Desarrollo Local.

[6] Ewing, David (1997). La Planificación definición características de la planificación Extraído el 11 de junio 2007: http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml?monosearch

[7] González, M. (2000). *El problema de la identidad, reflexiones y propuestas*. Guatemala: Revista
Ermita N°18 año 5, abril-junio.

[8] García, M A l. (2000). *El concepto de cultura,* pensamiento filosófico centroamericano. Guatemala, Educa.

[9] Mosterin, J. (1994). *Filosofía de la cultura*. México, Editorial Fondo de Cultura Económica..

[10] Ibid.

[11] Ponjuan, G . (1998). *La gestión de la información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones.* Chile, Chile: Universidad de Chile, Centro de Capacitación en Información.

[12] Castells, M . (1997). La era de la información, economía, sociedad y cultura. Madrid, España:

[13] Ponjuan, D . (1998). *La gestión de la información en las organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones.* Chile, Chile: Universidad de Chile, Centro de Capacitación en Información.
Op Cit. pág 18.

[14] Ibíd.

[15] Ibíd.

[16] Ibid.

[17] Ibid. Op. Cit 182.

[18] Echebarria, K . (2001). Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública. Washington, Estados Unidos de América: BID.

[19] Ibid. Pág: 3.

[20] Ibid. Pág: 4.

[21] Britos, A . (2000). *La institucionalización del enfoque de género en el desarrollo local*. Mendoza, Argentina: Universidad de Cuyo.

[22] Corporación SUR, Desarrollo Económico Local (2005). El enfoque sistémico del Desarrollo Económico Local Extraído el 11 de mayo 2007: http://www.yorku.ca/ishd/LEDCD.SP/links%.20BQ/v2_hemelryck_DEL.pdf

[23] ibid.

[24] Villacorta, Alberto Enrique . (2001). El Desarrollo Económico Local. Definición Extraído el 12 de mayo 2007: http://www.isdem.gob.sv/DEL_enfoque%20microregional.html

[25] Rosales, Mario (2006). Conceptos y prácticas sobre buen gobierno local Extraído el 02 de mayo 2007: http://www.cadem.gob.mx/download.php?=descargas/concepto_practicas.doc

[26] Ibid.

[27] López, Carlos (2002). Cual es el concepto de estrategia Extraído el 28 de mayo 2007. http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/estrategia.htm

[28] Burgelman,xxx (año). Direcciones estratégicas Extraído el 28 de mayo 2007 http://www.direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Jungla%20de%20conceptos%20estrategicos%20Carlos%20Alcerreca.pdf

[29] H, Koontz .(1991). El concepto de Estrategia Extraído el 06 de junio 2007: http://strategos.blogspot.com/2005/05/el-concepto-de-estrategia.html

[30] Hernández, R . et al. (1991). *Metodología de la investigación.* México: Editorial McGraw-Hill.

[31] Arrellano, J . (1980). *Elementos de la investigación.* San José: UNED.

[32] Kerlinguer, N F . et al. (1988). *Investigación del comportamiento.* México: McGraw-Hill.

[33] FLACSO . (2001). Cultura política, gobierno local y descentralización en costa rica. San José, Costa Rica: Editorial FLACSO.

[34] FUNDES . (2006). Desarrollo de la MIPYME, políticas de apoyo y CAFTA Extraído el 04 de junio 2007: http://www.fundes.org/publicaciones/document/grupo%20focales-costa%rica.pdf

[35] IICE . (1998). *Estrategias tecnológicas y desempeño exportador de la pequeña y mediana empresa: el caso de Costa Rica.* San José, Costa Rica:

[36] Baker, Christopher. (1972). El Gobierno municipal en Costa Rica: sus características y funciones Extraído el 05 de junio 2007: http://metabase.net/docs/cce/04008.html

[37] IArrellano,J. (1980). *Elementos de la investigación*. San José, Costa Rica pág: 116

[38] Barrientos, J . (1993). *Introducción a la estadística inferencial.* San José, Costa Rica: UNED.

[39] l. Scheaffer, R . (1987). Elementos de muestreo. México: edit. Iberoamericana.

[40] Hernández, R . et al. (1991). *Metodología de la investigación.* México: Editorial McGraw-Hill.

[41] Ibid.

[42] Rivas, A . (2006). *El rol de las pymes en el desarrollo económico local, una propuesta del modelo de gestión desde el gobierno local*. Heredia, Costa Rica: Escuela de PPS, UNA.

[43] Ibid.

[44] Ibid.

[45] Ibid.

[46] Ibid.

[47] Ibid.

[48] Ibid.

BIBLIOGRAFÍA

Briceño, E et al (1999). *La promoción de la micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica: Instituciones, Políticas e Instrumentos.* Proyecto PROMICROOIT Y PRONAMYPE. San José Costa Rica, julio 1999.

Castillo, Giovanni et al (2000). *Características, problemática e importancia de la microempresa y la pequeña en el sector informal de la economía*. Oficina Internacional del Trabajo (OIT), PRONAMYPE, PROMICRO. San José, Costa Rica. Febrero del 2000.

Castro, J et al (2008). *Propuesta estratégica para la creación e implementación de una unidad de desarrollo y promoción económica local para la municipalidad de Belén.* UNA marzo Heredia, Costa Rica.

Galín, P (1991). *El sector informal urbano: conceptos críticos.* Revista nueva sociedad número 113 mayo junio Caracas, Venezuela.

Gamboa, R (1998). *Aspectos de forma y contenidos en los trabajos finales de graduación.* UNA marzo Heredia, Costa Rica.

Stahre, P (2004) *ADERASA, iniciativa de benchmarking documento de trabajo final.* Julio Malmo, Suecia.

Trejos, J (1989) *Caracterización del sector informal urbano de Costa Rica.* IICE. Documento de trabajo No 125. Universidad de Costa Rica, junio 1989.

Trejos, J (1992) *Mercado laboral y pobreza urbana en Costa Rica*. IICE. Documento de trabajo No 162. Universidad de Costa Rica, Octubre 1992.

Trejos, J (1999) *El mercado no agrícola en Costa Rica en los noventa: estado de la microempresa.* PROMICROOITY PRONAMYPE. San José, Costa Rica, mayo 1999.

Villavicencio, J (2006) *Factores críticos para el desempeño exportador de las PYMES.* Revista TEC empresarial número 37 volumen 1 edición 1.

MEIC. (2006). Dirección general de apoyo a la pequeña y mediana empresa DIGEPYME Extraído el 27 de febrero de 2009: http://www. pyme.go.cr/archivos/servicios/file/politica%20pyme%20costarica.pdf

ANEXOS

1. Propuesta Formulativa

Propuesta Formulativa

El rol de las MIPYMES en el Desarrollo Económico Local, una propuesta de Modelo de Gestión desde el Gobierno Local.

Benchmarking estratégico para Institucionalizar Gestión, apoyo y promoción de MIPYMES desde el Gobierno Local.

Mauricio Carrillo López 873916-6
Irene Guevara Vásquez 902507-6

EL PROCESO DE BENCHMARKING

I ETAPA
DETERMINAR A QUÉ SE LE VA A HACER BENCHMARKING

Identificar a los clientes para la información de *benchmarking.*

En la primera etapa se identifica a los clientes para la información de benchmarking y sus necesidades, y además la definición de los asuntos específicos a los cuales se les va a realizar. Lo más conveniente y recomendable es considerar que el Alcalde y/o el Concejo Municipal sean los principales responsables y gestores del proceso de Benchmarking para llevarlo a cabo. Pueden delegar esta iniciativa en los funcionarios que consideren con mayor capacidad y con mayor conocimiento en relación a MIPYMES. La máxima instancia de decisión política sea el alcalde o el Concejo municipal deben responsabilizarse de los resultados de la iniciativa.

¿Quién es el cliente para la información de *Benchmarking*?
Clientes:

GL: La Municipalidad .interesada en realizar el Programa Conveniente también que tanto el Alcalde como el Concejo Municipal o un representante acompañen el proceso.

En este contexto cliente es el usuario, el que solicita la información y quien la utiliza. Resultan ser los involucrados en el esfuerzo de benchmarking de parte de la Municipalidad contratante, los funcionarios involucrados en el proceso.

- Socios de información de benchmarking: Cualquier persona u organización que brinde información relacionada con la investigación de Benchmarking. Se trata de expertos, asesores, analistas, investigadores, universidades, grupos de investigación, profesionales liberales, GL's de excelencia. Por lo general, es la municipalidad con la que se conviene llevar adelante el programa de aprehensión y mejora.

A) Determinar las necesidades de información de los clientes

Defina: área, propósitos y estrategia del *benchmarking*

Revisar, valorar y readecuar (a manera de diagnóstico), los elementos básicos de la cultura organizativa de la organización:

- LAS PRESUNCIONES BÁSICAS Y CREENCIAS como esencia de la cultura organizacional de la estructura: ideología, visión, misión, paradigmas, imagen, mística, interrelación humana.

- LOS VALORES como elementos básicos de la cultura organizativa:
Ideales, escala de valores, tipos de valores: participación, autorrealización, seguridad, conocimiento, eficacia organizativa, etc.

- ARTEFACTOS CULTURALES como elementos centrales de la cultura organizativa de la organización:

Normas o pautas, actos, ceremonias, símbolos, mitos, héroes, historias, red cultural, lenguaje, comunicación, materiales producidos: manuales, módulos, talleres.

DIAGNÓSTICO:

Carlos Hernández Orozco (1993) dice sobre el diagnóstico:

"El propósito del diagnóstico es permitir formarnos una idea acerca de los principales problemas que existen y ubicar sus causas....

El diagnóstico consiste en recabar toda la información existente sobre el campo de actividad que vamos a planificar, y esa información puede ser obtenida documentalmente (estadísticas, estudios) o por vía cuestionarios (responsables de la actividad a planificar) o por registro (cuantificación de recursos y/o necesidades).

La información... debe ser seleccionada y ordenada por temas a efecto de poder presentarla luego en forma estándar y comprensible a quienes la irán a analizar luego para tomar las decisiones sobre esa materia".

Por su parte Arlette Pichardo (1984) indica: el diagnóstico consiste en investigar la realidad social en que se desea planificar, para determinar la naturaleza y magnitud de los problemas que en ella se manifiestan, así como las causas y consecuencias de éstos. Para ello, es necesario analizar la tendencia histórica que origina y explica la existencia de tales problemas. Se trata, entonces, de conocer e interpretar la dinámica de los hechos que se han manifestado en el pasado y que se observan en el presente para prever las probables evoluciones de la situación diagnosticada. Y prosigue: ... “la importancia del diagnóstico estriba en el hecho de que la planificación, entendida como una toma de decisiones anticipada, necesita fundamentarse en el conocimiento de la realidad.”

Es una evaluación adecuada del estado de la organización y una evaluación de las necesidades del cliente, con antelación a la puesta en marcha del *Benchmarking*.

Recomendación:

Resumen de diagnóstico:

Se completa el diagnóstico del cliente, se registran los resultados de sus discusiones y se hace un resumen, que es una revisión de los asuntos discutidos con los clientes de benchmarking y una declaración de los parámetros acordados que guían la investigación. El resumen se documenta y se envía a los involucrados en el proceso, y resulta ser una herramienta con la que se obtiene retroalimentación del anteproyecto para las partes involucradas.

C) Identificar los factores críticos de éxito (FCE)

Factores Críticos de Éxito (FCE): asuntos de importancia crítica para la organización, por los cuales se realiza *benchmarking*.

Relacionándolas a los FCE (presentados como ilustración para ejemplificar) se tiene: La orientación hacia estas pautas, como principio organizacional que determine la acción, significa que:

- ☑ Los funcionarios y funcionarias entablen un diálogo sobre la dinámica que involucraría la tarea en común.
- ☑ La Organización desarrolle una estructura que consolide La GAP-MIPYMES.
- ☑ Quienes trabajen en la organización desarrollen una sensibilidad frente a la necesidad de brindarle una importancia de primer orden a la GAP-MIPYMES. En el GL.
- ☑ La municipalidad se convierta cada vez más en un "GL en proceso de Aprendizaje con respecto a GAP-MIPYMES"; una organización en la que los funcionarios aprendan unos de otros.
- ☑ Se concretice la tarea común en pro de la labor de GAP-MIPYMES en los diferentes ámbitos de trabajo y se integre en todas las actividades de planificación y ejecución de proyectos.

En el mejor de los casos, con el presente programa se logra una revisión de la políticas de GAP impulsadas por el municipio (cliente de la información del *benchmarking*) que conduciría a un cambio estratégico en normativa y práctica de éste, reflejándose en su desarrollo operativo: en la sistematización de sus experiencias, en las ideas e instrumentos para promoción y apoyo, en los esfuerzos de gestión, orientados con alta coherencia estratégica.

En primer lugar el establecimiento de una cultura organizacional de GAP-MIPYMES que defina de manera general los métodos de planificación y evaluación de procesos que serán usados por la institución. En segundo lugar que esto lleve integrado en el mismo sistema de planificación general los elementos que garanticen

la presencia de GAP-MIPYMES, y en tercer lugar que LA GAP-MIPYMES se encuentre efectivamente incorporado no sólo en el sistema de planificación sino en el conjunto de los ámbitos que guardan relación con su desarrollo organizacional y operativo.

Recomendación:
Revisión preliminar del proceso de Benchmarking
Considere disponibilidad y preparación antes de avanzar a la siguiente etapa.
Algunos aspectos le permiten realizar una revisión (a manera de diagnosticar el proceso de benchmarking, o evaluar preliminarmente el avance logrado).
Le permitirá reconocer qué acciones debe realizar antes de emprender la nueva etapa.

Debe considerar los siguientes aspectos antes de iniciar la II etapa del programa:

Identificación de clientes primarios y secundarios, búsqueda y contacto de clientes potenciales para la información de *benchmarking*, observar de las necesidades del cliente: ¿Se cuenta con un resumen de las necesidades del cliente y se revisó con los demandantes? ¿Conocen los clientes qué recursos son necesarios para realizar la investigación de benchmarking? y ¿Se cuenta con el apoyo para cubrir esas necesidades de recursos? ¿Se identificaron los factores críticos de éxito?, ¿Se revisaron con los clientes?

II ETAPA

FORMACIÓN DEL EQUIPO DE BENCHMARKING

Los esfuerzos de *Benchmarking* por lo general son actividades en equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa.
En esta etapa, lo fundamental, es que el Alcalde o el Concejo municipal hayan designado a la persona o personas más calificadas para iniciar el proceso. Puede

considerarse un funcionario interno o contratar un experto en benchmarking, por lo general a este colaborador se le denomina Gerente o líder del programa.

El equipo debe mostrar gran capacidad para recolectar información y ser capaces de convertir la información en decisiones.

La composición en cuanto a cantidad es relativa, se recomienda para el programa seis miembros, dos o tres en la parte de gestión y tres o cuatro en la parte operacional.

Cliente o patrocinador (responsable) del *benchmarkin*g: es el Gobierno Local que implementa el programa. Es el GL interesado en recopilar toda la información y documentar el estudio para aplicarlo en su accionar.

Especialista del proceso (interno):

Se le asigna la responsabilidad de iniciar el proceso. Es el llamado a organizar y administrar el *benchmarking,* capacitar al equipo para la gestión, la realización así como planificar actividades de benchmarking y contribuir – eventualmente- si así amerita, de manera activa, como miembro regular del equipo al recoger y analizar los datos.

Se constituye en el facilitador del proceso. Debe ofrecer ideas creativas de mejora.

Especialista en benchmarking (externo):

Por lo general, un asesor externo especializado en aspectos técnicos del proceso de Benchmarking, puede conducir el programa como gerente del proyecto, planificar las tareas, y asegurar que se concluya cada paso crítico antes de empezar el siguiente.

Gerente o responsable del proyecto:

Se le puede denominar también LÍDER DEL EQUIPO DE BENCHMARKING; es el responsable de planificar y organizar las actividades de benchmarking para el equipo. Es el contacto con el alcalde y/o con el Concejo municipal.
Queda a criterio del Alcalde o del Concejo municipal del GL si designa al especialista interno o externo como gerente del proyecto.

Grupo funcional de trabajo:

Clientes, funcionarios del GL (usuarios de la información en relación a MIPYMES) para su propia investigación de benchmarking. Debe ser un equipo calificado y motivado. También se le denomina Equipo de benchmarking

Portavoz, analista(s) de información:

Centro del equipo de benchmarking, presta ayuda en el desarrollo del proceso. Tienen como funciones: identificar, contactar y entrevistar socios del benchmarking, analizar y resumir la información y producir informes. Es el Líder del grupo funcional de trabajo, el que interviene de forma dominante en las entrevistas.
Recopiladores: encargados de recoger los datos e información sobre prácticas de GAP-MIPYMES en los otros GL's.

Debe realizar informes una vez terminada la recolección de la información.

Monitor: No interviene, permanece atento a todo lo que ocurre facilitando aclaraciones sobre lo que se diga. Su misión es interpretar el sentido en que se dicen las cosas. Manejar la agenda de trabajo.

Habilidades y atributos de un practicante de benchmarking

La habilidad y atributo esencial es la eficiencia. Si no cuenta con gente eficiente no emprenda un esfuerzo de esta naturaleza.

Cuatro características específicas, son credenciales en el benchmarking:
Experiencia funcional:

- Debe ser experto en su área de especialización funcional.

- Debe conocer su trabajo, su desempeño, estar por encima del promedio.
- Debe tener la capacidad de reconocer y distinguir información útil de la inútil.

Spendolini (1990) indica que el proceso de benchmarking es de descubrimiento, pero no es un laboratorio de aprendizaje para individuos que están por debajo del promedio o que son ejecutores marginales.

Credibilidad:

- La credibilidad es juzgada por el conocimiento de la materia, por el historial del trabajo y por la posición organizacional.
- De la credibilidad ante colegas, subalternos o los propios gerentes depende que las recomendaciones basadas en las investigaciones ejerzan la influencia que requieren. Un integrante respetado tiende a ser líder de opinión. No hay lugar para la desconfianza o el cuestionamiento.

Habilidades de comunicación:

- Refiere a la capacidad de comunicarse, tanto escrita como oral. Se refiere más a las habilidades verbales. Contestar preguntas con eficiencia, plantear interrogantes de verdadero contenido prospectivo, Saber explicarse.

Espíritu de equipo:

- Espíritu de cooperación, saber escuchar, lograr consenso, capacidad de discusión y respeto a la opinión ajena.

Capacitación en benchmarking

Se requieren conocimientos básicos en benchmarking, dos cursos básicos por lo menos:

Un curso de manejo de información: duración: de dos a cuatro horas.

El curso de habilidades básicas contiene elementos fundamentales de benchmarking, y en caso que amerite curso sobre instrucción especializada en

algunos aspectos del proceso de benchmarking que se haga necesario subrayar o poner énfasis, a saber: su visión general, usos y aplicaciones, etapas del programa, aspectos éticos, rol y responsabilidades de los miembros del equipo de, protocolos de benchmarking recomendados.

También se hace necesario charlas sobre aspectos básicos tales como: cultura organizativa, gestión de información, gestión del conocimiento, estudio de las herramientas y técnicas básicas para la gestión del proyecto, métodos de recopilación de datos: entrevista, investigaciones de información.

Calendario preliminar del proyecto

El gerente debe comenzar a aplicar técnicas básicas de administración de proyectos. Planificarlos y organizarlos con críticas para la eficiencia y eficacia del equipo.

Para asegurar que las tareas asignadas se realicen totalmente y a tiempo, se deben emplear herramientas de administración de proyectos, tales como project de Microsoft. Es una herramienta probada de administración del tiempo. Una agenda electrónica o convencional es también recomendable.

Recomendación:

Revisión de la segunda etapa:

¿Se investigó las organizaciones de mejores prácticas?

¿Se obtuvo apoyo de centros de información internos y externos que facilitaron el proceso inicial de investigación?

¿Se identificó información específica y trascendental y se hizo del conocimiento de todo el equipo?

¿Se ha realizado una investigación exhaustiva de socios de benchmarking, que facilitarían el programa, y se les ha insistido en que participen como clientes potenciales del programa?

III ETAPA

IDENTIFICACIÓN DE LOS SOCIOS DEL BENCHMARKING

Socios del benchmarking:

Es la municipalidad que brinda información generalmente referente a necesidades de información del GL definido como cliente, relacionada con la investigación de benchmarking.

Etapa en la que se identifican las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Se recurre a uno o varios gobiernos locales que estén dispuestos a transferir prácticas e información sobre su gestión, y atención a MIPYMES y han demostrado capacidad y excelencia en el manejo y conducción de la temática GAP-MIPYMES, a estos denominamos socios de Benchmarking.

Recursos potenciales:

Fuentes primarias y secundarias.

- Fuentes válidas:
- Autorizadas (universidades).
- Oficiales (universidades, agencias de gobierno).
- Expertas (asesores, consultores, analistas).
- Formales revistas especializadas, libros, artículos).

Establecimiento o elaboración de la red de Información:

Elaboración de una plataforma confiable y útil de comunicación-información a partir de las fuentes que se han identificado.

Red de Información:

Re

curso dinámico de referencia para encontrar la información que se necesita. Puede

considerarse que es el punto de partida automático para cualquier actividad de benchmarking.

Recomendación:

Realizar una revisión de esta etapa que considere:

- ☑ Evaluación del tiempo destinado en la programación para investigar los GL's de mejores prácticas.
- ☑ Valorar la asistencia de servicios de investigación tanto interna como externa que apoyan el proceso de investigación inicial.
- ☑ Valoración de las fuentes de información y otros recursos y si efectivamente los conocen los involucrados en el proceso.
- ☑ Valorar la intención de investigar otras fuentes mediante recursos innovadores o de otra índole a los utilizados normalmente.

Red propia de información de *benchmarking*

La información es un recurso al que le puede sacar mucho provecho a la organización.

La información que fluye en un programa de benchmarking se obtiene de las personas involucradas y de fuentes de información validadas. Supone el acceso, la comunicación entre personas y otros recursos de referencia (investigaciones, manuales, libros). El objetivo es desarrollar una red de información que funcione más allá del programa, o sea de manera permanentemente para la organización.

Conforme se va profundizando en el programa, se pueden crear redes formales de benchmarking o consorcios, que se trataría de varios Gobiernos Locales que se asocian con el propósito explicito de abrir canales de benchmarking (de comunicación e información) entre los miembros participantes. Estas resultan ser fuentes valiosas para estudiar y atraer candidatos (socios) potenciales de benchmarking.

Identificación de recursos de información

Afirma Spendolini (1990) que antes que inicie su investigación de *Benchmarking,* cuestione lo siguiente:

> ¿Dónde están las fuentes confiables y válidas de información de *Benchmarking*?
> ¿La información es correcta?
> ¿Refleja lo que se quiere describir?
> ¿Las fuentes de información son conocidas porque presentan la información con exactitud y honestidad?

Se debe estructurar un inventario de fuentes de información válida que agregue valor a la búsqueda de información.

Información válida: tiene que ver con su integridad y solidez.
Información confiable: tiene que ver con la veracidad de una fuente.

¿A qué fuentes de información de *benchmarking* se tiene acceso? Una cosa es las fuentes de información existentes y otra la posibilidad de acceder a estas fuentes. La formalidad que se muestre en el estudio es una carta de presentación de primer orden.

Se debe tratar de asegurar la dedicación de las fuentes de información que se identifican, una vez contactadas y convencidas de su participación.

La búsqueda de las mejores prácticas.

En benchmarking se aprende de los mejores. El proceso de identificar las mejores prácticas suele ser así (Spendolini, 1990):

El grupo de Benchmarking identifica los factores críticos de éxito (FCE) específicos o las áreas funcionales que se le someterán. Se identifica un conjunto de recursos para la investigación. Los miembros del equipo emprenden busqueda de estas fuentes de información y se reúnen para comparar las notas de las organizaciones identificadas.

A medida que se examinan estas organizaciones, se va buscando una convergencia entre los nombres que se mencionan con algún nivel de concordancia entre las fuentes estudiadas con respecto de las organizaciones de mejores prácticas.

IV ETAPA
RECOPILAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE BENCHMARKING

En esta etapa, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información sobre GAP-MIPYMES. Conveniente que se cuente con un experto en estos métodos. Se contactan los GL's socios de Benchmarking, se recopila la información y luego se resume para hacer el análisis.

Afirma Spendolini (1994) que antes de intentar recopilar información acerca de otra organización en este caso particular GAP-MIPYMES, es prudente recoger y analizar información sobre los procesos internos de trabajo con MIPYMES. Esto es importante, porque daría insumos para determinar los alcances de oportunidades para hacer mejoras. El propio desempeño debería estar bien comprendido y documentado, antes de proceder a buscar información de esta índole con los otros Gobiernos Locales.

Asegura Spendolini (1990) que debe haberse hecho un trabajo exhaustivo de auto análisis antes de hacer *benchmarking* con otros.

Métodos de recopilación de información:

- Entrevistas telefónicas

- Entrevistas personales -visitas de campo
- Encuestas
- Publicaciones-medios de comunicación
- Investigación en archivos
- Internet
- Centros de Información especializados

Elaborar estrategia de recopilación de información:

Se recomienda elaborar una estrategia de recopilación de la información. Examinados los métodos que más se adecuan a las necesidades de información requeridas, se deben asignar los recursos de *benchmarking* para optimizar los resultados de los esfuerzos de recopilación de la información sobre GAP-MIPYMES.

Consideraciones básicas para identificar y establecer la estrategia de recopilación de información sobre GAP-MIPYMES.

Implemente diversos métodos de recopilación de la información.

La estrategia más eficaz es la combinación de varios métodos. El ánimo de esto, es aprovechar las diferentes clases de información que cada recurso proporciona y desarrollar “un sistema de referencias cruzadas” (Spendolini, 1994).
Realice revisiones durante el proceso: valore si son apropiadas las fuentes de información que se han identificado y haga los cambios que juzgue pertinentes.

Asegure los recursos necesarios para desempeñar la actividad y las posibilidades y ambiciones del plan de recopilación de la información sobre GAP-MIPYMES.
Tres actividades optimizan esta etapa:

- ☑ Buena preparación del equipo de benchmarking para las entrevistas.
- ☑ La calidad de conducción de la entrevista.
- ☑ El proceso de análisis después de las entrevistas para asegurarse que todos los datos están recogidos, organizados y estudiados.

Protocolo de benchmarking

Se entiende como ciertas normas de comportamiento ético-formales, que inspiren interés y confianza de los posibles socios del benchmarking.

- Planifique y programe de manera realista:

  Tome en cuenta sus requerimientos y posibilidades, como también los de los socios del benchmarking.

- Prepare un resumen de su proyecto:
  - Propósito.
  - Presentación personal y funciones (rol) dentro del proceso.
  - Descripción general del proyecto, que incluya:
    - Resultados previstos, tiempo esperado del proyecto, recursos necesarios.
    - Lista de socios que participan en el proyecto.
    - Información especifica que se requiere de la contraparte (socio)
    - Bosquejo de la información que se requiere (factores críticos de éxito)
    - Indicación de los tipos específicos de seguimiento recíproco esperado
  - Declaraciones de confidencialidad relacionados con la participación conjunta en el proceso.
  - Puntualización de mecanismos de comunicación y contacto.
  - Organización de la información:
    - Recopilada la información, esta se debe organizar la información de tal manera que resulte útil y de significado para el proceso.
  - Nivel de especificidad de la información:

    Tome en consideración los niveles de especificidad de la información. Le permiten al equipo de benchmarking desarrollar preguntas sobre factores críticos de éxito que se hayan identificado.

    Nivel 1: Este tipo de FCE define una área amplia o tema para investigación: ejemplo: cultura organizativa.

Nivel 2: Define un área más específica que el nivel 1. Por ejemplo objetivo específico u operacional.

Nivel 3: Nivel de FCE más específico, describe algo específico, generalmente operativo, actividades, tareas.

Matriz de información

Una matriz de información es un instrumento que identifica la información que se está recopilando y los hechos comunicados. Ayudan a organizar la recopilación de datos y las tareas de información y simplifica el proceso de consolidarla de diversas fuentes.

Proporcionan al equipo de benchmarking un método coherente de recopilación y organización de los datos. Le permite al analista identificar tendencias o cifras que señalan “un potencial para posteriores investigaciones”. Cuando la información se registra en este tipo de matrices se puede resumir y clasificar fácilmente en forma de de resumen.

Análisis de la información

Verifique si existe información errónea

Medidas:

1. Reexamine sus fuentes para que haya exactitud y haga las correcciones necesarias.
2. Reconcilie las diferencias informando del conflicto a sus fuentes solicitando ayuda para resolverlo.
3. Si no se justifica la verificación de los datos en tiempo y esfuerzos, elimínelos de su base.

Identifique patrones

Se detectan en las matrices patrones o tendencias generales que permiten generalizar o contar con un punto de referencia determinado.

Identifique omisiones y desplazamientos

Problemas de omisión:

Faltan datos que debieran estar disponibles.

Problemas de desplazamiento:

La falta de explicación (o descripción) para datos confusos se considera desplazamiento.

Implica cambios significativos en las tendencias de los datos, que no pueden explicarse. En este caso se procede a hacer una verificación cruzada de sus fuentes para buscar exactitud o de una explicación descriptiva con la presentación de los datos.

Información fuera de lugar

Es una desviación en información pronunciada e injustificada con respecto a lo que se pensaba encontrar. Ante esto se tienen tres opciones:

- ☑ Aceptar la información literalmente
- ☑ Rechazar la información por no ser realista o falsa
- ☑ Hacer un seguimiento de la información para que se pueda validar la información. La opción tres es la recomendada.

Saque conclusiones

Se pretende con el análisis de benchmarking (meta final) entender mejor las actividades pertinentes de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de su propia organización. Lo importante es lo que ello percibe y hace, y ser capaz de interpretar estas actividades en relación con la propia “historia, su experiencia, sus suposiciones, y aspectos similares” de la organización que implementa el benchmarking.

Afirma Spendolini (1994) que los niveles de análisis y los tipos de conclusiones que sacan las organizaciones como resultado de sus actividades de benchmarking generalmente son de varias categorías:

- ☑ Documentar sus propios procesos internos
- ☑ Conocer sus propias fortalezas y debilidades

☑ Determinar las diferencias en el desempeño.

V ETAPA
ACTUAR

Aplicar lo aprendido

Como proceso de investigación en benchmarking, la motivación es estimular y apoyar el cambio, debe ser un proceso orientado a la acción que promueva este cambio.

Producción de un informe de benchmarking:

Cuando se completa el análisis sobre GAP-MIPYMES, la tarea principal del equipo es generar un informe.

Como corolario del proceso, se puede producir un solo informe o un conjunto de recomendaciones para la implementación de los cambios, basado en la información recopilada y analizada durante la investigación sobre GAP-MIPYMES.

Contenido indispensable:

Presentación de resultados a las Municipalidades involucradas en el programa.
Identificación de posibles mejoras para GAP-MIPYMES.
Visión de proyecto en su totalidad.

Plan de acción para un contenido indispensable:

- ☑ Producir un informe/resumen de benchmarking
- ☑ Presentarles soluciones a los clientes del benchmarking
- ☑ Comunicar los hallazgos
  - Internamente – a otros grupos funcionales
  - A los socios del benchmarking.
- ☑ Buscar oportunidades

-Para aprender –llevar a la organización nuevos conceptos e ideas.

-Para mejorar prácticas y procesos.

-Para formar redes funcionales.

☑ Estimular los esfuerzos para reiniciar el ciclo.

-Modificar/mejorar su uso del proceso.

-Introducir nuevos temas o los relacionados para hacer Benchmarking.

Los equipos de benchmarking deben producir informes, este es un objetivo básico: producir y hacer entrega de informes de proyecto. Los socios del proyecto esperan recibir un resumen de resultados al finalizar el ciclo.

Estos informes deben cumplir los siguientes propósitos, servir de:

- ☑ Informe para entregar a los clientes del benchmarking.
- ☑ Resumen de los datos recopilados y analizados.
- ☑ Registro de los GL's que fueron objeto del proceso de benchmarking y de los contactos claves del proyecto.
- ☑ Producto de comunicaciones para otros empleados y funciones de la municipalidad..
- ☑ Base fundamental para comunicaciones con otras partes externas.
- ☑ Registro para la base de datos y los archivos de benchmarking del GL interesado.

Contenido global de un informe de benchmarking:

Puede que no sea necesario si se trata de una actividad continua en benchmarking. También es posible presentar una versión condensada que incluya los elementos básicos de la siguiente puntuación de Spendolini (1990):

Declaración de necesidad/propósito:

Una introducción apropiada de lo que generó el programa (proceso) ¿Por qué se decidió emprenderlo?

Incluya fechas para ubicarlo en el tiempo.

Los clientes del proyecto:

La municipalidad interesada, los socios o demás GL's involucrados que están cooperando en el análisis conjunto.

Necesidades del Municipio:

Se presentan las necesidades de información del Gl, incluyendo el alcance del programa, los temas de benchmarking identificados, fechas de entrega, necesidades de formato.

Equipo del proyecto:

Identifique los miembros del equipo, organización a la pertenecen, puesto, ubicación de la organización. Explique con qué criterios se seleccionaron los miembros del equipo. El personal asignado para el apoyo del proyecto.

Calendario del Proyecto:

Programación de la calendarización de actividades:

Reuniones claves, actividades de información, terminación de informes, etc.

Temas para hacer benchmarking:

Bosquejo de datos con categorías generales de información y medidas especificas para reunir información.

Fuentes de información:

Considere la realización de un índice de fuentes de información, que resuma haga un resumen sobre recursos.

Metodología:

Describa métodos utilizados para recopilar datos: entrevistas, sondeos e investigación en libros, artículos, manuales.

Resultados/Resumen:

Incluya un resumen de datos, diseño y matrices de resúmenes. No olvidar volúmenes de datos sin procesar como apéndice del informe.

Relatos:

De temas relacionados que puedan contribuir al interés de quienes leen el informe.

Dificultades encontradas, hechos sobresalientes, etc.

Análisis:

Presente cuadros y relaciones que describan el análisis de los datos. Incluya gráficos y cuadros que ilustren los resultados.

Los detalles técnicos se incluyen como apéndice.

Resultados:

Presente los resultados en forma resumida y haga un relato adicional, si es necesario.

Considere el uso de un resumen o informe gerencial o resumen de resultados que permita mostrar resultados claves en pocas páginas.

Próximos pasos:

Brinde cualquier información sobre los próximos pasos del proceso de benchmarking.

Por ejemplo anote y controle recopilaciones de datos planificadas y entregue un calendario de actividades por realizar y fechas de consecución y finalización. Discuta implicaciones que hayan sido identificadas para análisis futuro.

Este tipo de informe extenso, es cada vez menos usado, porque el proceso de benchmarking esta orientado a la acción. En caso de que se solicite un informe detallado del proceso total estos son los componentes.

Presentación de resultados a la Municipalidad

Es una versión oral y/o escrita del informe de Benchmarking, por lo general solicitada por la alcaldía o el Concejo Municipal.
Oralmente esta presentación puede variar de 1 hora (resumen gerencial) hasta una sesión normal de trabajo (cinco, seis, horas) incluyendo las discusiones.

Afirma Spendolini (1990) que este tipo de informes y presentaciones aumentan la audiencia para los resultados y estimulan la acción para iniciar el cambio.
Otros medios para comunicar resultados pueden ser memorandos, correos electrónicos, boletines informativos, circulares, etc.

Identificación de posibles mejoras.

Actividad clave en Benchmarking es hallar oportunidades para mejoras.

Al llegar a la quinta etapa, el equipo debe escoger entre posibilidades de mejoras y decidir ¿Cuáles ideas, conceptos y sugerencias tienen más sentido en la realidad propia de la organización?

Se debe escoger entre alternativas que arroje la información analizada (posibilidades de mejoras) y decidir ¿Qué ideas, qué conceptos, qué sugerencias guardan mayor consecuencia para adaptarlas y adoptarlas?
Spendolini (1990) apunta que a menudo, se termina el circuito (proceso) y regresan a las necesidades originales y reevalúan cualesquiera planes de implementación y mejoras basándose en los siguientes factores:

Nuevas necesidades: ¿Las necesidades se mantuvieron estables o se han agregado al plan original, a partir del análisis?

Fondos: ¿Qué nivel de apoyo financiero (o de recursos humanos) hay disponible para apoyar las recomendaciones del equipo?

Tiempo: ¿Cuánto tiempo se tiene disponible para incorporar cambios al medio? ¿A cuáles está sometiendo la organización al Equipo en cuanto a prioridades de trabajo, nuevas asignaciones?

Nivel de interés/energía: ¿Ha sostenido el equipo su nivel de energía durante el ciclo del proceso?, ¿Pueden llevar a cabo la tarea o necesitan ser relevados?

Suposiciones de mejoras para el proceso original.

¿Ha cambiado algo en el medio organizacional desde que el equipo comenzó la actividad de benchmarking? ¿Ha disminuido o aumentado la necesidad original?

¿Ha enfrentado la organización otro desafío o ha habido una oportunidad que no haga urgente los esfuerzos del equipo?

Basándose en estos factores, ¿El equipo puede continuar con el plan original del proyecto o ajustarlo de conformidad?

Los resultados de las mejoras generalmente producen los siguientes resultados:

Mejoramiento de los productos y procesos, la oportunidad de aprender algo nuevo y aportar ideas al GL, y formar redes funcionales. Esto último, resulta ser un subproducto del proceso. A medida que el equipo participa en las actividades se establecen contactos profesionales en los GL's, se denominan contactos de benchmarking. Formada esta red, se tiene uno informal y lo más relevante contar con información oportuna en el momento oportuno.

Visión del proyecto en su totalidad

El programa demandó mucho esfuerzo de planificación, de tiempo, de coordinación de equipo, de trabajo evaluativo. En suma un proceso desgastante. Lo primordial es que las mayores reservas de ánimo y entusiasmo sean guardadas para la implementación real de las mejoras organizacionales en la municipalidad. Se debe generar mucha energía para seguir identificando oportunidades.

Revisión de la V Etapa:

¿Se produjo un informe o resumen, acorde con el sugerido?

¿El alcalde o Concejo municipal recibió estos informes?

¿El equipo hizo un esfuerzo por capitalizar los resultados de las mejoras?

- ☑ Mejoras especificas en productos/procesos.
- ☑ Oportunidades para aprender.
- ☑ Formación de redes funcionales.

¿El equipo fomenta esfuerzos para reciclar?

- ☑ La mejora del proceso mismo de Benchmarking.
- ☑ Mejora continua del proceso/producto del trabajo.

Avance logrado

Esencialmente el avance logrado se debe proyectar en el ámbito funcional-operativo del municipio. De primera a última instancia ésta es la finalidad que persigue el programa; que lo definido conceptual, política y estratégicamente permee al Gobierno Local en su totalidad.

La institucionalización de la GAP en el GL deberá reflejarse en la estructura, funcionamiento y actividades de la organización: Y deberá evidenciarse en la institucionalidad política de la organización al considerar los asuntos de GAP de las MIPYMES.

2. Entrevista dirigida a Directores (as) ejecutivos (as) de ONG’s

1. Entrevista dirigida a Funcionarios Responsables de GAP-MIPYMES en los Gobiernos Locales.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

El rol de las MIPYMES en el Desarrollo Económico Local, una propuesta de Modelo de Gestión desde el Gobierno Local.

Benchmarking estratégico para Institucionalizar Gestión, apoyo y promoción de MIPYMES desde el Gobierno Local.

Mauricio Carrillo López 873916-6
Irene Guevara Vásquez 902507-6

La presente es una entrevista que complementa una investigación sobre:
El rol de las MIPYMES en el Desarrollo Económico Local, una propuesta de Modelo de Gestión desde el Gobierno Loca (**GL**).
Para lo cual solicito su amable colaboración para responder las preguntas.
Siglas: **GL:** Gobierno Local / **GAP**: Gestión Apoyo y Promoción de MIPYMES.

Cuestionario Nº: _____
Municipalidad de: _____

1- ¿Desde hace cuánto tiempo este **GL** trabaja con asuntos relacionados con MIPYMES?

EN1_____

2- En este municipio, cuáles son sus consideraciones respecto a MIPYMES ¿Cómo las definen, qué papel cumplen, Cómo las entienden?

EN2_____

3- ¿Cuáles son los lineamientos generales para atender las MIPYMES, cuentan con procedimientos o instrumentos que les facilite el proceso de Gestión Apoyo y Promoción de MIPYMES? ¿Cuáles son? ¿Y de qué manera han facilitado la intervención?

EN3_____

4- En cuanto al trabajo de gestión hacia MIPYMES en los **GL`s** ¿cuál es el principal escollo que se reconoce en este municipio?

--- **EN4**_____

5- ¿Para este municipio –en la actualidad - **considerándose el desarrollo local** es estratégico la Gestión, apoyo y promoción de las MIPYMES?

SÍ -------- NO---------- **EN5**_____

6- ¿Cómo contribuiría este municipio al trabajo -en un orden cultural- para avanzar en la percepción sobre la importancia de las MIPYMES?

---------- **EN6_____**

7- ¿Esta tarea de GAP-MIPYMES más bien debe plantearse y corresponde a un orden macro-político en ámbitos tales como ejecutivo-ministeriales, de legislación?

SÍ---------- NO----------

¿POR QUÉ?

EN7_____

8- ¿Considera factible que la institucionalización de la GAP-MIPYMES llene un vacío estratégico-político en las Gobiernos Locales que se ocupan del desarrollo local?

EN8_____

MUCHAS GRACIAS.

2. Encuesta dirigida a Responsables de GAP-MIPYMES en GL's

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN SOCIAL

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

El rol de las MIPYMES en el Desarrollo Económico Local, una propuesta de Modelo de Gestión desde el Gobierno Local.

Benchmarking estratégico para Institucionalizar Gestión, apoyo y promoción de MIPYMES desde el Gobierno Local.

Mauricio Carrillo López
Irene Guevara Vásquez

San José, Costa Rica
Mayo, 2008.

No. Cuestionario: _____

Municipalidad de: _____

La presente encuesta pretende la valoración en términos de pertinencia y utilidad de la formulación en benchmarking para institucionalizar Gestión, apoyo y promoción (GAP) de MIPYMES en los Gobiernos Locales (Gobiernos Locales). Tiene un carácter académico y se realiza para optar por el grado de Licenciado en Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional.
Para contestar el presente Cuestionario, debe analizar con antelación la Propuesta Formulativa en Benchmarking, que se diseño para tal efecto.

La información que arroje este estudio es de carácter estrictamente confidencial.
Se le agradece su colaboración.

1. ¿En general qué le ha parecido la propuesta en Benchmarking para institucionalizar GAP en Gobiernos Locales ?

   ☐ Excelente ☐ Mala e inadecuada
   ☐ Buena ☐ Regular

   ENC1_____

2. ¿Cuál es el principal aspecto que reconoce?

   ☐ Utilidad ☐ Adaptabilidad
   ☐ Pertinencia **ENC2**_____

3. ¿Cuál es el principal vacío que presenta?

.....
.....
.....
.....

ENC3_____

4. ¿Qué aspecto debe profundizarse?

   ☐ Lógico ☐ Procedimiento
   ☐ Lo propuesto

ENC4_____

Explique:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Cuál etapa debe pronunciarse?

☐ Etapa de determinación ☐ Identificación de los socios

☐ Formación del equipo ☐ Recopilación y análisis de la Información

☐ Actuar

ENC5_____

6. ¿A qué etapa le propondría modificaciones?

¿En que sentido? _____

.....
.....
.....
.....

ENC6_____

7. ¿A qué aspecto se le debe brindar mayor atención?

☐ De forma

☐ De contenido ☐ NS/NR

ENC7_____

8. Sobre la base de su conocimiento y experiencia en este ámbito, en un rango de 1 a 10, valoraría la presente formulación con:

☐ De 1 a 3 ☐ De 5 a 7
☐ De 3 a 5 ☐ De 7 a 10

ENC8_____

Muchas Gracias.

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

_____