



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Modelos de desarrollo regional para la competitividad e innovación en la Región Laguna

MA. DE LOS ANGELES BRICEÑO SANTACRUZ¹

*ROSA MARÍA GUZMÁN CEDILLO**

*WERNER HORACIO VARELA CASTRO***

RESUMEN

La globalización provoca tensiones entre un modelo clásico de administración municipal que no parece extinguirse del todo y otro de modernización municipal que no acaba de conseguirse y, una vez acogido, no brinda mejoras, porque los municipios de la Región Laguna presentan poca capacidad para contar con un sistema de planeación que incluya ciencia, tecnología e innovación como uno de los motores de crecimiento económico y desarrollo social y ambiental. A partir de este problema evaluamos el objetivo general, de documentar la interacción de la planeación sistemática en competitividad e innovación a nivel municipal y regional, para la promoción económica y social. Además, se determinaron las principales variables de cambio que originan en los empresarios la necesidad de aumentar su rentabilidad, competitividad, toma de decisiones, productividad y financiamiento, como parte de un modelo de modernización municipal que promueva la innovación tecnológica para la competitividad de las organizaciones públicas y privadas.

Palabras clave: Modernización municipal, competitividad, redes ONG, redes de innovación cooperativa.

ABSTRACT

Globalization causes tension between a classic model of municipal administration that does not appear to be extinguished and other municipal modernization that not just be achieved and, once accepted, it does not provide improvements, because the municipalities of the Laguna Region show little capacity to count with a planning system that includes science, technology and innovation as one of the engines of economic growth and social development and environmental. From this problem we evaluate the overall objective, documenting the interaction of the systematic planning in competitiveness and innovation at both the municipal and regional level, for the economic and social advancement. In addition, identified the main variables of change that originate in entrepreneurs the need to increase its profitability, competitiveness, decision making, productivity

¹ Universidad Autónoma de Coahuila. Unidad Torreón.

and financing, as part of a model of municipal modernization that promotes technological innovation for the competitiveness of the private and public organizations.

Keywords: Municipal modernization, competitiveness, NGO networks, cooperative innovation networks

ANTECEDENTES

Una idea central es el hecho de que nuestras ciudades carecen de instituciones de gobiernos eficaces y eficientes. En gran medida, esto es el resultado de un diseño institucional de gobierno local que no ha logrado evolucionar a la misma velocidad de la transición demográfica que ha convertido a México en un país urbano. Gobernar a las ciudades se ha convertido en una labor cada vez más compleja en gran parte por su proceso de metropolización de las ciudades conformadas por dos o más municipios o estados que se extienden sobre el territorio.

Actualmente México tiene 2,445 municipios siendo esta gama de localidades tan grande y a la vez tan heterogénea en cuanto a tamaño, recursos, historias, cultura, que a veces son más las diferencias que las similitudes. No obstante el notable incremento en su número, las ciudades pequeñas y medianas perdieron su importancia, visualizándose una serie innumerable de problemas para los gobiernos municipales que coinciden en un mismo ámbito territorial. Más del 50% de la población vive en 51 ciudades de dos o más municipios.

Los municipios son la base de la organización política federal, los municipios administran ciudades, los municipios urbanos están sobrepasados por la realidad, en la *praxis*, es imposible poner de acuerdo a las autoridades municipales; la problemática esencial estriba en que el Municipio como institución no ha cambiado en el tiempo.

Para elevar la competitividad de las ciudades del país es necesario contar con gobiernos locales, eficaces y estables, capaces de entregar resultados y de trabajar de manera conjunta con otros gobiernos. Sin innovación institucional, el municipio no es más que una institución diseñada para no lograr a plenitud su función básica que consiste en mejorar la vida de sus habitantes.

Hoy por hoy Torreón no es una ciudad, es una zona metropolitana que presenta problemas distintos al de una ciudad sola. Al gobierno Municipal le corresponde fomentar una coordinación efectiva entre los municipios conurbados de la Región Laguna tanto de Coahuila como de Durango. Si ya se coordinan para otros servicios, la idea es que sea para todos los servicios públicos, como sucede con el agua en Monterrey o el manejo de residuos en Aguascalientes.

Aunque constitucionalmente ya se establece que los servicios públicos a cargo de los municipios de un mismo estado podrán coordinarse, lo que requiere la operatividad es que la ciudad de Torreón, Gómez Palacio, Lerdo, Matamoros, Viesca, San Pedro y otros, por ejemplo; tengan la misma tarifa

de autobús, que el teléfono no sea de larga distancia, que la forma de manejar agua, predial y residuos sea con coordinación intermunicipales e intramunicipales. Así como éstos, existen muchos problemas que la ciudad no puede solucionar de manera individual en aspectos tales como: sociales, económicos, de seguridad, de salud, de educación, de sustentabilidad, entre otros; por lo que le resulta ineludible: la coordinación, siempre que se respete la autonomía municipal fundamentada en su legislación vigente.

Es así como se establece, que es tiempo de hablar y modernizar a las áreas metropolitanas con respeto absoluto a la legislación municipal en su competitividad, productividad e innovación, con valor agregado a los servicios municipales para satisfacer integralmente las necesidades colectivas.

Indicadores de competitividad.

Desde el siglo XVI durante la Época Virreinal cuando fueron creados los ayuntamientos, se caracterizaron por conocer a fondo la problemática y necesidades locales, lo que contribuía a resolver las demandas sociales del entorno. No obstante, la gestión municipal fue relegada durante muchos sexenios por diferentes factores: a) cacicazgos, b) escasez de recursos versus tantas necesidades c) centralismo federal y estatal, d) municipios subordinados a los gobiernos de los estados, e) puestos como pago de favores políticos, f) desorden urbano y mala planeación, g) poca o nula participación ciudadana, h) nivel técnico bajo y i) rezago de tecnología.

Mientras la Zona Metropolitana de La Laguna integrada por Torreón, Gómez Palacio y Ciudad Lerdo, en el informe de 2014 del IMCO, pasó del lugar 44 de 2012 al 48 este año, según lo dio a conocer el Instituto (Ríos y P-Canedo, 2014). Ya que encontramos que el índice Global de innovación, publicado por la organización mundial de la propiedad en 2013, se infiere que las empresas de México aún no arraigan la cultura de la innovación y la competitividad, ya que así lo muestra su reporte, nuestro país ocupó en 2009 el lugar 60 de 147 economías del mundo, en innovación, en 2010 el lugar 66, en 2011 el lugar 58, en 2012 el 52 y en 2013 el lugar 63. Respecto a la región laguna en donde desarrollamos la investigación, el instituto mexicano para la competitividad en 2012, le asignaba el lugar 44 de 77 ciudades que se consideran por atraer y retener inversión y talento vinculado al acervo de capital físico y humano tomando en cuenta 60 indicadores. Convirtiéndose en un marco de análisis para abordar diversos aspectos del proceso de innovación, más ahora cuando el énfasis sobre la competitividad empresarial y el crecimiento municipal recae en los enfoques que destacan el conocimiento como el recurso económico más importante y el aprendizaje como el proceso esencial.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

No obstante, a pesar de la creciente utilización de este concepto “Modernización del municipio” para la competitividad, aún no existe un consenso sobre las variables empíricas que pueden ser utilizadas para su representación y medición. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de investigación persigue dos objetivos específicos. En primer lugar definir, a partir de la revisión y análisis de la literatura existente, un modelo general que sirva para clarificar qué determina la Planeación y competitividad gubernamental en relación con la empresa, proponiendo además un conjunto de variables que sirvan para su representación empírica. En segundo lugar y como extensión al punto anterior, se intenta precisar a través del modelo propuesto el papel de algunos de los factores reconocidos en la literatura como determinantes de la innovación tecnológica, utilizando como marco de análisis del desarrollo regional.

Para ello el trabajo se estructura en tres partes. En la primera se describe los principales antecedentes del concepto de modernización municipal y las modelizaciones existentes con relación al mismo. En la segunda se presentan los modelos empíricos propuestos, describiendo tanto su base conceptual como algunas variables que pueden ser utilizadas para su evaluación empírica. Por último se exponen las características del estudio empírico realizado y se presentan los resultados y conclusiones obtenidos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Modernización de la gestión pública. Indudablemente el nuevo paradigma democrático, la innovación gubernamental, las tendencias sociales, la promoción de organismos internacionales (OCDE), entre otros que se han venido incorporando, han propiciado que el poder administrativo ejercido por el Estado tenga como principal colofón que todas sus organizaciones trabajen de manera alineada a la competitividad, proporcionando servicios públicos de manera productiva y de excelente calidad

La modernización del municipio busca; incitar, potenciar y elegir paradigmas y tendencias que incluyan todas aquellas acciones que agregan valor a los servicios públicos que confieren; esto en aras de mejorar los procesos, los tiempos de respuesta y la calidad de los servicios públicos; incrementando de forma significativa la satisfacción del ciudadano-cliente y por otra parte la orientación de un proyecto de beneficio colectivo. No obstante, cualquier esfuerzo de mejora por parte del sector público, debe ofrecer resultados positivos en el corto y mediano plazo, debe estar al alcance con restricciones realistas y lograrse a los costos más bajos posibles.

Durante el periodo de 1982 a 1988 se dieron cambios significativos en las funciones esenciales gubernamentales a partir de la aprobación de un nuevo orden normativo de la función de planeación

de la administración pública con la reforma y adición de los siguientes artículos constitucionales: Artículo 25, se faculta al Estado como el rector del desarrollo nacional, Párrafo 3º el Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, a través de la concurrencia del sector público, social y privado. Artículo 115, del municipio libre, Fracción I, ayuntamiento de elección popular directa administrará el municipio, Fracción II, municipios tendrán personalidad jurídica y manejarán su patrimonio, Fracción V el otorgamiento de facultades para: formular, aprobar planes de desarrollo urbano. Formular y aprobar planes de desarrollo regional (STPS-UNAM-III, s.f.). La federación y los estados deberán tomar en cuenta a los municipios para sus proyectos. De esta manera se replantea la necesidad de contextualizar los **modelos de desarrollo regional para la competitividad e innovación** en los municipios y las zonas conurbadas.

Clasificación de las Teorías del desarrollo regional. Por desarrollo económico regional se entiende un aumento persistente del bienestar de la población de una región, expresado por indicadores tales como: Ingreso Percápita, disponibilidad de servicios sociales, etc. (Ulrich cita en Salguero Cubides, 2006).

La teoría del desarrollo regional está basada en los mismos fundamentos que la teoría del desarrollo nacional, en el sentido de que ambas forman parte de un cuerpo de conocimientos más amplios, ambas intentan explicar las mejoras a largo plazo en el bienestar de un pueblo que vive, dentro de cierta área. Según las diferentes teorías del desarrollo regional en primera instancia, se pueden agrupar en dos grandes categorías. Exógenas y endógenas (Destinobles, 2007) en la primer categoría estarían aquellas teorías que consideran que los principales determinantes del desarrollo de una región provienen desde afuera, en estas teorías predomina el enfoque interregional y la pregunta es: ¿bajo qué condiciones una región desarrollada induce el crecimiento económico de regiones menos desarrolladas?. Las primeras teorías estudian los determinantes y los mecanismos de la transmisión del desarrollo económico de una región a otros sistemas y que el desarrollo de una región depende de aspectos o fuerzas que tienen su origen afuera de la región. En el segundo grupo están las que sostienen que estos factores son de carácter interno, donde sobresale la teoría de relativa de la estructura industrial regional, que explica las interrelaciones del desarrollo económico de una región con su estructura industrial y los cambios de la misma, según este enfoque las fuerzas que influyen favorable o desfavorablemente sobre el proceso de desarrollo regional son las decisiones de invertir y localizar la inversión de los empresarios. Estas decisiones se producen a la luz de las necesidades de insumos y/o mercados (Richardson, 1986): Las teorías correspondientes a este segundo grupo da importancia a los factores económicos y sociales internos de una región sin interdependencias externas significativas (Salguero, 2006).

Así como, dentro del discurso de desarrollo económico podemos observar otros fenómenos: como las economías de escala y las economías externas, que junto con otros factores tales como la ciencia, la tecnología, la competitividad y la innovación, (CT+I) juegan un papel básico en la teoría del desarrollo regional de acuerdo a Porter (Como se cita en Mendoza, 2006), podemos hablar en la actualidad de las Teorías modernas de desarrollo espacial que replantea conceptos críticos en la nueva visión del desarrollo. De esta manera encontramos una nueva clasificación de las teorías del desarrollo regional que promueven la competitividad y la innovación ya que los pronósticos señalan que para el 2030, México formara parte de las 10 economías con mayor influencia en el mundo (Notimex, 2012). Si bien como país es probable que se logre un desempeño económico aceptable, la diversidad geográfica y lo complejo de su conformación étnica y social derivan en una amplia diferencia en el desarrollo socioeconómico de sus entidades federativas, la mejor manera de aprovechar esa diversidad es incluir el enfoque regional en los emprendimientos privados y municipales para así poder generar riqueza y aumentar el bienestar de los habitantes del país (Hinojosa Ríos, Mercado Becerril y Ordaz Jurado, 2009).

Tabla 1. Resumen de teorías del desarrollo económico y regional

clasificación	Teoría	Autores por participación histórica
Teoría de localización	Antecedentes de la Teoría de la Localización Teoría de la Localización Industrial Teoría del Área de Mercado Teoría de Lugares Centrales y Ciencia Regional	Von Thünen (1826), Schaffle (1873), Marshall (1890), Weber (1909), Høfelling (1929), Lerner y Singer (1937), Smithies (1941), Christaller (1933), Losh (1940), Ohlin (1937), Hoover (1937), Chamberlin (1950), entre otros
Teorías de Desarrollo y Crecimiento Económico	Crecimiento Equilibrado Teoría de la Causalidad Circular y Acumulativa Teoría de Multiplicadores y Base Económica Polos de Desarrollo Teoría Neoclásica de Crecimiento Teoría de Crecimiento Endógeno Nuevas Concepciones de Desarrollo	Rosenstein-Rodan (1961), Myrdal (1958), Myrdal (1957), Melzler (1950), Chapman (1950), Vernon (1966), Harrod (1939), Domar (1946), Solow (1956), Feder (1983), Romer (1990), Aron (2000), Knack-Keefer (1995), Huang-X Chu (1999), Khan-Senchadj (2000), Lau Si (1997), Easterly y Levine (2000), Feser (1999), Aschauer (1989), Munell (1992), Amartya Sen (2001), Vazquez Barquero (2006), entre otros.
Teorías Modernas de Desarrollo Espacial	Acumulación Flexible Competitividad Learning Region y SIR Nueva Geografía Económica Producto Espacio	Scott (2001), Storper (1997), Piore y Sabel (1984), Aydalot (1986), Benko (2000), Boyer (1992), Veltz (1999), Becattini (1990), Barofoli (1984), Bagnasco (2000), Cuadrado (1984), Saxenian (1996), Porter (1990), Krugman (1991), Cook (1998), Lundvall (1994), Edquist (1997), Lagendik (1998), Hidalgo <i>et al</i> (2007), Haussmann y Kingler (2006), entre otros

Fuente: Hinojosa Ríos, (2009), p.75

En la Tabla 1, Se observan las diferentes teorías de desarrollo económico y regional con sus autores en una clasificación más moderna cuyo objetivo de cada una de ellas de acuerdo a Hinojosa Ríos (2009) es: 1) Teorías de localización. Estas teorías buscan identificar los principales factores que determinaban la localización industrial tales como los costos de transporte, mano de obra calificada, economías de aglomeración positivas y negativas, cercanía del mercado entre otros. También fue importante sentar las bases para la construcción de un modelo de equilibrio general. 2) Teorías de desarrollo y crecimiento económico. Estas formas se centraron principalmente en explicar el desarrollo y crecimiento económico, así como las variables que lo generaban. En este bloque los temas centro-periferia, la exportación y la innovación tecnológica fueron elementos clave de la explicación del crecimiento económico. Por otro lado, el desarrollo como concepto ha evolucionado, y se define como un concepto integral, dependiendo de las capacidades de la gente además de las capacidades productivas e institucionales de la región o el país. 3) Teorías modernas de desarrollo espacial. Estas teorías tienen como objetivo el establecimiento de mecanismos para alcanzar el desarrollo, como: distritos industriales, clusters, learning regions y los sistemas de innovación regional. Asimismo, se incorpora el factor espacial como una explicación del desarrollo económico. En base a lo anterior surgen los conceptos críticos en la nueva visión del desarrollo: Dimensión territorial de región (Región central, Zonas Periféricas). Sistemas Productivos en conglomerado o Clusters (Industria básica, relacionada y de soporte basada en conocimiento). Producción de alta tecnología basada en conocimiento. De esta manera surgen ciertos conceptos críticos de manera natural sin promoción de ninguna autoridad gubernamental, por lo que hoy se intenta implementar además de los Clusters, nuevos modelos por parte de los municipios de zonas conurbadas.

Modelo de planeación y competitividad. En la Región Laguna y específicamente en la cd de Torreón, se inició el proceso de fomento del sistema para la innovación en la región, definiendo los propósitos, estrategias y acciones inmediatas para el desarrollo, así como proyectos impulsores de la economía del conocimiento mediante un Instituto de planeación y competitividad, que incluye a la ciencia, la tecnología mecanismos cooperativos de innovación, como uno de los motores de crecimiento económico y desarrollo social y ambiental.

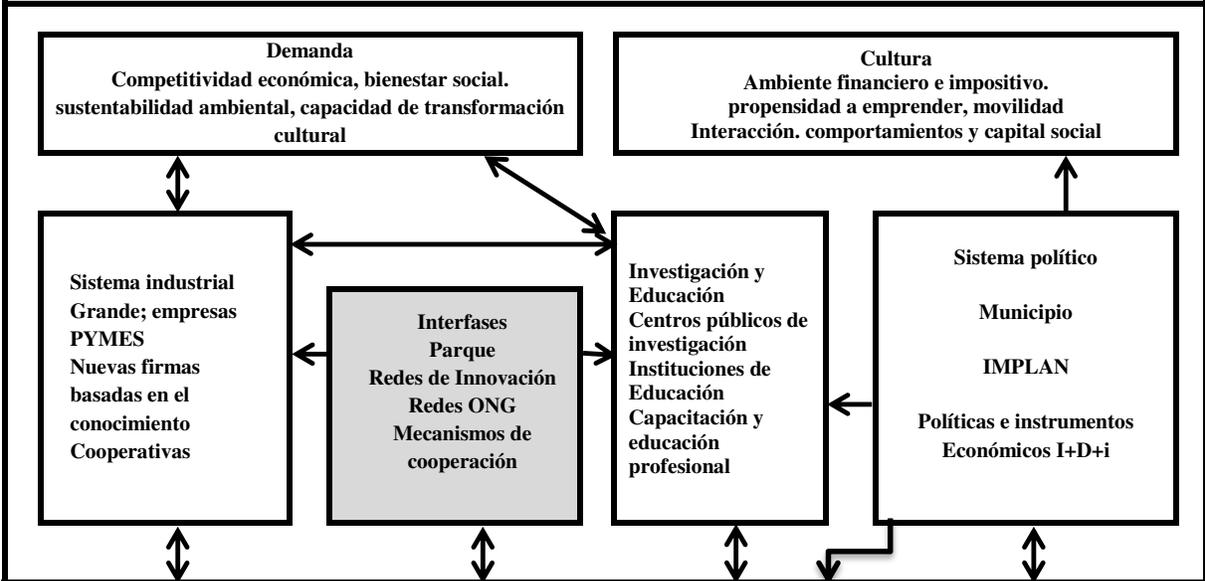
El sistema para la Innovación de la Región laguna (Campos López, 2014) es uno de los Proyectos Impulsores de la Economía del Conocimiento que busca: Iniciar el proceso de fomento del Sistema para la Innovación en la Región Laguna, definiendo los propósitos, estrategias y acciones inmediatas para el desarrollo. La creación de este proyecto según sus autores integrará los esfuerzos regionales que se han venido realizando para impulsar mecanismos **cooperativos** para la innovación en sectores estratégicos para Torreón y la Región Laguna. Con lo anterior y respaldado

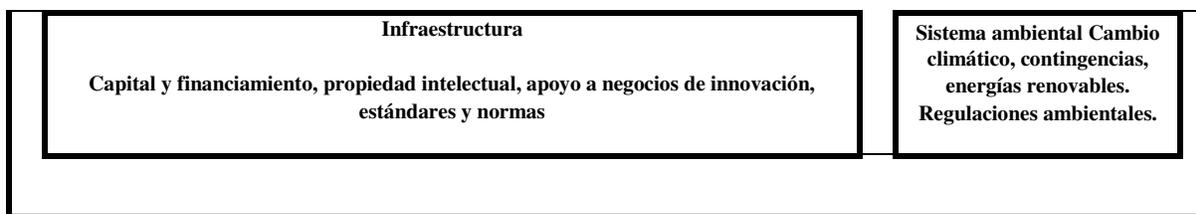
por una sólida estructura de instituciones de educación superior, la Región Laguna cuenta con las condiciones requeridas para convertirse en una región que haga de la innovación el motor de su desarrollo competitivo.

El primer paso es poner en marcha la creación de políticas regionales, los proyectos estratégicos e impulsar la gobernanza para lo cual se establece el significado siguiente: El Sistema para la Innovación en la Región Laguna (SIRLag) es el conjunto de intereses públicos y privados y las instituciones formales y las organizaciones formales e informales que funcionan de acuerdo a arreglos y relaciones que hacen posible la generación, uso y diseminación del conocimiento. Estos actores producen efectos sistémicos que se permean en la trama regional, estimulando la cooperación entre las empresas, instituciones e individuos de la Región Laguna. Al cooperar, los actores regionales desarrollan dentro de la comunidad formas diversas de capital, normas y valores que refuerzan sus capacidades innovadoras, la competitividad de la Región Laguna, el progreso de sus habitantes y la sustentabilidad del medio ambiente y sus recursos.

Así, este es un modelo regional de gobernanza (Figura 1), que le permite a los actores laguneros desarrollar las relaciones que se necesitan para la construcción continua de los capitales (tangibles e intangibles) regionales que generen el conocimiento requerido para que sus procesos generen el valor económico, social y ambiental y eleven la competitividad y atractivo de la región. De acuerdo a Campos López (2014), este modelo impulsará nuevos impactos y desempeños observables. Para ello una parte central es identificar los indicadores e incorporarlos en el tablero de apoyo a la planeación para la competitividad

Figura 1. Relaciones para la construcción continua de los capitales regionales





Fuente: Campos López (2014).

Políticas. El propósito no sólo es promover el desarrollo de los elementos sino, sobre todo, las relaciones entre ellos, como se muestra en la Figura 1.

En total se presentan once propuestas de políticas. Éstas propuestas van desde las de carácter más global, que se refiere a la integración del sistema, las estrategias financieras, la puesta en marcha del Parque para la Innovación de la Región Laguna, y el impulso al capital social y humano.

1.- Sistema de innovación de La Laguna. 2.- Innovación, conocimiento y sociedad. 4.- Agenda para la innovación de la Región Laguna. 5.- Interfaces para la Innovación 6.- Formación de capital humano y social. 7.- El parque de Innovación de la región Laguna 8.- Redes de Innovación Cooperativa. 9.- Agencias para la Innovación Regional. 10.- Financiamiento de Innovación. 11.- Proyectos impulsores de la economía del conocimiento.

Estos componentes fundacionales conducirán de inmediato a la integración del primero portafolio de políticas y proyectos regionales de impulso a la economía regional del conocimiento. Para ello se desarrollarán los primeros tres proyectos que tienen como objetivos: (1), generar métodos y tecnologías de aprendizaje y comunicación, (2), acelerar la comunicación efectiva de la innovación como proceso social de gestión de las problemáticas laguneras y (3) elevar el capital humano y social para la innovación. Así, se busca en una modernización municipal en la Región Laguna para dar respuesta a algunas interrogantes por ejemplo: ¿Cómo movernos hacia una sociedad y economía del conocimiento? ¿Cuáles factores tenemos a nuestro favor y que restricciones en contra? ¿Cómo saber si avanzamos?

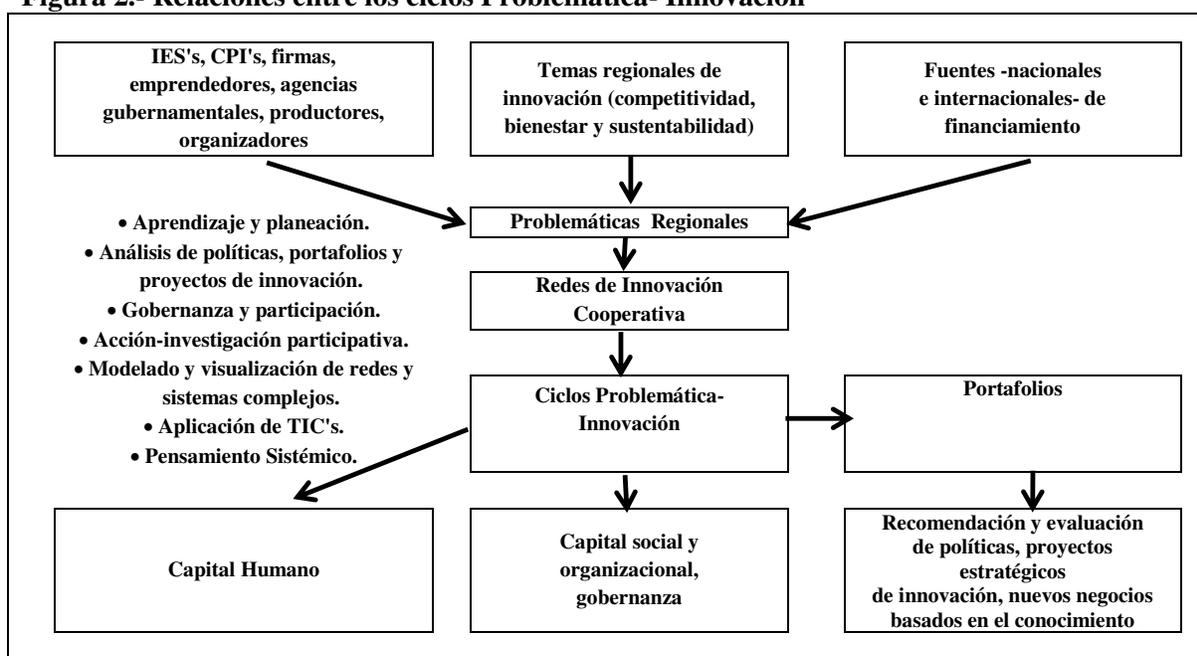
Modelo de redes de innovación cooperativa. Hernández Román y Campos López (s.f.) describen que las nuevas organizaciones, formales e informales son, al mismo tiempo interfases entre las funciones de la innovación regional y los procesos participativos de aprendizaje entre los agentes, disciplinas científicas y paradigmas de estudio y elaboración de políticas públicas y privadas. En la Región Laguna después de un proceso cooperativo de diseño e incubación cuyo origen se remonta a proyectos que datan desde 2007, se han integrado como un esfuerzo, redes de innovación cooperativa por agentes regionales interesados en desarrollar y aplicar nuevos principios, conceptos, métodos y prácticas para hacer de la innovación un motor de desarrollo regional. Por lo que se desarrolla y transfiere sistemas de conocimientos que contribuyen a elevar la competitividad, el progreso social y el desarrollo sustentable de la Región Laguna y de los estados de Coahuila y

Durango. Estas redes operan en la región y contribuyen a la gobernanza de la innovación, interpretando y modelando las problemáticas regionales, diseñando y proponiendo políticas y estrategias de innovación y gestionando portafolios de proyectos y servicios estratégicos.

Objetivos del modelo. Los objetivos de estas redes de innovación cooperativa son contribuir a incrementar la inversión regional para la innovación, atrayendo recursos financieros de fondos nacionales e internacionales, públicos y privados, que integren, diversifiquen e intensifiquen el proceso innovador. Así, como abordar las problemáticas regionales mediante redes de innovación cooperativa y colaborar con las Instituciones de Educación Superior (IES) laguneras y los Centros Públicos de Investigación, vinculando sus programas con las problemáticas regionales. Además monitorizar los avances científicos, tecnológicos, organizacionales y de políticas, para proponer políticas y estrategias regionales de innovación.

Sus relaciones. Las redes de innovación cooperativa son un espacio regional (think-thank) en donde se investiga sobre las problemáticas regionales relevantes y cómo, a través del conocimiento, la tecnología y las políticas públicas, puede emprenderse su innovación.

Figura 2.- Relaciones entre los ciclos Problemática- Innovación



Fuente: Hernández Román (s.f.)

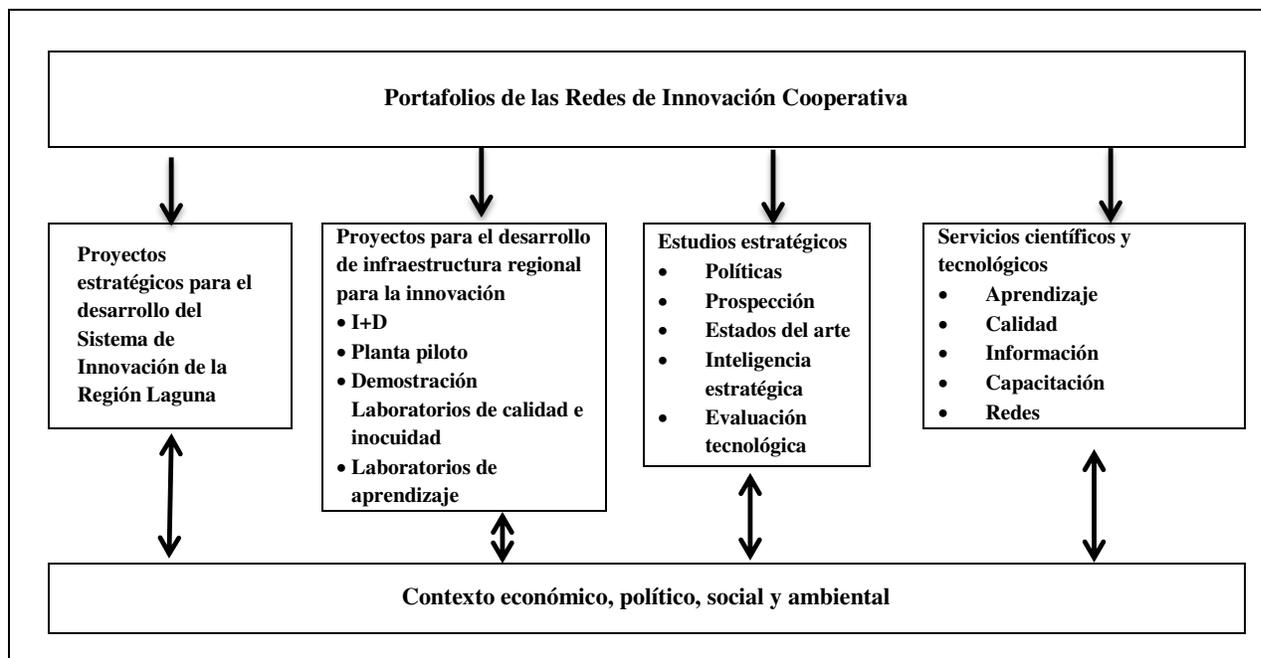
Como se observa en la Figura 2. La investigación de la problemática regional y sus relaciones lo hace mediante Redes de Innovación Cooperativa formadas por agentes regionales -individuos y organizaciones-, expertos nacionales y extranjeros. A través de ciclos en los que se aplican métodos, enfoques y prácticas diversas, cada Red aborda las relaciones entre problemática e

innovación y genera portafolios formados por iniciativas y proyectos. Como resultados adicionales, se elevan los capitales (humano y social) y la gobernanza en la Región Laguna.

En la Figura 3, se observa que cada Red genera conocimiento integrado en portafolios que son el capital intelectual con el que se contribuye a la gestión de la problemática y a la innovación en la Región Laguna. El portafolio de cada problemática se forma de iniciativas: proyectos estratégicos; proyectos para el desarrollo de infraestructura; estudios estratégicos, y servicios científicos y tecnológicos. Los portafolios y sus elementos abren las posibilidades para crear una vasta ecología organizacional que coopera para innovar cada problemática que se aborda. Las regiones son los espacios en donde los desafíos para la innovación adquieren nombre y adjetivo. Cada región está dominada por problemáticas surgidas de las fallas y desequilibrios de los mercados regionales y globales. Sus impactos negativos se transmiten a sus cadenas productivas, al bienestar de la población, y ponen en riesgo los recursos ambientales.

Así, mismo, para hacerle frente a estas fallas se requiere de portafolios articulados que promuevan: las políticas regionales (públicas y privadas) que enfrenten las fallas de mercado; la diversificación y desarrollo de las nuevas organizaciones regionales que requiere la innovación, y los sistemas de conocimiento integrado que le den el valor requerido a los esfuerzos regionales en investigación y desarrollo.

Figura 3. Generación de conocimiento por las redes en portafolios



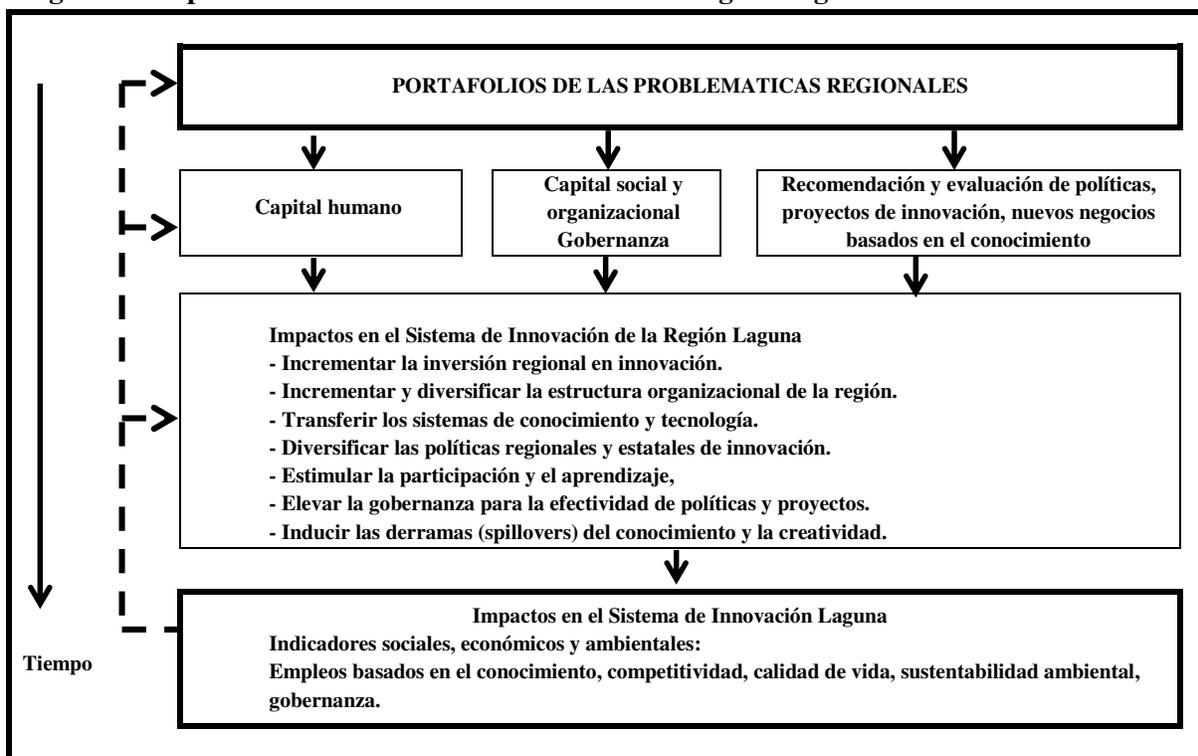
Fuente: Hernández Román (s.f.)

Como se observa en la Figura 4, la innovación en la Región Laguna es también un esfuerzo para generar una cultura que permita no sólo buscar la solución de problemas inmediatos, sino gestar los

impactos y transformaciones que se darán sólo en el mediano y largo plazo. Los portafolios de las Redes de Innovación Cooperativa buscan generar los resultados inmediatos que con el tiempo se vayan desdoblando y dejando impactos tanto en el propio sistema de innovación como en el espacio regional.

Las Redes de Innovación cooperativa se forman con agentes voluntarios que provienen de organizaciones de productores y empresarios, de instituciones educativas, de centros públicos de investigación, organizaciones civiles y organismos gubernamentales. Algunas operan informalmente, otras han adquirido ya estructura jurídica. Las Redes de Investigación Cooperativa promueven la sustentabilidad y la efectividad de las Redes existentes, así como la incubación de otras a partir de la identificación de problemáticas regionales relevantes. A continuación se muestran las Redes que operan en el área de la región lagunera: Red de Innovación de Agua y Recursos Ambientales, (RIARA). Consorcio de Innovación de Leche de Cabra, A.C., (CILC), Red de Energías Renovables de La Laguna A.C., (RERLAG) Red de Innovación de Tecnologías de Información y Comunicación, (RITIC's) Red de Innovación de la Industria del Mueble, (RIIM, Red de Plata Laguna, (REPLAG). Red de Innovación de Salud, (RINS). Red de Innovación de Agricultura Sustentable, (RIASUS).

Figura 4. Impactos en el sistema de innovación de la Región Laguna



Fuente: Hernández Román (s.f.)

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La transición ha provocado tensiones entre un modelo clásico de admiración municipal que no parece extinguirse del todo y otro de modernización municipal que no acaba de conseguirse y, una vez acogido, no brinda todavía efectos ampliamente mejores.

Aquí se centra el problema principal de la investigación; la poca capacidad de los municipios de la Región Laguna para contar con un sistema de planeación que incluya a la ciencia, la tecnología y la innovación como uno de los motores de crecimiento económico y desarrollo social y ambiental.

A partir de este problema evaluamos el objetivo general de investigación, que es documentar la interacción de la planeación sistemática en competitividad e innovación a nivel municipal y regional para la promoción económica y social. Para lo cual se busca determinar las necesidades de los empresarios para establecer variables como parte de un modelo de modernización municipal que mejore la competitividad de las organizaciones públicas y privadas. Y como objetivos adicionales: se determinen los principales factores de cambio, que originan en la organización la necesidad de aumentar su rentabilidad, competitividad, toma de decisiones, productividad y financiamiento, por último evaluamos la posibilidad de establecer un modelo de gestión en los municipios de la Región lagunera que promueva la innovación tecnológica para la competitividad.

HIPÓTESIS

H_T: La autoridad municipal promueve la transformación de la información de las necesidades empresariales externas en conocimiento de la organización para la competitividad regional

MÉTODO

Alcances y limitantes del diseño de investigación. Como características del método utilizado en este proyecto se establece que es una investigación no experimental, ya que en su realización no se efectuó la manipulación deliberada de las variables, es decir, en la investigación no se presenta la variación intencional de las variables. Además, es transversal, porque la recolección de datos se realizará en un solo momento y en un tiempo determinado, donde se tuvo como objetivo describir las variables y analizar la incidencia e interrelación de éstas en dicho momento, sin manipularlas, para mostrar un panorama del estado de ellas. Todo lo anterior ajustado a la recolección de información pertinente a la investigación. El nivel de la presente investigación que se busca alcanzar es el exploratorio ya que es importante indicar que la investigación se desarrolló específicamente con el objeto de explorar de la mejor manera; como se da la generación de conocimiento a partir de un sistema de necesidades de innovación para la competitividad

A partir de una exhaustiva revisión de la literatura sobre modelos de desarrollo regional y las instancias de coordinación en la planeación gubernamental, tal y como estas están contenidas en la legislación de la materia, se pasa al análisis contextual en el área de interés de la investigación. Hecho lo anterior, se estudian los programas instrumentados en ese marco y se revisa la consistencia en las acciones de coordinación emprendidas, así como el análisis de un instrumento aplicado para determinar las inquietudes de una muestra de empresarios de la Región Laguna.

Diseño de la muestra. Se aplicó a una muestra de 57 sujetos un instrumento integrado por 7 variables nominales y 37 variables de intervalo cuyas respuestas se obtuvieron mediante escala de Likert de 0 a 7. Una vez aplicado a profesionistas que estudian o estudiaron un posgrado en diversas organizaciones se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.82 de validez y confiabilidad del instrumento y un error de estimación de la muestra de 1.98%. Estos valores indican que la estructura del instrumento es confiable.

Caracterización de los sujetos de investigación. La muestra quedó integrada por 57 directivos y empleados de organizaciones que desarrollan sus habilidades exclusivamente con la práctica. Sin importar el tamaño de la organización o el tipo de actividad de la misma donde se encontró que el 52.6% de los entrevistados cuentan con un puesto directivo, gerencial o de supervisión, mientras que el 34.35% no se consideran empleados, se consideran de confianza en las organizaciones en las que trabajan, el resto 14.4% especificaron otra actividad dentro de la empresa. En la cual el 75.4% cuentan con una antigüedad en su empresa menor a 15 años.

Por otra parte el 58% son mujeres y el otro 42% son de sexo masculino. Además el 23% han estudiado un postgrado mientras el 68% que es la mayoría han cursado la Licenciatura, de los cuales 29.8% son Ingenieros, 24.3% son Contadores Públicos, 19.3% estudiaron una Licenciatura (Administración), el resto Psicología, Economía, Derecho y otros son el 36.6%. Por último se encontró que el rango de edad que presenta la mayoría de los sujetos se encuentra entre los 20 y 39 años con un 61.4% siendo menor el porcentaje (3.51) los mayores de 60 años y el resto de 35.09% se encuentran en el rango de 40 a 59 años.

RESULTADOS

El análisis univariado y multivariado que se desarrolla en las siguientes tablas y figuras busca evidenciar las respuestas objetivos planteados en la presente investigación.

Análisis de Datos descriptivos de la muestra. Las características de los sujetos del sector empresarial que participaron en esta investigación exploratoria permiten notar lo siguiente:

Tabla 2. Distribución de Frecuencia por Sexo

SEX038	Frecuencia	Porcentaje	Grafica Porcentaje
Mujeres	33	57.89	
Hombres	24	42.11	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2. Se observa como parte de los entrevistados el 58% (N=33) son mujeres y el otro 42% son de sexo masculino (N=24).

Tabla 3. Distribución de Frecuencia por Edad

EDAD39	Frecuencia	Porcentaje	Grafica de Porcentaje
20-29	18	31.58	
30-39	17	29.82	
40-49	13	22.81	
50-59	7	12.28	
60<mayor	2	3.51	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se encontró que el rango de edad que presenta la mayoría de los sujetos se encuentra entre los 20 y 39 años con un 61.4% (N=35) siendo menor el porcentaje (3.51, N=2) los mayores de 60 años y el resto de 35.09% se encuentran en el rango de 40 a 59 años.

Tabla 4. Distribución de Frecuencia por Escolaridad

ESCOLARID40	Frecuencia	Porcentaje	Grafica de Porcentaje
Técnico	5	8.77	
Profesional	39	68.42	
Maestría	11	19.3	
Doctorado	1	1.75	
Otro	1	1.75	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Además el 23% (N=56) solo una minoría han estudiado un postgrado mientras el 68% que es la mayoría han cursado la Licenciatura.

Tabla 5. Distribución de Frecuencia por Profesión

PROFESION41	Frecuencia	Porcentaje	Grafica de Porcentaje
Ingeniería	17	29.82	
Licenciatura	11	19.3	
Psicología	4	7.02	
Contador Publico	15	26.32	
Economía	3	5.26	
Abogado	1	1.75	
Comercio Exterior	5	8.77	
otros	1	1.75	

Fuente: Elaboración propia

Mientras el 68% que es la mayoría han cursado la Licenciatura, en la tabla 5, se nota, de los cuales 29.8% son Ingenieros, 24.3% son Contadores Públicos, 19.3% estudiaron una Licenciatura (Administración), el resto Psicología, Economía, Derecho y otros son el 36.6%

Tabla 6. Distribución de Frecuencia por Puesto

PUESTO43	Frecuencia	Porcentaje	Grafica de Porcentaje
Gerente	7	12.28	
Administrador	15	26.32	
Supervisor	8	14.04	
Selección	3	5.26	
Contador	5	8.77	
Asistente	5	8.77	
Profesor	3	5.26	
Programador	3	5.26	
Otros	8	14.04	

Fuente: Elaboración propia

La muestra quedó integrada por 57 directivos y empleados de organizaciones que desarrollan sus habilidades exclusivamente con la práctica. En la tabla 6, Se encontró que de los entrevistados, el 52.6% (N=30) cuentan con un puesto directivo, gerencial o de supervisión, mientras que el 34.35% (N=19) no se consideran empleados, se consideran de confianza en las organizaciones en las que trabajan, el resto 14.4% (N=8) especificaron otra actividad dentro de la empresa.

Análisis de datos multivariable. Para determinar si el estudio contenía variables validadas se realizaron dos pruebas iniciales; la primera es la medida de adecuación de Kiser-Meyer-Olkin (KMO) la cual determina el porcentaje mínimo de probabilidades de correlación entre las variables de la investigación; el segundo estudio es la prueba de esfericidad de Bartlett, en el cual a través de la Chi-cuadrada se determinó el nivel de aceptación de las respuestas de los encuestados; la diferencia es el error máximo existente en la correlación de las variables y la significancia, cuyo margen debe encontrarse entre 0 y 0.1 para determinar muestras mínimas,

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida de adecuación de Kaiser Meyer Olkin		.503
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrada aproximada	1105.230
	Df	666
	Sig.	.000

En la prueba se muestra que la validez del estudio con la correlación de las variables es de 50.3% inicial; además la Chi-cuadrada se encuentra en un nivel aceptable por lo cual al correlacionar las variables se obtuvieron datos significativos a través de los cuales se probó la hipótesis inicial; el factor mínimo de validez en la prueba de esfericidad de Bartlett fue de 666.

A continuación aparece el estudio de la varianza explicada (Tabla 7), en donde las variables se reducen a comunalidades y se determina el nivel máximo de explicación de la encuesta para la investigación; un nivel mínimo aceptable es de 45%, el resto se explica con la teoría contenida en la revisión de la literatura y con ello se complementa el modelo para la aplicación en la organización; para determinarla se utiliza la extracción a través de mínimos cuadrados generalizados.

Tabla 7. Varianza total explicada

Factor	Eigenvalores iniciales			Extracción Suma de cuadrados cargas			Rotación Suma de cuadrados cargas		
	Total	% de Varianza	Cumulativa %	Total	% de Varianza	Cumulativa %	Total	% de Varianza	Cumulativa %
1	6.671	18.031	18.031	6.388	17.266	17.266	5.017	13.558	13.558
2	3.604	9.739	27.770	3.236	8.747	26.013	2.232	6.033	19.591
3	3.178	8.588	36.358	2.841	7.679	33.692	1.962	5.303	24.894
4	2.399	6.484	42.842	2.050	5.541	39.233	1.933	5.226	30.120
5	2.176	5.882	48.724	1.834	4.958	44.191	1.798	4.859	34.979
6	1.906	5.151	53.875	1.617	4.370	48.561	1.736	4.693	39.672
7	1.747	4.723	58.598	1.432	3.870	52.431	1.685	4.555	44.227
8	1.449	3.915	62.513	1.157	3.128	55.559	1.608	4.347	48.573
9	1.355	3.662	66.176	1.058	2.860	58.419	1.489	4.025	52.599
10	1.258	3.401	69.577	.934	2.524	60.943	1.399	3.782	56.381
11	1.117	3.020	72.597	.795	2.150	63.092	1.317	3.558	59.939
12	1.021	2.759	75.355	.703	1.899	64.991	1.292	3.493	63.432
13	1.008	2.724	78.079	.687	1.858	66.849	1.264	3.417	66.849

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el estudio por comunalidades y las sumas rotatorias el nivel de explicación del estudio cuantitativo para esta investigación sobrepasa el 66.8%, por lo cual se considera que las respuestas permiten corroborar la hipótesis.

Tabla 8. Factor 1. Competitividad para el desarrollo económico

Variable	Carga factorial	Media	Desviación estándar	Alfa Cronbach	Correlación Total
DESARRO13	.742	5.63	1.30	0.860	0.711
CAPACIDAD12	.733	5.96	1.32	0.861	0.701
VENTAJAS11	.665	5.88	1.39	0.865	0.652
ESTRATEGIA18	.707	5.72	1.28	0.866	0.645
AMBIENTE7	.633	5.65	1.51	0.869	0.614
OPORTUNID15	.683	5.58	1.34	0.868	0.613
INVESTIGAR3	.554	5.96	1.36	0.870	0.589
CONFIANZA17	.697	5.75	1.55	0.872	0.587
COSTOS8	.611	5.95	1.33	0.875	0.536

Fuente: Elaboración propia (alfa Cronbach del factor 88.18%)

En la tabla 3 del factor1, Competitividad para el desarrollo económico se observa que la correlación más alta (carga factorial= .7421) corresponde a la variable “adoptar nuevas tecnologías que estimulen el desarrollo económico” (Desarro13), esta información proporcionada por empresarios

es información relevante, ya que muestra también que la competitividad es una variable de impacto al solicitar a la organización municipal, optimizar recursos (Ventajas11), proyectos (Costos8), adaptación al medio ambiente externo (Ambiente7), así como desarrollar las capacidades de los ejecutivos (Capacidad12), lo que además si se apoya en la evaluación periódica de estrategias (Estrategia18) y el aprovechar oportunidades permitirá mejorar la rentabilidad (Oportunidad15) por último la rentabilidad estimula la confianza en su entorno económico ((Confianza17) y la adopción nuevas tecnologías estimularan el desarrollo económico (Desarrollo13) como se mencionó anteriormente.

CONCLUSIONES

De la revisión de la literatura se infiere que el desarrollo de la economía regional y su incorporación al grupo de teorías económicas convencionales han experimentado un largo camino. Y recientemente los municipios de la Región Laguna han iniciado la integración, así como el apoyo a sistemas de innovación y competitividad para reconocer el valor de las Organizaciones no gubernamentales, y tácitamente su apoyo el modelo de competitividad. Así, se infiere que un modelo que integre estas dos funciones, más la fuerza de las instituciones educativas es un modelo que apoya la modernización de los municipios en su gestión y conocimiento.

De los resultados se desprende que la *competitividad* se fortalece a través de acciones que mejoren la optimización de los proyectos para reducir costos, aumentar las capacidades de empresarios, optimizar recursos tecnológicos. La *productividad* se mejora si el municipio y las empresas se coordinan para controlar adecuadamente los recursos de la dependencia aprovechando los avances científicos y tecnológicos, y aclaran que adoptar procedimientos especializados y centralizar los procesos administrativos municipales inhiben la productividad. Obviamente el tema de la *rentabilidad* de las empresas, no es menos importantes y frecuentemente se está de acuerdo en que esta variable estimula la confianza en su entorno económico, debiendo aprovecharlo con políticas públicas que permitan mejorar la rentabilidad de las organizaciones. Muchos aspectos con *innovación organizacional* pueden ser reorganizados en función del manejo que se haga del capital humano, según los entrevistados, es la clave del éxito o fracaso en las organizaciones, ya que capacitar al personal crea seguridad y fomenta la efectividad organizacional al invertir en tecnología, que permita responder con rapidez a los cambios del mercado, aunque la falta de fuentes de financiamiento o de apoyo económico restringe dicha innovación cuya consecuencia es la pérdida de posicionamiento de mercado. El investigar y desarrollar nuevos sectores impulsa la actividad económica, Así, requieren se les apoye con inversiones en proyectos de infraestructura para tener mayor autosuficiencia, que permita asegurar la estabilidad, la funcionalidad laboral y

desempeño en la organización. Mencionaron que algunas veces están de acuerdo en que adoptar nuevas tecnologías estimula el desarrollo económico.

Por último, podemos afirmar que Los empresarios de la Laguna están de acuerdo en proporcionar observaciones para que se transformen de información externa en conocimiento de organización municipal, en aras de mejorar la competitividad para la cual se muestra en las variables de mayor importancia en términos del factor1, lo cual concuerda con el estudio por comunales y las sumas rotatorias obteniéndose que el nivel de explicación del estudio cuantitativo para esta investigación sobrepasa el 66.8%, por lo cual se considera que las respuestas permiten corroborar la hipótesis.

REFERENCIAS

- Campos López, E. (2014). *Taller: Sistema para la Innovación de la Región Laguna (SIRlag)*. Instituto de Planeación y Competitividad de Torreón (IMPLAN). Torreón, México.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (2004). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Erosa, V. E. y Arroyo, P. E. (2007). *Administración de la tecnología, nueva fuente de creación de valor para las organizaciones*. DF, México: Editorial Limusa.
- Hernández Román, A. y Campos López, E. (s.f.). Consorcio de Redes de Innovación Cooperativa (CRIC) [folleto]. Jalisco: Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y diseño del Estado de Jalisco A. C.
- Hinojosa Ríos, E. G., Mercado Becerril, S. L. y Ordaz Jurado, C. E. (2009). *Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Coahuila de Zaragoza*. Monterrey, N. L.: Celsa Impresos S. A. de C.V, ITESM.
- Mendoza, J. E., Díaz-Bautista, A. (2006). *Economía Regional moderna: teoría y práctica*. (1ª Ed.). México DF: Plaza y Valdés.
- Nourse, H. O. (1969). *Economía Regional: Estudio de la estructura, estabilidad y desarrollo económico de las regiones*. España: Oikos-Tau, S. A. Ediciones.
- Pardo, M. C. (2009). *La modernización administrativa: 1940-2006*. México, DF: El Colegio de México.
- Richardson, H. W. (1986). *Economía regional y urbana*. Madrid: Alianza Editorial, S. A.
- Tissen, R., Andriessen, D. y Deprez, F. (2000). *El valor del conocimiento, para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid, España: Pearson Educación.

Destinobles, A. G. (2007). *Introducción a los modelos de crecimiento económico exógeno y endógeno*. Recuperado de <http://merigg.files.wordpress.com/2010/12/introduccion-a-los-modelos-de-crecimiento-econoc3b3mico-exc3b3geno.pdf>

Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (2012). *El municipio: una institución diseñada para el fracaso*. Recuperado el 15 de septiembre del 2013 de http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2012/8/indice_de_competitividad_urbana_2012.pdf

Notimex.. (25 de abril 2012). Se ubicará entre las 10 principales economías del mundo: México será potencia económica en 2030: Citi. *El economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2012/04/24/mexico-sera-potencia-economica-2030-citi>

Ríos, Y y P-Canedo, F. (15 de septiembre 2014). Confían en subir nivel de la competitividad. *El siglo de Torreón*. Recuperado de http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1036113_confian-en-subir-nivel-de-la-competitividad.html

Salguero Cubides, J. (2006). *Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional*. Recuperado el 20 de agosto de 2013 de http://www.sogeocol.edu.co/documentos/Enf_teo_des_reg.pdf

STPS-UNAM-III. (s.f.). Constitución política de los estados unidos mexicanos. Artículo 115. Recuperado el 20 de agosto de 2014 de <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/250/116.htm>

Anexos

Tabla 9. Distribución de Frecuencias Porcentuales de las variables de intervalo ordenadas por totalmente de acuerdo (7)

Variable	0	1	2	3	4	5	6	7
El manejo que se haga del capital humano, es la clave del éxito o fracaso en las empresas(C_HUMANO37)	2	0	0	2	5	9	21	61
Capacitar al personal crea seguridad y fomenta la efectividad organizacional (SEGURIDAD27)	0	0	0	2	4	7	32	55
Invertir en tecnología permite responder con rapidez a los cambios del mercado (TECNOLOGIA6)	0	2	0	5	7	5	29	52
Restringe a la innovación la falta de fuentes de financiamiento o de apoyo Económico (FINANCIAMIE1)	5	4	0	4	13	9	14	52
Se logra mayor posicionamiento en el mercado con acciones innovadoras (MERCADO_2)	4	0	0	2	7	7	30	50
Aplicar avances científicos y tecnológicos mejorará la productividad (AVANCES20)	0	0	0	0	5	13	34	48
Coordinar y controlar adecuadamente los recursos, asegura la productividad (RECURSOS19)	2	0	0	2	5	13	32	46
Estar en desacuerdo con las políticas afecta a la toma de decisiones (DESACUER36)	2	0	0	0	11	13	29	46
La falta de liderazgo priva a la organización de estabilidad (LIDERAZGO34)	0	0	0	4	9	5	38	45
Investigar y desarrollar nuevos sectores impulsa la actividad económica (INVESTIGAR3)	2	0	0	4	7	14	29	45
Optimizar proyectos para reducir costos indica una ventaja competitiva (COSTOS8)	2	0	0	0	13	16	25	45
Desarrollar las capacidades de los ejecutivos concede ventajas competitivas (CAPACIDAD12)	2	0	0	2	9	14	30	43
Optimizar los recursos tecnológicos concede ventajas competitivas VENTAJAS11	2	2	0	0	7	18	32	39
Establecer sistemas de vanguardia, mantiene el liderazgo empresarial (VANGUARDIA5)	2	0	2	2	9	20	27	39
Definen el éxito los valores de los miembros en la organización (VALORES28)	0	0	4	2	13	7	38	38

Variable	0	1	2	3	4	5	6	7
La ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación perjudica las decisiones (SEGUIMIEN35)	0	0	0	4	9	16	34	38
La rentabilidad estimula la confianza en su entorno económico (CONFIANZA17)	4	0	0	5	4	18	34	36
Asegurar la estabilidad y el bienestar económico del individuo garantiza la funcionalidad laboral (ESTABILID25)	2	0	0	4	11	16	32	36
Establecer talleres de integración organizacional mejora el desempeño (INTEGRAC29)	2	0	4	2	11	14	36	32
Invertir en proyectos de infraestructura permite tener mayor autosuficiencia (INFRAESTRU4)	2	0	2	0	14	18	34	30
Adaptarse al ambiente externo es indicador de competitividad. (AMBIENTE7)	4	0	2	0	7	23	36	29
Evaluar periódicamente las estrategias utilizadas mantiene la rentabilidad (ESTATEGIA18)	2	0	0	2	9	25	34	29
Adoptar nuevas tecnologías estimula el desarrollo económico (DESARRO13)	2	0	0	2	13	23	32	29
Aprovechando las oportunidades del entorno competitivo se convierte en rentable (OPORTUNID15)	2	0	2	0	11	32	25	29
Incrementar la productividad genera seguridad económica (SEGURIDAD21)	5	5	0	4	16	20	23	27
Modificar continuamente los procesos genera inseguridad (INSEGURI30)	9	2	2	2	18	20	25	23
Tomar una decisión por medio de la intuición genera incertidumbre (INTUICION32)	2	0	0	4	38	16	18	23
Desarrollar e implantar métodos específicos aumenta la productividad (METODOS22)	0	0	0	4	18	25	36	18
Preservar su identidad e integridad ante los cambios es reflejo de competitividad (IDENTIDAD9)	4	2	2	5	18	20	32	18
Estimula la creatividad la necesidad de tomar decisiones no programadas (CREATIVID33)	9	2	0	9	25	20	20	16
Tener flexibilidad en las políticas mejora la rentabilidad de la empresa (FLEXIBILI14)	4	0	4	11	25	21	21	14
La sistematización limita la toma de decisiones no programadas (DECISIONES31)	9	0	2	5	29	20	23	13
Ejercer compromisos que incentiven el cambio y la creatividad genera rentabilidad (COMPROMI16)	2	0	0	4	18	23	43	11
Sistematizar los procesos radicalmente afecta el nivel de competencia (SISTEMAT10)	7	4	7	14	14	16	27	11
Afecta las relaciones organizacionales el envejecimiento de la planta productiva (ENVEJECIM26)	9	9	7	4	27	14	21	9
Centralizar los procesos administrativos controla la productividad (CENTRALIZ23)	13	2	5	5	27	14	29	5
Adoptar procedimientos especializados inhibe la productividad (ESPECIALIZ24)	14	9	9	18	23	18	7	2

Fuente: Elaboración propia