

## EL EMPRENDIMIENTO EN UN CONTEXTO TRANSCOMPLEJO

Doris Castillo Romero\*

Recibido: 19-07-2011 Aceptado: 03-11-2011

### RESUMEN

El mundo que habitamos, informado, complejo y globalizado, la actividad emprendedora toma gran auge; la misma no sólo contribuye al desarrollo socioeconómico de naciones sino que plantea nuevas oportunidades en diversos escenarios: políticos, ambientales, culturales... La comprensión del mismo va más allá de lo complejo, donde no se estudia el todo como un problema sino las partes que suman el todo para llegar al reto empresarial, signado por ambiente de turbulencia, incertidumbre, complejidad y competitividad..

**Palabras clave:** Emprendimiento, Espíritu Empresarial, Complejidad, trans-complejidad. Organizaciones Transcomplejas.

### ENTREPRENEURSHIP IN CONTEXT TRANS COMPLEX

#### ABSTRACT

The world we inhabit, informed, complex and globalized, entrepreneurial activity takes great height, it not only contributes to the socioeconomic development of nations but poses new opportunities in various scenarios: political, environmental, cultural ... The understanding of it is beyond of the complex, where it is studied as a problem but all the parts that add up everything to reach the challenging business environment marked by turbulence, uncertainty, complexity and competitiveness.

**Key words:** Entrepreneurship, Entrepreneurship, Complexity, transcomplejidad. Transcomplejas organizations.

### L'ESPRIT D'ENTREPRISE DANS SON CONTEXTE COMPLEXE TRANS

#### RÉSUMÉ

Le monde que nous habitons, éclairé, complexe et globalisé, l'activité entrepreneuriale prend une grande hauteur, il contribue non seulement au développement socio-économique des nations, mais pose de nouvelles opportunités dans divers scénarios: politique, environnemental, culturel ... La compréhension de celui-ci est au-delà du complexe, où il est étudié comme un problème, mais toutes les pièces qui ajoutent à tout pour parvenir à un environnement économique difficile marquée par des turbulences, l'incertitude, la complexité et la compétitivité.

**Mots-clés:** l'esprited'entreprise, l'esprited'entreprise, la complexité, transcomplejidad. Organisations Transcomplejas.

## Introducción

El fenómeno del emprendimiento es complejo y está relacionado con diversos factores; el espíritu empresarial es mucho más que la competencia y el riesgo que supone crear una empresa propia. Esta directamente conectado con una serie de elementos del entorno, tales como oportunidad, equipos, recursos, conocimientos y riesgos, que en su totalidad forman parte del fenómeno empresarial inmerso en un contexto globalizado, en donde la formación de nuevas empresas y nuevos empresarios se ve como el camino que contribuye en el desarrollo y crecimiento sustentable de las naciones.

Esta actividad debe enfrentar la complejidad, ya que los elementos que lo constituyen son inseparables, interdependientes, interactivos e inter-retroactivo entre las partes y el todo, el todo y las partes, y las partes entre ellas. Marcel Maus decía: “hay que recomponer el todo”, recomponer el todo para conocer las partes, como establece el principio de Pascal (1976): “Todas las cosas siendo causadas y causantes, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas y todas sostenidas por una unión natural e insensible que liga las más alejadas y las más diferentes, creo imposible conocer las partes sin conocer el todo y tampoco conocer el todo sin conocer particularmente las partes”(S/P).

El siglo XXI, no se puede tomar como el principio de una época sino como una continuación de un periodo que trae consigo procesos tales como la globalización, el auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Tic's), economías cambiantes, incertidumbre; en donde consecuentemente se vigorizan las actividades de países no tan favorecidos por este proceso global, es decir, la realidad frente a un proceso sensibilizador de los países menos favorecidos por el desarrollo global, donde se consideran oportunidades las necesidades de desarrollo de los mismos.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) hace énfasis en que el desarrollo humano incluye la formación de las capacidades humanas que puedan ser ejercidas en las diferentes esferas de la vida: económica, social, cultural o política. A partir de este enfoque, el Programa de las Naciones Unidas publica anualmente, desde 1990, el Informe Mundial sobre Desarrollo Humano, en el que se propone la agenda de desafíos que los países necesitan encarar para alcanzar el desarrollo sostenible. Expone que el desarrollo en general es básicamente un proceso de vida que permite contar con opciones de selección para las personas. Las aspiraciones de las personas pueden ser muchas, pero fundamentalmente se refieren a tres: la búsqueda de conocimientos; la posibilidad de tener una vida prolongada y saludable; y tener acceso a los recursos que permitan un aceptable nivel de vida. Es a partir de estas tres finalidades que se derivan muchas otras. Al abordar el tema de emprendimiento; puede observarse que el

mismo se enfoca en una estrategia de desarrollo nacional que busca equidad política, social, cultural y económica.

## **El Espíritu Empresarial**

Para la Comisión de las Comunidades Europeas (2003), el Espíritu Empresarial es la actitud y el proceso de crear una actividad económica, combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación, con una gestión sólida, en una organización nueva, o en una ya existente.

Algunos autores como Varela (2001); Timmons (1999), Áspero (1984); MacClelland (1961), Gibb (1988) han manifestado que la cultura emprendedora, que es la base de la cultura empresarial, se expresa básicamente en los siguientes elementos: fuerza vital, deseo de superación y progreso, capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, aceptación y propensión al cambio, libertad / autonomía / autogobierno, capacidad de toma de decisiones con información incompleta, convicción de confianza en sus facultades, iniciativa, actitud mental positiva hacia el éxito, compromiso / constancia / perseverancia, coraje para enfrentar situaciones inciertas y correr riesgos, capacidad de realización, capacidad de administrar recursos, practicabilidad y productividad, capacidad de control, inconformismo positivo, soluciones y no problemas, responsabilidad / solidaridad / ética, capacidad de integrar hechos y circunstancias, liderazgo.

Elementos que pueden ser entendidos como el principio de mejoramiento continuo, que lleva a los emprendedores a buscar siempre un estadio superior en sus actividades; a buscar la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades; a percibir tendencias y prever lo que va a ocurrir; a encontrar múltiples formas de solución a los problemas; a reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone; a anticipar o hacer algo antes que otros lo hagan; a tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables.; a no estar pensando en culpables o en benefactores; a creer en lo que uno sabe hacer, en sus destrezas, en su conocimiento, en su preparación; a aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre o energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas; con optimismo, visión de triunfo, capacidad de ganar y salir adelante, con dedicación y esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos, con el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos y el pragmatismo necesario para llevar a cabo los proyectos.

También debe hacer uso eficiente de los diversos recursos que se disponga,

hacer bien lo que se debe hacer, con la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones, aceptando que lo existente es bueno, pero que es sujeto de mejora, es decir, que hay camino de progreso y mejoramiento, con la capacidad de pasar de la problemática a la solución, del diseño al hecho, de la teoría a la práctica, para comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza, que éste debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social, para percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, capaz de armar el rompecabezas y lograr que los demás compañeros acepten sus ideas y su accionar porque encuentran en ellas un punto de comunicación y de empatía.

Este espíritu empresarial que es de interés vital para la sociedad, contribuye al desarrollo socioeconómico de las naciones y genera cambios en la estructura de producción incidiendo directamente en la ecuación de crecimiento; pero esto no ocurre simplemente por la formulación y publicación de un plan de desarrollo, este desarrollo económico, se da en gente específica, en lugares particulares y en momentos precisos.

### **La Actividad Emprendedora**

Ninguna definición de emprendimiento es lo suficientemente precisa y descriptiva para aquellos que desean tener un espíritu emprendedor. Para Castillo, A. (1999) el espíritu emprendedor está relacionado con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

Schumpeter(1950) percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. El observó que:

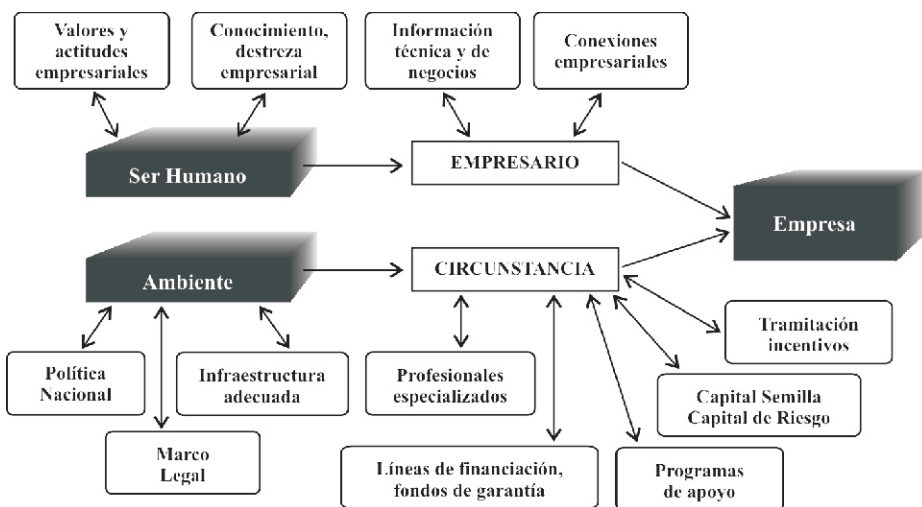
“Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora”. (s.p.)

Para que el fenómeno empresarial pueda darse, Reynolds (1999) Porter (1990), Farrel (1998) han concluido que dos cosas son fundamentales:

La primera es el surgimiento de nuevos empresarios, es decir, personas que sepan cuándo, cómo, dónde y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento; personas capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

La segunda el desarrollo de unas circunstancias favorables al proceso. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, tales como: mecanismos de Incubación, parques tecnológicos, zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupos profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, capitales semillas, grupos de inversionistas, trámites sencillos, incentivos fiscales, políticas laborales, asesores especializados, mentores, tutores, opciones de pasantía, concursos, estímulos, etc.

En este sentido, para Varela y Bedoya (2006), el proceso formativo empresarial, exige una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación que les mejoren sus competencias personales y sus competencias de conocimiento, en donde el ámbito en el que se desenvuelve juega un papel fundamental con respecto al marco de actuación, y las circunstancias del entorno propician la formación de empresas, tal como lo evidencian en la siguiente gráfica:



Fuente: Varela y Bedoya (2006)

## La actividad Emprendedora en Venezuela

Para Vainrub y Rodríguez (2008), Venezuela muestra altos índices de actividad empresarial; según los autores, aproximadamente, uno de cada cuatro venezolanos mayores de edad está en proceso de formar una empresa, o simplemente cuenta con una recién creada. Sin embargo, sus resultados macroeconómicos siguen dependiendo de la exportación de petróleo.

Según el programa de investigación del Monitor Global de la Iniciativa Empresarial (GEM, por sus siglas en inglés), los países con pocos ingresos por habitantes y bajos índices de competitividad se caracterizan por altas tasas de actividad empresarial temprana, es decir, muchas empresas pequeñas y recién creadas. Venezuela forma parte de estos países de actividad empresarial temprana.

Los hallazgos del GEM en Venezuela evidencian que el gran porcentaje de emprendedores que inician un negocio están motivados por factores extrínsecos (falta de empleo, necesidad económica, bajos salarios); mientras que en los países con altos ingresos por habitantes, la actividad emprendedora en etapas iniciales es llevada a cabo en su mayoría, por individuos motivados por razones intrínsecas (búsqueda de oportunidades, vocación, deseo de desarrollo personal).

En este sentido se observa como en algunos países la motivación a emprender es la necesidad, mientras que en otros, la motivación es la oportunidad, estos por su parte, presentan valores positivos con respecto a otras variables que miden el desarrollo de las naciones: altas tasas de exportaciones, gastos en educación y gastos en investigación y desarrollo (Acs, 2007).

El fenómeno empresarial se puede estudiar desde diversos puntos de vista, diversos enfoques (sociológicos, psicológicos y económicos) han intentado, por separado, analizar y explicar la formación de emprendedores, sin embargo, para Vainrub y Rodríguez (2008) los emprendedores venezolanos agregan poco valor con sus iniciativas, esto debido a una serie de factores que ellos han propuesto, como la poca o falta de educación y las dificultades del entorno.

## Transcomplejidad

A lo largo del siglo XX la complejidad ha tomado los escenarios del acontecer diario para convertirse en un desafío de nuestra propia existencia y para el sentimiento de nuestra existencia (Morin, 1996). La complejidad se nutre de la disciplinabilidad, y determinará la aceleración de la multiplicación de las disciplinas. La complejidad se muestra por todas partes, en todas las ciencias exactas o humanas, duras o blandas.

Morin (2003), define la complejidad como el tejido de eventos, acciones,

interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar...

La complejidad desde su raíz etimológica, proviene de latín “complectere”, cuya raíz “plectere” se define como: entrelazar, trenzar o enlazar, también comparte su raíz con el vocablo “complexus”, que también es definido como: “que abarca” “que abraza”, teniendo esto en cuenta las dos raíces idiomáticas, podemos sintetizar y aclarar. Es pues la complejidad, el estado de la realidad donde todo está entrelazado, o simplemente una supra dimensión que abarca y contiene todas las otras dimensiones de la realidad.

Morin (2003), concibe la complejidad con base a tres aspectos (gráfico 1): en primer lugar, el principio dialógico que asocia dos términos: que a la vez son complementarios y antagónicos, que debieran rechazarse entre si, pero que a la vez son indisolubles para comprender una misma realidad; el segundo: el principio de recursividad organizacional, donde la causa es el efecto y éste a su vez es la causa; y el tercero: el principio hologramático, donde la parte está en el todo y el todo está en la parte, este es indivisible, al abstraer o fragmentar las partes y observarlas aisladamente se ignoran características presentes en el todo, por lo que el sujeto, el objeto y el contexto forman un todo inseparable.



Gráfico 1: Principios de la complejidad. Fuente: elaboración propia

El pensamiento de la complejidad, no es en ningún caso un pensamiento que rechace la certeza en beneficio de la incertidumbre, que rechace la separación en beneficio de la inseparabilidad, que rechace la lógica para autorizar todas las trasgresiones. El procedimiento consiste, por el contrario, en una ida y vuelta incesante entre certezas e incertidumbres, entre lo elemental y lo global, entre lo separable y lo inseparable. No se trata de abandonar los principios de la ciencia clásica -orden, separabilidad y lógica-, sino de integrarlos en un esquema que es, al mismo tiempo, más amplio y más rico. No se trata de oponer un holismo global y vacío a un reduccionismo sistemático; se trata de incorporar lo concreto de las partes a la totalidad. Hay que articular los principios de orden y de desorden, de separación y de unión, de autonomía y de dependencia, que son, al mismo tiempo, complementarios, competidores y antagonistas en el seno del universo.

Para Zambrano (2006), el término de ciencias de la complejidad se ha venido usando para “indicar algunas disciplinas orientadas a explorar los aspectos invariantes de la complejidad y sistematicidad, el estudio de la estructura y su importancia en el comportamiento de los sistemas” (p.53); por lo tanto, es importante resaltar algunas características transcomplejas que describen a los sistemas sociales de acuerdo al autor antes señalado: 1. Se encuentran conformado por individuos que interactúan y cuyas interrelaciones no siempre son de un mismo tipo y valor. Esta se debe a que las mismas están determinadas por la motivación de los diferentes actores. 2. Los actores de este sistema representan la comunidad los cuales pueden ser claves o pueden apoyar u oponerse a la gestión del gerente (gobernante). 3. Dependiendo del grado en que estos actores apoyen o rechacen las propuestas en ese mismo orden es importante el conocimiento por parte del gobernante del grupo de actores en juego, de aquí depende en alto grado la viabilidad política de cualquier propuesta o plan que se pretenda ejecutar. 4. La realidad en la que se desenvuelven dichos actores y la cual se pretende gerenciar está sujeta a la interpretación según el actor que la realice, en este sentido cada uno en su contexto tiene un punto de vista diferente, por lo tanto su explicación y percepción de la realidad nunca será igual. 5. Por ser parte de la realidad existe una parte de la misma que no es explicada. 6. Parte de la realidad que se intenta gobernar se encuentra conformada por problemas estructurados y cuasiestructurado. Los primeros se encuentran conformados por variables conocidas y finitas y también se conocen sus relaciones; los segundos son problemas deficientemente o poco estructurados.

Lo complejo lleva consigo la incertidumbre, la inestabilidad, la incapacidad de lograr la certeza. La comprensión de la complejidad requiere de un cambio profundo de la forma de concebir la realidad. En otras palabras, pensar la sociedad como un todo organizado y organizador, que retro actúa para formar a los individuos a través del lenguaje y la educación. Por consiguiente, toda organización transcompleja debe poseer amplitud, permeabilidad a los cambios, y la coexistencia de fuerzas que se complementen y a la vez que antagonicen.



## **De la Complejidad a la Transcomplejidad**

Para Molina (2011), el paradigma de la transcomplejidad; es, básicamente el modelo inteligible con el cual, a través de la complejidad, las diferentes disciplinas se integran en una unidad del conocimiento, para obtener múltiples dimensiones de la realidad. Además, cuando adaptamos este paradigma a las organizaciones, se convierte en una forma de percibir la realidad de la organizaciones, donde la visión mecanicista y reduccionista de la vida queda desnudada y sin aporte trascendente para la organización.

Al respecto Becerra (2009) señala:

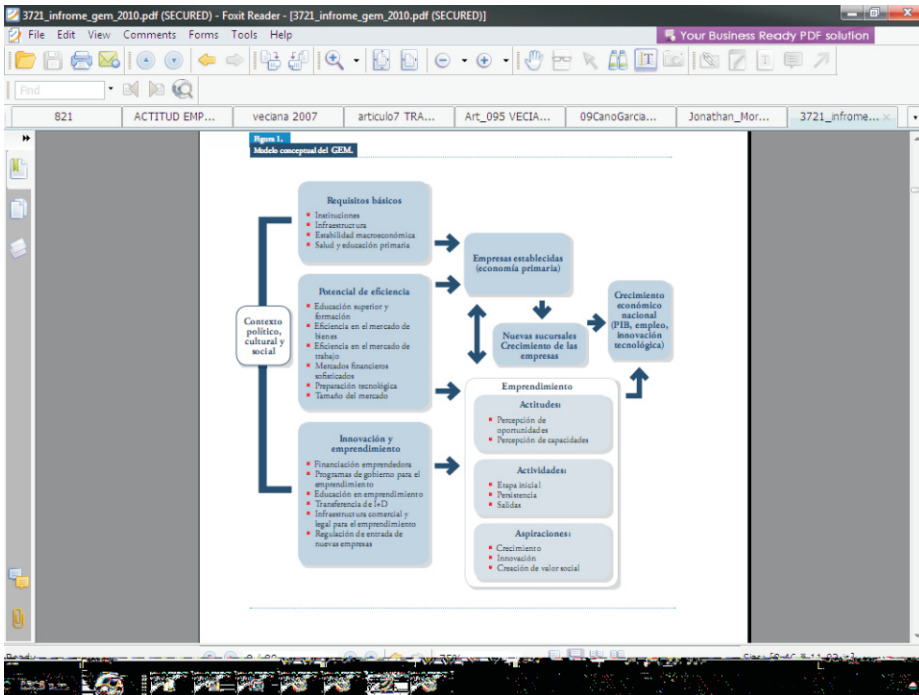
Lo complejo lleva consigo la incertidumbre, la inestabilidad, la incapacidad de lograr la certeza. La comprensión de la complejidad requiere de un cambio profundo de la forma de concebir la realidad. En otras palabras, pensar la sociedad como un todo organizado y organizador, que retro actúa para formar a los individuos a través del lenguaje y la educación. Por consiguiente, toda organización transcompleja debe poseer amplitud, permeabilidad a los cambios, y la coexistencia de fuerzas que se complementen y a la vez que antagonicen. (s/f).

El mismo autor, señala que las organizaciones pueden ser transcomplejas, en esquemas organizativos, planes y métodos, como en los miembros y capacidades de los actores organizacionales, es con estas ideas que se entrama el tejido intelectual para representar la lógica emergente de la transcomplejidad, no como un todo de elementos agregados sino como una totalidad organizada.

Morín (2003) dice “El desafío de la complejidad es el de pensar complejamente como metodología de acción cotidiana, cualesquiera sea el campo en el que desempeñemos nuestro que hacer”, si la complejidad es abrazar el todo, cualquier vía que no lleve a ensamblar elementos de la múltiple realidad es un acción que apunta hacia la transcomplejidad, de esta manera, en la búsqueda de modelos y herramientas organizacionales una herramienta del nuevo siglo que se adecua al pensamiento transcomplejo es el modelo de gestión por competencias.

## **Emprendimiento y Transcomplejidad**

Según el informe del Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2009-2010), el fenómeno del emprendimiento está supeditado a la influencia de diversos factores en el nivel macro, donde se determinan unos requisitos básicos para el funcionamiento de las empresas. Esos requisitos se requieren a aspectos como las instituciones, la infraestructura y la actividad macroeconómica junto a otros elementos que afectan el potencial de crecimiento y tiene que ver con la eficiencia en los distintos mercados de factores en un país, en una región o una ciudad.



Fuente: Informe GEM 2009 - 2010

Actualmente, se reconoce en Venezuela, la importancia que tiene la actividad emprendedora en la innovación la competitividad, la creación del empleo y el crecimiento económico, esta actividad incluye, en teoría, el estudio, promoción y desarrollo tanto de nuevas empresas como de emprendedores. La creación de empresas ha ido creciendo en importancia como la herramienta para transferir a la sociedad el conocimiento generado por las universidades.

Esta sociedad actualmente se está desarrollando en ambientes ampliamente dinámicos en donde constantemente se busca el mejoramiento a través de los recursos y esfuerzos propios de cada individuo. Si dentro de las universidades, no existen programas de estudio que conviertan a sus egresados en empresarios, todo lo contrario, pareciera ser una opción bastante arriesgada y poco atractiva y gratificante para los estudiantes, mucho menos los hay en educación básica, que justamente es la etapa de formación de conductas o comportamientos sociales y culturales.

Según informe GEM 2010 el emprendimiento a nivel general en el mundo ha disminuido debido a la crisis, pero el número de empresas creadas por necesidad aumentó. En el caso de Venezuela este dato también es aplicable,

Venezuela, junto con Arabia Saudita, Argelia, Guatemala, Jamaica, Líbano, Marruecos, Siria, Uganda y Yemen, están dentro de los países de economías impulsados por factores netamente de las actividades extractivas y no en la eficiencia y el desarrollo.

Para finalizar se puede decir que aun es mucho el camino que falta por recorrer en materia de emprendimiento, mas sin embargo, y entendiendo la transcomplejidad de manera consciente y como parte del proceso, el impulso de las personas a emprender nuevos negocios, puede contribuir al desarrollo y creación de una patria digna y prospera.

## Notas

\* Doris Castillo Romero. doriscastillo@gmail.com; Universidad de Los Andes Núcleo Universitario "Pedro Rincón Gutiérrez"-Táchira. Profesora Asistente Departamento de Ciencias Administrativas y Contables – ULA Táchira.

## Referencias Bibliográficas

- ACS, Z. (2007). *How is entrepreneurship good for economic growth?*. Innovations. Volumen 1. No.
- BANCO MUNDIAL. (1991) *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1991*.
- BECERRA, G. (2009). *Liderazgo en las Organizaciones Transcomplejas*. Universidad de Los Andes. Email: gbecerra@ula.ve
- CASTILLO, A. (1999). *Estado del Arte en la Enseñanza del emprendimiento. Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional INTEC – Chile*. [En línea]. Disponible en :[http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado\\_arte\\_emprendimiento.pdf](http://www.finam.cl/contenidos/aliciacastilloholley/estado_arte_emprendimiento.pdf). Fecha de Consulta: 27 de junio de 2011
- FERNANDEZ, F.yVIDALI, R. (2009). *Emprendedores Venezolanos*. Ediciones IESA.
- Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Anual, Bogotá, 2009 – 2010. Universidad de Los Andes – Cámara de Comercio de Bogotá.
- MOLINA, J. (2011). *Competencias Gerenciales para Organizaciones Transcomplejas*. Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas. San Cristóbal, Venezuela.
- MORIN, E. (1996). *La Transdisciplinariedad – Manifiesto*. Multiversidad de la Realidad de Edgar Morin, A.C. Edición: 7 saberes.
- MORIN, E. (2003). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa. Barcelona, España.
- PASCAL (1976), *Pensamientos*. Texto producido por León Brunschwig, ed. Gamier-Flammarion. París.
- SCHUMPETER, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy*. 3rd. ed. New York. Harper y Brothers.

- VAINRUB, R. (2009). *Venezuela, ¡País de emprendedores! Pero...* Debates IESA. Volumen XIV. Número 3.
- VAINRUB, R y RODRIGUEZ, A. (2008). *Muchos Emprendedores: ¿más desarrollo?* Debates IESA. Volumen XIII. Número 4.
- VARELA, R. y BEDOYA, O. (2006). *Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias*. [En línea]. Disponible en: [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S012359232006000300001&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?pid=S012359232006000300001&script=sci_arttext&lng=en). Fecha de consulta: 26 de junio de 2011.
- ZAMBRANO A. (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. UCAB. Primera Edición.