

## **Sistema básico de dirección estratégica para financiamiento al proyecto EEN en el municipio Maracaibo del estado Zulia-Venezuela (1999-2005)\***

**María Alexandra Alizo<sup>1</sup>, Angela Graterol<sup>2</sup>, Silenis Añez<sup>3</sup> y Cecilia Socorro<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Mg. en Gerencia de Empresas. Investigador - Profesor FCES/LUZ.  
Secretaria Docente Escuela de Economía. Estudiante del Doctorado de Ingeniería  
y Administración de las Organizaciones en la Universidad Politécnica de Madrid  
en convenio con LUZ. E-mail: marialexa110@yahoo.com,

<sup>2</sup>Mg. en Finanzas y Macroeconomía. Investigador – Profesor FCES/LUZ  
Estudiante del Doctorado de Ingeniería y Administración de las Organizaciones  
en la Universidad Politécnica de Madrid en convenio con LUZ.

E-mail: agraterol@hotmail.com y agraterol60@yahoo.com. <sup>3</sup>Doctora en Ciencias, mención  
Gerencia. Mg en Gerencia de Empresas y en Derecho del Trabajo. Profesor – Investigador  
FCES/LUZ. E-mail: silenis@cantv.net. <sup>4</sup>Economista, estudiante del post grado de Gerencia  
Empresarial, mención Finanzas. Ayudante Académico en LUZ y Co-Investigador.  
E-mail: cecri\_s@hotmail.com

### **Resumen**

El presente trabajo investigativo busca determinar la efectividad del Sistema Básico de Dirección Estratégico de apoyo a los Emprendimientos Emergentes de Negocios (EEN) del municipio Maracaibo del estado Zulia - Venezuela, durante el período 1999-2005. Para ello se hace un estudio exploratorio descriptivo sobre el universo de empresas que otorgan financiamiento al proyecto EEN dentro del citado Municipio. Se utilizó como instrumento de recolección de datos, además de las fuentes secundarias, la entrevista semi-estructurada, abierta, a los Gerentes Operativos de las principales entidades públicas. Se utilizaron las estadísticas descriptivas para exponer los resultados, así como la contrastación teórica – práctica para crear el modelo básico de apoyo. Los resultados mostraron cierto nivel de efectividad en las prácticas de otorgamiento de financiamiento al emprendimiento, pero falta de integración entre los subsistemas que conforman las estructuras de apoyo a la Dirección Básica Estratégica de Financiamiento.

**Palabra clave:** Emprendimiento, negocio, sistema básico, dirección estratégica.

\* Este artículo contiene resultados de una investigación soporte del proyecto de investigación en desarrollo intitulado: “Análisis de la Gestión Económica - Financiera de los Emprendedores Emergentes de Negocios en el Municipio Maracaibo, Edo. Zulia. Período 1999-2005” adscrito al Centro de Investigaciones Económicas y Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de La Universidad del Zulia (LUZ). Financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de LUZ (CONDES).

# Basic Strategic Management System for Financing the Ebe Project in the Municipality of Maracaibo, Zulia-Venezuela” (1999-2005)

## Abstract

This research project sought to determine the effectiveness of the Basic Strategic Management System for supporting Emerging Business Enterprises (EBE) in the Municipality of Maracaibo Zulia State, Venezuela, during the 1999-2005 period. A descriptive exploratory study regarding the universe of companies that finance the EBE project was carried out within the aforesaid municipality. In addition to secondary sources, the data collecting tool used was the open, semi-structured interview of operations managers for the main public institutions. Descriptive statistics were used to explain the results as well as contrasting theory with practice to create the basic support model. Results indicated a certain level of effectiveness in the practices of granting funds for enterprise, but they also revealed a lack of integration among the subsystems that form the support structures for the Basic Strategic Management for Financing.

**Key words:** Enterprise, business, basic system, strategic management.

## 1. Introducción

Durante los últimos años se ha discutido sobre la importancia que tiene al aplicar políticas económicas y sociales, el organizar y contar con un auténtico sistema de soporte a la toma de decisiones, así como lograr dentro del mismo la adecuada integración entre sus partes componentes.

En este orden de ideas, Maurik (2001:26) estaba en lo cierto cuando afirmaba que una buena estrategia de desarrollo es darle forma y adaptar una idea central o paradigma prevaeciente sobre un sistema e implementarla mediante un cuerpo gerencial de forma persistente y consistentemente.

Los constantes cambios que se han presentado en la economía venezolana a partir de la llamada Quinta República, generan una serie de inquietudes e interrogantes sobre la efectividad o no de las políticas económicas, sociales y transformaciones culturales del entorno macrosocial.

Asimismo, ante la adopción de un modelo mucho más integrador institucionalmente se presenta la duda de la efectividad y elocuencia de las alteraciones dentro del Sistema de Dirección Estratégica que impulsan todos estos cambios que invaden el entorno cotidiano del gobierno actual.

Términos tales como: responsabilidad social empresarial, emprendimiento emergente, socialización del capital y desarrollo endógeno están formando parte del haber frecuente del venezolano actual. Unas de estas puntas de lanza de la política gubernamental la constituye el impulso que actualmente se les está dando a las iniciativas emergentes de negocio dentro del territorio nacional.

Sin embargo, no basta seguir una moda o lineamiento político que esté en boga en un momento dado, sino crear la forma estructuralmente adecuada para viabilizar el poder y llevarlo a cabo en la práctica exitosamente. El presente estudio trata como objetivo central “determinar la efectividad del *Sistema Básico de Dirección Estratégico* que apoya a los Emprendimientos Emergentes de Negocios (EEN) dentro del municipio Maracaibo, del estado Zulia Venezuela, durante el periodo 1999-2005.

Para la consecución de este objetivo se propuso el abordar los siguientes objetivos específicos:

- Definir la estructura del *Sistema Básico de Dirección Estratégico* de apoyo a los Emprendedores Emergentes de Negocio del municipio Maracaibo.

- Precisar los lineamientos generales que rigen las políticas de apoyo financiero de este Sistema Direccional, sobre las Iniciativas Emprendedoras de Negocios del municipio Maracaibo.
- Precisar la efectividad del Sistema Básico de Dirección Estratégico actual sobre el otorgamiento de créditos asistidos hacia la sociedad y su contribución al desarrollo de la economía formal.

Los resultados alcanzados no fueron ni totalmente positivos ni negativos, sólo son un reflejo de la situación sobre la cual se ha sustentado el proceso de apoyo financiero al emprendimiento emergente de negocio. Sencillamente indican que se debe fortalecer y mejorar para alcanzar los resultados esperados, para lograr, metafóricamente expresado, tal como lo indicaba el Dr. Arturo Uslar Pietro hacia principios de los años setenta, “*Sembrar el Petróleo*” sobre los cimientos mismos donde yace desde sus entrañas el tan cotizado oro negro (municipio Maracaibo).

## 2. Metodica

Para medir el nivel de efectividad del Sistema Básico de Dirección Estratégica de apoyo al Proyecto de EEN en el municipio Maracaibo, se realizó un estudio de tipo exploratorio – descriptivo, soportado en la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, abiertas, a los gerentes operativos de las principales entidades públicas que durante el periodo 1999 – 2005 han estado otorgando financiamiento a las iniciativas emergentes de negocios. La entrevista constaba de catorce preguntas (Ítems) abiertas por lo que los resultados fueron tabulados considerando aquellas respuestas donde se concentraba mayoritariamente la media.

Por otra parte, se recurrió a la contrastación teórica – práctica sustentada en el modelo de Soporte de Decisiones en la Gerencia Pública propuesto por Matus (1987:644) para construir el Sistema Básico de Dirección Estratégica de apoyo al financiamiento en las iniciativas emergentes de emprendimiento del Municipio objeto de estudio. A tal efecto, se investigó y revisó retrospectivamente la evolución de las políticas del Gobierno Nacional de apoyo al desarrollo de la *economía popular* hacia principio del año 2000 y hasta finales del 2002, como inicialmente se hacía referencia a lo que hoy se conoce como políticas de estímulo al Modelo de Desarrollo de la Economía Endógena.

Luego, se contactaron a los informantes claves, representados por las figuras que han estado vinculadas con las políticas de otorgamiento de créditos desde el inicio del

proyecto (Plan Bolívar 2000) dentro del municipio Maracaibo.

Asimismo, se buscó información secundaria, tales como: el marco jurídico legal de apoyo al microfinanciamiento o Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, el Decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, las normas temporales para la promoción y desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y las Cooperativas, anuarios del Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela, directorios de empresas ya asistidas, entre otras, lo cual permitió identificar los organismos financieros promotores del proyecto EEN dentro del municipio Maracaibo.

Posteriormente, se estableció un cronograma de visitas a cada una de las instituciones de apoyo financiero al proyecto EEN, donde se logró obtener la información preliminar a través del desarrollo de la entrevista y de la observación no estructurada directa de cada una de ellas.

El resultado de este proceso se podría resumir en la aplicación de un análisis metodológico positivista, en el cual convergen por un lado un estudio exploratorio para conocer las instituciones activas en el otorgamiento de créditos, otro de confrontación teórico - práctico que busca estructurar e intervincular el Modelo de Soporte de Decisiones Públicas propuesto por Carlos Matus con la realidad inherente dentro del municipio Maracaibo y las instituciones existentes y epistemológicamente creadas mediante un renovado marco jurídico legal; y por el otro, un estudio descriptivo donde se exponen los resultados de este Sistema Básico de Dirección Estratégica para ya, de este modo, medir el nivel de efectividad e identificar sus deficiencias.

Finalmente, con la observación no estructurada se corroboró, mediante la confrontación empírica de las opiniones de los participantes en la aplicación de la entrevista, algunas impresiones sobre las estructuras funcionales y administrativas de cada una de las sedes de las instituciones visitadas.

## 3. Sistema Básico de Dirección Estratégica

Dirigir un proceso complejo hacia objetivos creativamente seleccionados es quizás una de las tareas humanas más difíciles de lograr. Mucho más cuando se refiere a realidades tan complejas como la Latinoamericana, donde los gobiernos deben dirimir problemas muy cuasiestructurados y arraigados dentro del sistema, que ya se aprecian como parte de una aparente *normalidad*.

La magnitud y complejidad del aparato del estado, junto a la poca gobernabilidad de estos sistemas y las ilimitadas urgencias sociales, plantean desafíos que requieren una preparación técnica especializada. En efecto, el gobernante debe comenzar por crear Sistemas de Dirección Estratégicas que hoy por hoy apenas existen en algunos de los países del llamado tercer mundo, y es sobre la base de la creación de estos sistemas donde se debe focalizar los esfuerzos políticos para mejorar la efectividad de la acción social concreta (Matus, 1987:644).

El Sistema de Dirección Estratégica *es básicamente un modelo de dirección donde se pretende ser soporte a las diferentes decisiones dentro del contexto donde se está desarrollando el proceso de aplicación de políticas sociales que buscan revertir una situación inicial indeseada, para generar el cambio direccional esperado*. “Sin este marco institucional no se podría construir los cambios propuesto ni avanzar hacia el objetivo deseado” (Matus, 1987: 644).

Muchos son los deslices cometidos en las gestiones de gobierno por carecer de este sistema integral y coordinado que ampare los procesos de cambio. Matus (1997), en su texto “Adiós Señor Presidente”, hace una excelente síntesis cuando precisa los grandes errores que generan las crisis, a los cuales atribuye a fallas en la calidad de decisión sobre opciones críticas en épocas de normalidad.

Estas situaciones muchas veces son producto de un deficiente sistema gerencial, de deliberaciones en la maquinaria de gobierno y fallas en la tecnología de información y comunicación (TIC) intrasectorial de soporte al proceso. Por otra parte, el sistema de manejo de crisis, en nuestras realidades Latinoamericanas es casi inexistente o de muy baja calidad.

Para comenzar la discusión sobre las partes contentivas de un Sistema de Dirección Estratégica acorde a un modelo gerencial que optimice los resultados de la aplicación de políticas sociales, resulta básico dilucidar los componentes más abstractos y básicos de este sistema. Toda institución gubernamental que tenga como objetivo implementar una

política social de apoyo a un sector, debe poseer y disponer al menos de cuatro sistemas básicos (Matus, 1997: 274):

**A** = Un sistema sensor

**B** = Un sistema selector de desvíos y de problemas

**C** = Un sistema procesador y de monitoreo sobre el proceso

**D** = Un sistema de operación o gestión

Si fallase alguno de estos mecanismos, se producen las siguientes deficiencias:

A. No se captan oportunamente los desvíos que puedan producirse al aplicar deficientemente alguna política social,

B. Se hace una deficiente elección de acciones correspondientes a la implementación de algún proyecto social,

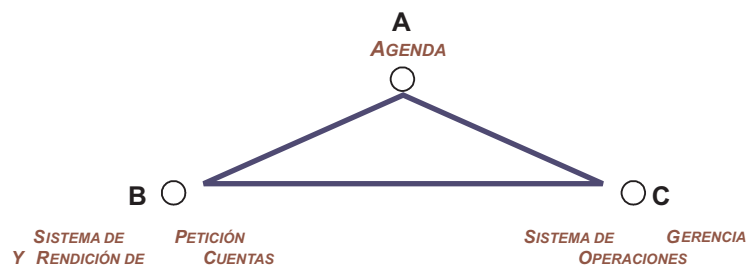
C. Se toman decisiones sobre los problemas sin el discernimiento adecuado respecto al procesamiento del problema y su consecuente monitoreo continuo,

D. La acción no responde a las decisiones, o las decisiones no responden a las propuestas.

La calidad del Sistema de Dirección Estratégica para procesar la ejecución de la acción social es crítica, porque de ello depende que elementos tan dispares como los valores, ideologías, la imaginación, diversas ciencias entren en una interacción enriquecedora para las propuestas y las tomas de decisiones gerenciales.

De lo anterior se desprende la definición de un *Sistema de Dirección Estratégica* como un conjunto de dispositivos que estructuran prácticas de trabajo en una organización, conducentes a la eficiencia, eficacia, reflexión, la creatividad, la responsabilidad, la apreciación situacional inmediata y la visión direccional de largo plazo sobre algún o algunos proyectos que se deseen implementar en un sistema concreto a saber.

De este modo, un Sistema Básico de Dirección Estratégica descansa fundamentalmente en un triángulo de tres vertientes o sub-sistemas claves, tal como lo muestra la Figura 1.



Fuente: Carlos Matus, “ *Adiós Señor Presidente*”, 1997: 278

Figura 1. Sistema básico de dirección estratégica.

1. La conformación de la Agenda de los dirigentes cuyo papel es liderar o tener la responsabilidad de desarrollar los proyectos (A); es aquí donde se decide la lucha entre urgencias e importancias, e improvisación versus sistematización de la acción. La agenda asigna los dos recursos más escasos de todo sistema: tiempo y foco de atención.

2. El Sistema de Petición y Rendición de Cuentas por desempeño (B), donde se decide la lucha entre responsabilidad e irresponsabilidad al implementar el o los proyectos concretos.

3. El sistema de Gerencia por Operaciones (C), donde se decide la lucha entre la gestión creativa o rutinaria, entendiéndose ésta como la instancia donde descansa la responsabilidad de llevar las ideas a la práctica, mediante la utilización de los recursos asignados al desarrollo de proyecto que se desea implementar (Matus, 1997:143).

“La fuerza de este triángulo reside en que si nadie es responsable de nada, si nadie rinde cuentas a nadie por su eficiencia y eficacia, si nadie le cobra cuentas a nadie por su desempeño, entonces; a) la agenda no tiene defensas frente a la improvisación y las urgencias, b) la gerencia no tiene protecciones para vencer la fuerza de la rutina y la apatía, y c) cualquier técnica destinada a elevar la calidad de la gestión sobra y es rechazado como un incompatible (Matus, 1997: 279)”; ya que es imposible redimensionar y ajustar la acción cuando se carece de un sistema integrado y coherente de seguimiento.

Desde luego, todo este sistema deberá estar altamente integrado mediante el desarrollo de tecnologías comunicacionales que permitan disponer de información veraz en el tiempo oportuno para su procesamiento.

#### 4. Modos de Dirección Estratégica Integral

No basta con tener este sistema comprimido de dirección para implementar óptimamente las políticas económicas y sociales. Se requiere, tal como lo expresa Matus en el texto “Adiós Señor Presidente”, 1997, al menos de diez subsistemas integrados, muy bien delimitados organizativa – institucional y gerencialmente, de apoyo al proceso, a los cuales se les conoce con el nombre de *Modos de Dirección Estratégica* y que a continuación se enuncian (Figura 2):

1. Subsistema de conformación de la Agenda del Dirigente
2. Subsistema de Procesamiento Técnico - Político
3. Subsistema de Manejo de la Crisis
4. Subsistema de Planificación Estratégica
5. Subsistema de la Gran Estrategia
6. Subsistema de Presupuesto por Programas
7. Subsistema de Monitoreo
8. Subsistema de Petición y Rendición de Cuentas por Desempeño
9. Subsistema de Gerencia por Operaciones
10. La Escuela de Gobierno

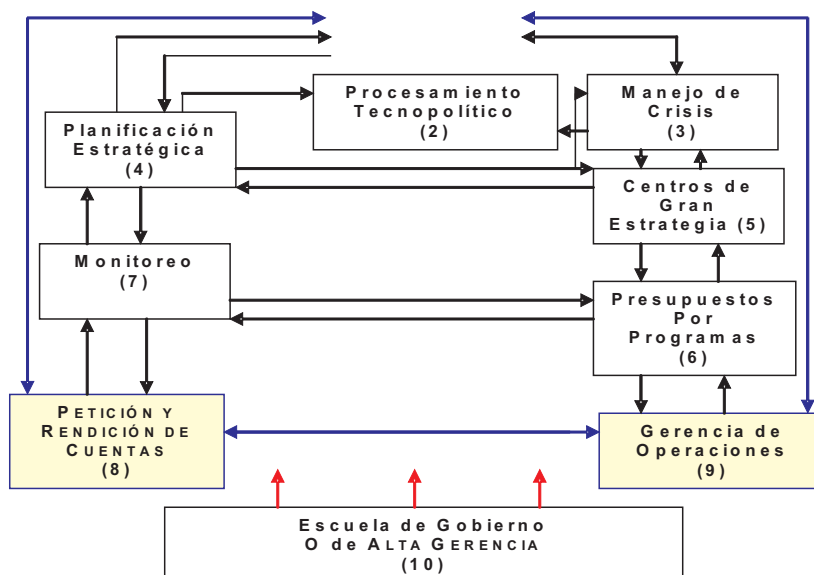


Figura 2. Sistema de dirección estratégico.

Debe comprenderse con claridad que nadie puede reformar con éxito los sistemas interiores del triángulo 2, 3, 4, 5, 6 y 7, sin una verdadera revolución en los sistemas básicos 1, 8 y 9, más aún cuando se pretendan desarrollar programas y proyectos de orden económico - social.

En definitiva, el Sistema de Dirección Estratégica busca evitar el aislamiento del dirigente central, jerarquizar prioridades dentro del sistema, verificar direccionalidad en la acción introducida y realizar, evaluar la eficacia e eficiencia en el tratamiento de los problemas para así garantizar la integración en el procesamiento de los mismos. En una frase citada por Matus (1997) de “Francois Rabelains (1494-1553) se sintetiza la importancia de este sistema al señalar que:

*“Ciencia, sin conciencia, no es más que ruina del Alma”.*

Ahora bien, el Sistema de Dirección Estratégica al cual hace referencia la presente investigación es el vinculado al otorgamiento de recursos financieros por parte del gobierno a los emprendimientos emergentes de negocios dentro del municipio Maracaibo, por consiguiente, resulta eminente la necesidad de discernir sobre este término. En la siguiente sección se hace un breve análisis sobre algunos aspectos referenciales de esta terminología en boga en la actualidad.

## 5. Hacia la Definición del Emprendimiento Emergente del Negocio

Una estela de transformación ha revolucionado la conceptualización tradicional de las PYMES en el siglo XXI por una envolvente, genérica y para algunos imprecisa como lo es la de los “*Emprendedores de Negocios*”. Pero, tal como se mostrará no es fácil tratar de precisar el término emprendimiento en el mundo de las organizaciones, ya que son muy versátiles las definiciones e interpretaciones que en los últimos años se le han dado a esta connotación ligüística, hoy tan en boga.

De tal forma que Hisrish, Peters y Shepherd en el texto *EMPRENEDORES* definen el emprendimiento como una “*iniciativa empresarial que tiene por objetivo un proceso de creación de algo nuevo con valor, dedicando tiempo y el esfuerzo necesario, asumiendo los correspondientes riesgos financieros, psicológicos y sociales. Obteniendo las recompensas resultantes de satisfacción e independencia económica y personal*” (Hisrish et al, 2006: 7).

Por otra parte, Vainrub (2005: 25) conceptualiza el emprendimiento como la combinación de tres factores básicos: “*la idea o la oportunidad, los recursos para llevar a cabo*

*la idea, y el empresario que promueve y transforma en realidad la oportunidad. Estos tres elementos se consolidan en un plan, informal o estructurado, dando por resultado una nueva iniciativa empresarial”.*

Espinoza, (1995), expone que el emprendimiento consiste en todas aquellas “*iniciativas individuales y colectivas con capacidad para identificar oportunidades, ubicar y organizar medios y recursos para aplicarlos al desarrollo económico y social sostenible en el ámbito local y regional, el cual implica la disposición de las cualidades del ingenio y de la creatividad por un número significativo del componente humano calificado o no*”.

El analizar a los autores citados lleva a concluir que existen ciertos componentes comunes en las definiciones de emprendimiento, tales como: la creación de valor, el dedicar tiempo y esfuerzo, el asumir riesgo, organizar asertivamente los recursos disponibles en pro de lograr un fin práctico y la combinación de la innovación como un garante de logro y permanencia dentro de un sector productivo determinado.

De lo anterior, se puede deducir que para la presente investigación el concepto de *Emprendimiento Emergente de Negocio* se enmarcará dentro del marco jurídico de las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela, que en su Artículo 2º del Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema de Micro-Financiamiento, el cual establece como pequeñas y medianas empresas a todas aquellas organizaciones con un número inferior a 100 trabajadores directos y con ventas anuales menores a 250.000 unidades tributarias (UT) creadas en los últimos diez (10) años.

Además, éstos deberán reunir a una o un grupo de personas que hayan decidido iniciar una inversión o algún emprendimiento emergente en el mundo de los negocios, lo cual los incentiva a buscar desarrollar una serie de cualidades intrínsecas para asumir la nueva aventura empresarial, tales como: *la innovación, capacidad perceptiva de oportunidades, gerencia proactiva, disposición a asumir riesgos, adopción de sistemas y tecnologías de comunicación vanguardista, visión prospectiva para la gestión de productos y/o bienes y servicios de comercialización exitosa en cualquier lugar del mundo, por parte de iniciativas particulares o colectivas para mantenerse en un mercado cambiante y globalizado.*

Por su parte, la iniciativa emergente de inversión podrán asumir cualquier figura jurídica legal en el momento de su creación. Por consiguiente, se analizarán tanto las organizaciones constituidas como sociedades o compañías anónimas, como las cooperativas, organizaciones de responsabilidad li-

mitada, empresas de producción social o cualquier otra forma de organización jurídica legal que se asuma.

A los efectos de la presente investigación se definió como iniciativas sustentadas en el emprendimiento, grupal o individual, “a cualquier persona o grupos de personas interesados y capaces de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo, o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización”.

De este modo, el Proyecto de Emprendedores Emergentes de Negocios (*Proyecto-ENN*) se define como el estímulo direccionado hacia todas aquellas personas con amplia formación en el área económica - financiera y que son capaces de llevar a cabo acciones creativas concretas para aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece el entorno e inyectar grandes dosis de visión, pasión, compromiso e intuición en la búsqueda del éxito de esas iniciativas y expectativas de negocio.

## 6. Principales Organismos Públicos que otorgan Financiamiento al Proyecto EEN en el municipio Maracaibo:

En el municipio Maracaibo los organismos públicos que han otorgado y que siguen proporcionando el noventa por ciento (90%) de los recursos financieros a los emprendedores emergentes de negocio en el periodo 1998 – 2005, son los siguientes:

- Fondo de crédito Industrial (FONCREI)
- Corporación para el desarrollo de la región zuliana (CORPOZULIA)
- Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria en Venezuela (INAPYMI)
- Sociedad de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME)

- Ministerio para el Desarrollo de la Economía Popular (MINEP)
- Banco de la Mujer (BANMUJER)
- Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP)
- Banco Soberano del Pueblo (BSP)
- Banco Industrial de Venezuela (BIV)
- Fondo Rotatorio para el Financiamiento y Desarrollo de la Artesanía, pequeña y Mediana Empresa del estado Zulia (FONFIDEZ)
- Servicios Autónomos de Microempresarios (SAMI)
- Fondo de Desarrollo Agropecuario, Pesquero Forestal y Afines (FONDAFA)
- Fondo de Desarrollo Micro-empresarial (FONDEMI)
- El Banco de desarrollo Económico y Social (Bandes)
- Banco de Comercio Exterior (BANCOEX)
- Asociación Civil de Apoyo a la Microempresa de Maracaibo (ACAMAR)
- Asociación Civil Nuevo Amanecer

## 7. Estructura del sistema básico de dirección estratégico de apoyo a los emprendedores emergentes de negocio del municipio Maracaibo, período 1999-2004:

Los resultados de la investigación indican que la configuración de la estructura actual del Sistema Básico de Dirección Estratégico de apoyo al financiamiento de la política de estímulo y promoción al Emprendimiento Emergente de Negocio (*Proyecto-ENN*) dentro del municipio Maracaibo, es la que se señala a continuación, ilustrada en al Figura 3.

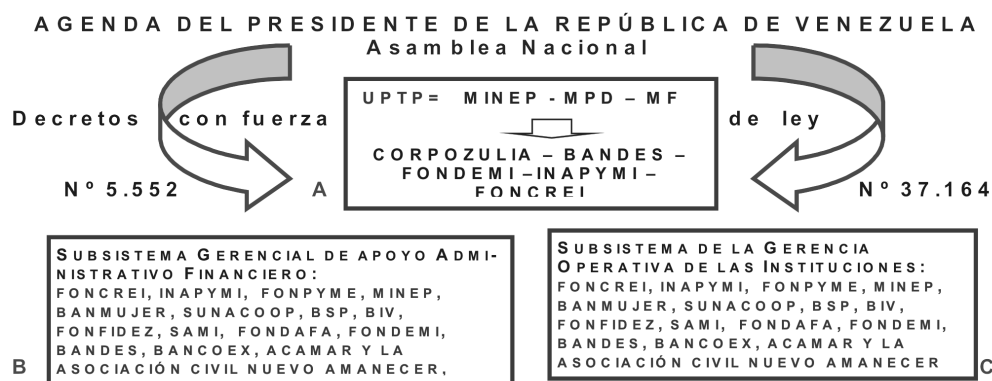


Figura 3. Sistema básico de dirección estratégica de soporte financiero al proyecto EEN en el municipio Maracaibo.

- **Agenda:** Presidida por el propio Presidente de la República Bolivariana de Venezuela y la Asamblea Nacional, quienes tienen como atribuciones reglamentar total o parcialmente las leyes, sin alterar su espíritu, propósito y razón; administrar la hacienda pública, discutir y aprobar el presupuesto nacional y todo proyecto de ley concerniente al desarrollo de políticas, régimen tributario y al crédito público; autorizar los créditos adicionales al presupuesto, negociar empréstitos nacionales y decretar créditos adicionales al presupuesto según reza en los Artículos numerados 187 y 236 de la Constitución; donde se describen las responsabilidades inherentes a éstos cargos y funciones que le han permitido generar los *Decretos con Fuerza de Ley* para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, bajo el Nº 5.552 Extraordinario, de fecha 12 de Noviembre del dos mil uno (2001) y el *Decreto con Fuerza de Ley* para la Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, bajo el Nº 37.164 de fecha Veintidós (22) de Marzo de dos mil uno (2001).
- **Unidad de Procesamiento Tecno-político:** En el caso del proyecto de apoyo al Emprendimiento Emergente de Negocios en el municipio Maracaibo, quienes constituyen la unidad para el procesamiento de las políticas de apoyo a las iniciativas emergentes son básicamente los presidentes o directores de las siguientes instituciones: la *Corporación para el Desarrollo de la Región Zuliana* (CORPOZULIA) y el *Banco de Desarrollo Económico y Social* (BANDES) ambas adscritos al Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD); el *Fondo de Desarrollo Microempresarial* (FONDEMI) adscrito al Ministerio de Finanzas (MF), el *Ministerio para el Desarrollo de la Economía Popular* (MINEP), el *Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria en Venezuela* (INAPYMI) y el *Fondo de Crédito Industrial* (FONCREI). Dentro de las atribuciones de la directiva de las instituciones citadas, teóricamente recae las siguientes responsabilidades: construirse en filtro de calidad para el procesamiento de los problemas vinculados al proyecto EEN, cumplir con la defensa de las importancias frente a las urgencias en el uso diario del tiempo que le dedica el dirigente al estudio de los inconvenientes que surgen, enfatizando sobre los problemas de mayor envergadura en el desarrollo del proyecto para que el dirigente se concentre en resolver aquellos de mayor envergadura, ejecutar informes sobre la síntesis del monitoreo de los créditos otorgados y su impacto sobre el sistema y, en fin, ser una unidad básicamente integradora y de síntesis, cuya relación directa con el director o presidente hacen que se ubiquen inmediatamente después del presidente.
- **Petición y Rendición de Cuentas por Desempeño:** Dentro de esta vertiente del Sistema de Dirección Estratégico descansa todo el *Subsistema Gerencial de Apoyo Administrativo Financiero* de absolutamente todas las instituciones que participan en el otorgamiento del crédito a los Emprendedores Emergentes de Negocios del municipio Maracaibo, incluyendo los organismos paragubernamentales que dependen del Gobierno Regional. Entre los citados, se deben contabilizar las diecisiete (17) instituciones identificadas en el punto seis (6) de este artículo, más la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela, conjuntamente con los Ministerios de Finanzas, de Planificación y Desarrollo, del Desarrollo de la Economía Popular y el de Financiamiento para el Desarrollo Endógeno. Su participación radicaría en el manejo y control presupuestario – financiero de todos los recursos asignados al desarrollo del proyecto EEN. Este subsistema deberá estar altamente integrado y en contacto permanente con la Unidad de Procesamiento Tecno-político, Agenda de Gobierno y Gerencia de Operaciones, de manera de monitorear muy de cerca el avance del proyecto y la adecuada utilización de los recursos.
- **Gerencia de Operaciones:** Para la puesta en marcha del Proyecto EEN dentro del municipio Maracaibo se ha requerido activar la *Gerencia Operativa* de las instituciones siguientes: FONCREI, CORPOZULIA, INAPYMI, FONPYME, MINEP, BANMUJER, SUNA-COOP, BSP, BIV, FONFIDEZ, SAMI, FONDAFA, FONDEMI, BANDES, BANCOEX, ACLAMAR y la Asociación Civil Nuevo Amanecer, quienes asumen la ejecución de las propuestas y las transforman en acciones decisorias concretas sobre la manera particular como se ha aplicado el proyecto de apoyo financiero. Es éste el frente que da la cara ante la población o miembros representados que demandan los servicios financieros para consolidarlos ante proyectos de la zona.



Opera bajo reglas y criterios superiores que deben acatar, pero dentro de ese marco, planifica operacionalmente con creatividad y libertad. Su funcionamiento eficaz exige un equilibrio entre gobernabilidad y responsabilidad que, a su vez, depende de las reglas de descentralización del juego macro-organizativo. La gerencia de operaciones convierte el apoyo financiero en una realidad al otorgar los recursos para hacer que los sueños del emprendimiento de la colectividad se conviertan en una realidad.

## 8. Lineamientos Generales sobre los cuales se están Aplicando las Políticas de Apoyo Financiero en el municipio Maracaibo.

De acuerdo a la información obtenida mediante las entrevistas estructuradas a los Gerentes Operativos de las diecisiete (17) instituciones visitadas (identificadas en el punto 6), los lineamientos generales de las políticas de apoyo financiero que el Sistema Básico de Dirección Estratégica otorga al Proyecto EEN en el municipio Maracaibo se resumen a continuación:

- **Figuras jurídicas preferenciales para el otorgamiento de créditos son las siguientes:** Cooperativas – Sociedades Mancomunadas – Lanceros – Lanceiras – pequeñas y Medianas Empresas Tradicionales (Agrupados en Compañías Anónimas, Sociedades Anónimas, Responsabilidad Limitada y Responsabilidad Suplementada).
- **Tipos de recaudos solicitados por la Gerencia Operativa del Sistema de Dirección Estratégica de apoyo financiero a los EEN:** En su mayoría los recaudos solicitados fueron: Copia de la cédula de Identidad, Cartas de Referencia y Residencia, Fotografías, RIF, NIT, Fiador – Balance Personal Visado, Letras de Cambio, Cuenta de Ahorros a Nombre del Beneficiario, Soporte de Ingreso Vigente, elaboración del Proyecto bajo formato propio de cada entidad (proyecto, exposición de motivos o perfil económico donde se justifique la inversión, incluye cotizaciones y facturas pro forma). Si la solicitud de crédito es por un contrato ganado o buena pro asignada, se debe presentar copia de la misma. Si es una Cooperativa la que solicita el financiamiento, debe presentar Acta de Asamblea donde se acordó la solicitud del préstamo.
- **Sectores Productivos donde se les está dando prioridad a las solicitudes de créditos:** De un total de 17.652 empresas emergentes de negocios atendidas, el 36,59% de los créditos corresponden al sector Industrial, el 34,15% al sector Servicios y el 29,26% al sector Comercial.
- **Áreas Prioritarias de Financiamiento o de Ayuda por parte de las Instituciones:** La tendencia de las instituciones visitadas es a otorgar financiamiento prioritariamente al sector productor con el fin de generar empleo y contribuir al desarrollo de una plataforma industrial. De este modo, de las 17 instituciones financieras visitadas, 3 prestan mayoritariamente servicios de créditos al sector agropecuario de la zona (equivale al 17,65%), 9 instituciones al sector de producción (equivale al 52,94%) y 5 otorga mayoritariamente financiamiento al sector comercio (equivale al 29,41%).
- **Actividades productivas donde los EEN solicitan mayor frecuencia de financiamiento:** La intención de los emprendedores emergentes de negocios es de solicitar financiamiento en las actividades vinculadas al comercio, según lo expresado por los Gerentes Operativos de las instituciones visitadas. Asimismo, de las 17 instituciones, nueve (9) plantearon que reciben mayoritariamente solicitudes de créditos para financiar básicamente actividad de índole comercial, cuatro (4) instituciones informaron que sus solicitudes se concentraban en la actividad productiva y, el restante, cuatro (4) instituciones, recibían solicitudes para actividades vinculadas con el sector de la agroindustria. De esta manera, se percibe que la intencionalidad de los emprendedores se concentra en un cincuenta y seis por ciento (56%) en buscar financiamiento para el sector comercio y servicios.
- **El monto promedio total financiado por cada una de las diecisiete (17) instituciones visitadas:** Ascende a un total promedio por institución de novecientos cincuenta millones doscientos ocho mil ochocientos treinta y cuatro (950.208.834) Bolívares. Sin embargo, el cuarenta por ciento (40%) de las mismas han otorgado créditos totales que ascienden a un total promedio de más de un millón quinientos mil (1.500.00) Bolívares y un sesenta por ciento (60%) de ellas, el monto total promedio de empréstitos concedidos están por debajo de seiscientos (600) millones de Bolívares.
- **Máximos y Mínimos de financiamiento otorgado por el Sistema Básico de Dirección Estratégica de apoyo al Proyecto EEN:** Los montos otorgados de créditos por parte del sistema de apoyo financiero a

las 17.652 empresas emergentes de negocios asistidas fueron repartidos de la siguiente manera:

El *dieciséis por ciento (16%)* de las diecisiete instituciones proveedoras de financiamiento otorgaron créditos *mínimos* de financiamiento por un monto de *300.000 Bolívares* y *máximo* de *7.500.000 Bolívares*.

El *cuarenta y seis por ciento (46%)* de las instituciones otorgantes de créditos suministraron montos *mínimos* de financiamiento de *8.000.000 Bolívares* y *máximos* de *30.000.000*.

El *treinta y ocho por ciento de las instituciones (38%)* que proveyeron financiamiento, lo hicieron otorgando créditos *mínimos* de *35.000.000 Bolívares* y *máximos* de *550.000.000 Bolívares*, tal como se presenta en la Tabla 1.

- **Tipos de Asesorías otorgadas a los Emprendedores Emergentes de Negocios (EEN) para garantizar el retorno de los fondos otorgados:** Los tipos de controles que implementa el Sistema Básico de Dirección Estratégica (la gerencia operativa) son la formación de grupos mancomunados, asesorías post crédito, establecimiento de plazos de pagos y el acompañamiento social. En caso de créditos agropecuarios la garantía para el retorno y el control sobre las crías cedidas es el marcado en hierro sobre el animal. En el caso de las cooperativas, la institución financiera designa un integrante de la cooperativa para mantener el contacto durante el periodo que dure el crédito.
- **Tipos de Asesorías otorgadas a los EEN por parte del sistema:** La composición de las asesorías prestadas por las instituciones visitadas fueron que un treinta y seis por ciento (36%) ofrece *acompañamiento social*, un dieciocho por ciento (18%) utiliza la figura del *asesor legal* de negocios para garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa asistida y, el restante cuarenta y seis por ciento (46%), asiste a los EEN mediante el uso de procesos de *capacitación administrativa*.
- **Impacto sobre el nivel de empleo:** En promedio, las instituciones visitadas planteaban que otorgaban créditos a PYMES que en su mayoría generaban puestos de trabajo entre dos a cinco (2-5) personas. En el caso del cooperativismo el nivel de beneficiados oscilaba en promedio entre quince a veinte (15-20) personas. Es por ello que la tendencia de los créditos está apuntalando a otorgamiento de créditos a esta figura del emprendimiento.

Tabla 1. Máximos y mínimos financiados por la gerencia operativa del sistema básico de dirección estratégico.

17 Instituciones (100%)	Mínimos Financiados	Máximos Financiados	Porcentaje
	300.000 Bs.	7.500.000 Bs.	16%
	8.000.000 Bs.	30.000.000 Bs.	46%
	<b>35.000.000 Bs.</b>	<b>550.000.000 Bs.</b>	<b>38%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Sistema de registro de beneficiarios de créditos donde se integren todas las instituciones que pertenecen al Sistema Básico de Dirección Estratégico de apoyo al Proyecto EEN:** Las diecisiete instituciones notificaron que carecían de este registro unificado de beneficiarios del financiamiento. Cada una de ellas lleva listados y directorios electrónicos individuales sobre las organizaciones de emprendimiento favorecidas, lo cual hace difícil el manejo, control y estudio integrado del proceso.
- **Clasificación unitaria para categorizar los EEN dentro del Sistema Básico de Dirección Estratégica de apoyo financiero:** Generalmente las instituciones visitadas no tienen una clasificación interna definida ni uniforme para categorizar el tipo de emprendimiento asistido. Sin embargo, se pueden destacar terminologías tales como microempresas, sociedades mancomunadas, cooperativas, lanceros y microempresario tradicional.

## 9. Efectividad del Sistema Básico de Dirección Estratégica de Apoyo Financiero al Proyecto EEN en el municipio Maracaibo

De los resultados procurados a través del análisis de campo e identificación de los organismos que conforman el Sistema básico de Dirección Estratégico se pudo dilucidar lo siguiente:

- **Aspectos Positivos:**

Existe un Sistema de Apoyo financiero al EEN dentro del municipio Maracaibo, el cual se encuentra en consonancia a las políticas estatales y al proyecto nacional integral del plan Bolívar 2001- 2005.

El proyecto EEN se ha convertido en un asunto de Agenda para el presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Rafael Chávez Frías, lo que ha favorecido el otorgamiento de créditos en el interior del país, situa-

ción esta que se refleja en los diecisiete mil seiscientos cincuenta y dos (17.652) créditos otorgados dentro del Municipio Maracaibo.

Se ha logrado generar un marco jurídico legal de protección al EEN que emana desde la propia Asamblea Nacional, lo cual ha permitido la operaracionalización y desarrollo del proyecto EEN.

Se ha tratado de dar prioridad de financiamiento a aquellas organizaciones que buscan invertir en áreas vinculadas al sector de producción de bienes y servicios, de manera que puedan contribuir a la generación de una nueva clase empresarial y, por ende, sustentar la consolidación del Modelo de Desarrollo Endógeno.

Dentro del proceso de otorgamiento de créditos al emprendimiento, se ha generado una política flexible de sustento para incluir aquellos sectores tradicionalmente vejados por ausencia de recursos y consignaciones crediticias que impedían el acceso a formas convencionales de financiamiento.

Se ha socializado el alcance al capital financiero mediante el apoyo del Sistema de Dirección Estratégica.

El proyecto EEN permite activar la economía mediante el incremento sobre los niveles de inversión, consumo y la reducción de los índices de desempleos.

- Aspectos Negativos:

Se puede identificar la existencia de un Sistema Básico de Dirección Estratégica, sin embargo, éste se encuentra disociado y disperso lo cual impide homogenizar algunos parámetros de política que podrían maximizar los resultados reales de la aplicación del proyecto.

A pesar de la vinculación que existe entre la Agenda de Gobierno y la Asamblea Nacional, otros subsistemas básicos como la Unidad de Procesamiento Tecnopolítica, donde se encuentran los Ministerios de Finanzas, Planificación y Desarrollo, el Desarrollo de la Economía Popular y el de Financiamiento para el Desarrollo Endógeno se encuentran muy divorciados uno del otro, lo cual impide la coordinación de una política integrada e uniforme para dar financiamiento siguiendo un lineamiento unilateral. Por su parte, esta dispersión genera efectos de desintegración entre las instituciones que forman parte de los subsistemas de Rendición y Petición de Cuentas y el de la Gerencia Operativa.

La instituciones encargadas de activar mediante el otorgamiento de financiamiento al el proyecto EEN (Gerencia Operativa), que están ubicadas en la zona, trabajan bajo lineamientos autónomos cuyo margen de control in-

terno se dificulta, dada la versatilidad de criterios propios manejados y que obedecen a interpretaciones aisladas sobre sus visiones prospectivas de su razón de ser.

No existen un sistema de registro en línea unificado de EEN asistidos financieramente en la zona por parte de las instituciones que conforman los subsistemas de Gerencia Operativa y Rendición y Petición de Cuentas, lo cual dificulta el control y análisis del impacto que esos créditos estén generando en la actividad productiva regional. Por otra parte, limita la capacidad de seguimiento e implementación de correctivos para reajustar el proceso de financiamiento y detectar irregularidades que se estén acometiendo.

- La integración Estatal con la Regional urge intensificarla, porque la realidad evidencia disociación entre los subsistemas regionales, puntales *B* y *C* del sistema ilustrado en la figura III presentada anteriormente, y el eje conformado por la *UPTP* y la *Agenda* (puntal *A*). Esta situación se evidencia ante la inexistencia de redes de comunicación intrasectorial directas entre las organizaciones participantes, falta de periodicidad en reuniones entre los componentes claves del sistema e inexistencia de base de datos uniforme e integrada.

## 10. Consideraciones Finales

Toda nación que desee implementar cambios a nivel de su genoestructura y fenoeestructura en los diferentes sectores productivos, debe contar con Sistemas Integrados de Dirección Estratégica para dar seguimiento, continuidad y posibilitar el replanteamiento de las acciones que se desean aplicar. La inteligencia de Estado está en función de la capacidad de recopilación y procesamiento de información para apoyar la ejecución de acciones de gobierno destinadas al bienestar de la Nación y a la protección y defensa de los intereses del Estado.

De este modo, el Sistema Nacional de Inteligencia comprende el conjunto de órganos que dirigen y ejecutan actividades que son de interés para los distintos niveles de planificación, conducción y ejecución de la política nacional del Estado. Si no existe la plena coherencia entre los componentes de este sistema difícilmente se podrá esperar efectividad en las políticas que se pretendan desarrollar (Zuzena, 1997).

El proyecto EEN, desde el punto de vista operativo, se ha implementado a través y como parte de una política de Estado. Tiene implícito un Sistema Básico de Dirección

Estratégica de apoyo financiero que ha sido identificado en su aplicación dentro del municipio Maracaibo. A pesar de sus posibles deficiencias ha logrado asistir a más de diecisiete mil iniciativas de Emprendimiento Emergentes de Negocio dentro del municipio Maracaibo, lo cual resulta una cifra bastante alentadora y esperanzadora.

Sin embargo, el impacto global está aún por verse y resulta algo difícil de medir, dada la falta de integración y apuntalamiento formal que caracteriza la forma como se desenvuelve éste de manera sistémica. Es importante comprender que solamente se conseguirá esto en la medida que el Estado, principal valuarte en el proyecto de estímulo al desarrollo de una nueva clase empresarial emprendedora y emergente, sea capaz de entender la importancia de incorporar sistemas informáticos aptos para procesar grandes cantidades de datos de manera que revolucionen la vigilancia a través del intercambio oportuno de información.

Todavía resulta prematuro definir los resultados finales de este proceso, pero todos están apostando por un país de producción diversificada, donde la empresa se constituya en el valuarte del desarrollo, a través de la generación de empleos y las mejoras en las fuerzas productivas de la nación, mediante un modelo endógeno que se dirija a la plena explotación de las ventajas comparativas y competencias distintivas autóctonas que revolucionen las capacidades a través de un intercambio comercial internacional de altura.

Los sueños pueden ser alcanzables siempre y cuando se cuente con la suficiente humildad como para reconocer y mejorar lo que se crea se está haciendo mal. No es tarde para introducir los correctivos. Sólo se requiere insertarse dentro de las tendencias vanguardistas del siglo XXI, caracterizado por Estados Inteligentes viables mediante el uso y la utilización de las telecomunicaciones, los sistemas interconectados de redes, donde los registros únicos y en línea, permitan la fácil reposición y fijación de datos, de modo de proveer la rendición y petición de cuentas de manera casi inmediata, en los diferentes niveles de soporte del Sistema Básico Integral de apoyo financiero al emprendimiento.

## Referencias Bibliográficas

- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, (Diciembre de 2002). **Ley para la promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria**, Gaceta Oficial Nº 37.583.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, (Septiembre de 2001). **Decreto con fuerza de Ley de Asociaciones Cooperativas**, Gaceta Oficial Nº 37.282.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, (Marzo de 2001). **Ley de creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero**, Gaceta Oficial Nº 37.164.
- ESPINOZA, Lamo (1995). **Política Social Dirigida a Jóvenes**. Ponencia Evento: Gestión Pública Empresarial. UCM - Madrid.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A., (2005): **Emprendedores**. Madrid – España. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición.
- MATUS, Carlos, (1997). **Adiós Señor Presidente**, Chile, Ediciones LOM.
- MATUS, Carlos (1987). **Política, Planificación y Gobierno**, Venezuela Fundación ALTADIR con patrocinio del ILPES y la OPS.
- MATUS, Carlos (1997). **Los Tres Cinturones del Gobierno**, Venezuela, Fondo Editorial ALTADIR.
- PANORAMA, (18/10/2001). **Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007**, Maracaibo - Zulia.
- VAINRUB, Roberto (2005). **Convertir Sueños en Realidades – Una guía para emprendedores**. Caracas – Venezuela. Ediciones IESA. Tercera edición.
- VAN MAURIK, John (2001). **El Estratega Efectivo**, México, Panorama Editorial.
- Informantes claves y medio no impreso:**
- APONTE, Rosángela (2005). Coordinadora Regional de la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOO). Maracaibo.
- AVELARÉS, Hélice (2005). Presidente del Servicio Autónomo Microfinanciero de Maracaibo (SAMI). Maracaibo.
- CASTRO, Líber (2005). Presidente del Fondo de Desarrollo Micro-empresarial (FONDEMI). Maracaibo.
- COLINA, Juan Carlos (2005). Jefe de Oficina Regional del Banco de Comercio Exterior (BANCOEX). Maracaibo.
- GONZÁLEZ, Cerafina (2005). Coordinadora del Banco de la Mujer (BANMUJER). Maracaibo.
- GUTIERREZ, José (2005). Gerente de la sede del Banco de Desarrollo Económico y Social (BANDES). Maracaibo.
- HERNÁNDEZ U., José Aparicio (2005). Presidente de la Sociedad de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME).
- PÉREZ, Carmen (2005). Supervisora en el Zulia del Fondo de Crédito Industrial (FONCREI). Maracaibo.
- PETIT, María (2005). Gerente de Servicios de Crédito de la Asociación Civil Nuevo Amanecer. Maracaibo.
- PETIT, Marlon (2005). Coordinador Rector del Ministerio para el Desarrollo de la Economía Popular (MINEP). Maracaibo.

- QUINTERO, Javier (2005). Gerente de Crédito de la Corporación para el Desarrollo de la Región Zuliana (CORPOZULIA). Maracaibo.
- RINCÓN, Luisa (2005). Coordinadora del Fondo Rotatorio para el Financiamiento y Desarrollo de la Artesanía, pequeña y Mediana Empresa del Estado Zulia (FONFIDEZ).
- SÁNCHEZ, Miguel (2005). Asesor Financiero de la Asociación Civil de Apoyo a la Microempresa (ACAMAR). Maracaibo.
- URDANETA, Guillermo (2005). *Coordinador del Banco del Pueblo Soberano* (BPS). Maracaibo.
- VELÁSQUEZ, José Luis (2005). *Coordinador Regional de Fondo de Desarrollo Agropecuario, Pesquero Forestal y Afines* (FONDAFA). Maracaibo.
- BANCO INDUSTRIAL VENEZOLANO, (Consulta: marzo de 2006); *PORTAL DEL BIV*, Disponible en Internet en : <http://www.biv.com.ve/>
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, (Consulta: enero de 2006). *PORTAL DE LA ASAMBLEA NACIONAL*, Disponible en Internet en: <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion1999.htm>.
- CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA REGIÓN ZULIANA, (Consulta: Febrero de 2006). *PORTAL DE CORPOZULLA*, Disponible en Internet en: <http://www.corpozulia.gov.ve/organizacion/cpz.htm>
- MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, (Consulta: enero de 2006). *PORTAL DEL MPD*, Disponible en Internet en: <http://www.mpd.gov.ve/>.
- ZUZENA, Ekintza (2006). **Las tecnologías del Leviatán, Capitalismo y Estado tecno-represor en el umbral del siglo**, Internet: [http://www.nodo50.org/ekintza/article.php3?id\\_articulo=145](http://www.nodo50.org/ekintza/article.php3?id_articulo=145).
-