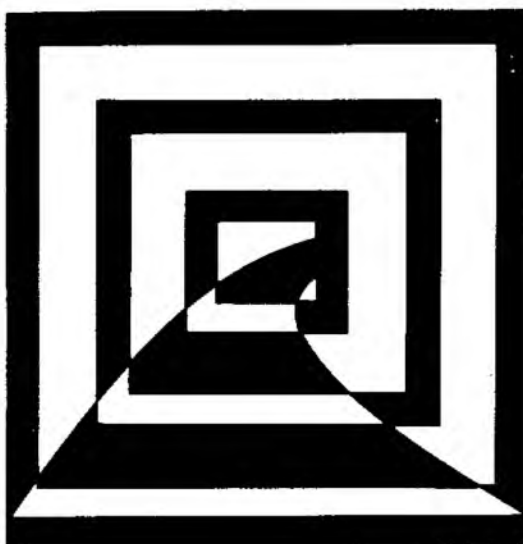


Asociación Colombiana De Facultades De Medicina

**SEMINARIO PERMANENTE
DE
EDUCACION MEDICA**

ALTERNATIVAS DE APLICACION DE LA INVESTIGACION
EN EL CAMPO GERENCIAL

Módulo # 2



Bogotá, 1991-1992.

ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE MEDICINA

SEMINARIO PERMANENTE DE EDUCACION MEDICA

ALTERNATIVAS DE APLICACION DE LA INVESTIGACION
EN EL CAMPO GERENCIAL

Módulo # 2

Presentado por : NELSA BEATRIZ REY DE ASTAIZA
Jefe Programa Desarrollo
Educativa

Santafe de Bogotá, Agosto de 1.992

INTRODUCCION

Uno de los propósitos de la Administración Hospitalaria es la formación del espíritu empresarial y mente gerencial de los profesionales de la salud, con el fin de generar nuevas alternativas de trabajo para una óptima prestación de servicios y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

Los directivos de la salud requieren de imaginación e iniciativa, con capacidad para la toma de decisiones y apertura en la dinámica de cambio que se necesita, con el fin de gerenciar las instituciones de la salud, según las nuevas demandas de los avances informáticos, científicos y tecnológicos.

El espíritu empresarial o fuerza vital con capacidad de realización, deseo de superación y progreso, habilidad creadora e innovadora, idoneidad en la administración de los recursos, garantiza el éxito de la gestión empresarial. Si a este espíritu empresarial se le adiciona una actitud de investigación permanente como base para la toma de decisiones, el éxito será más seguro y persistente.

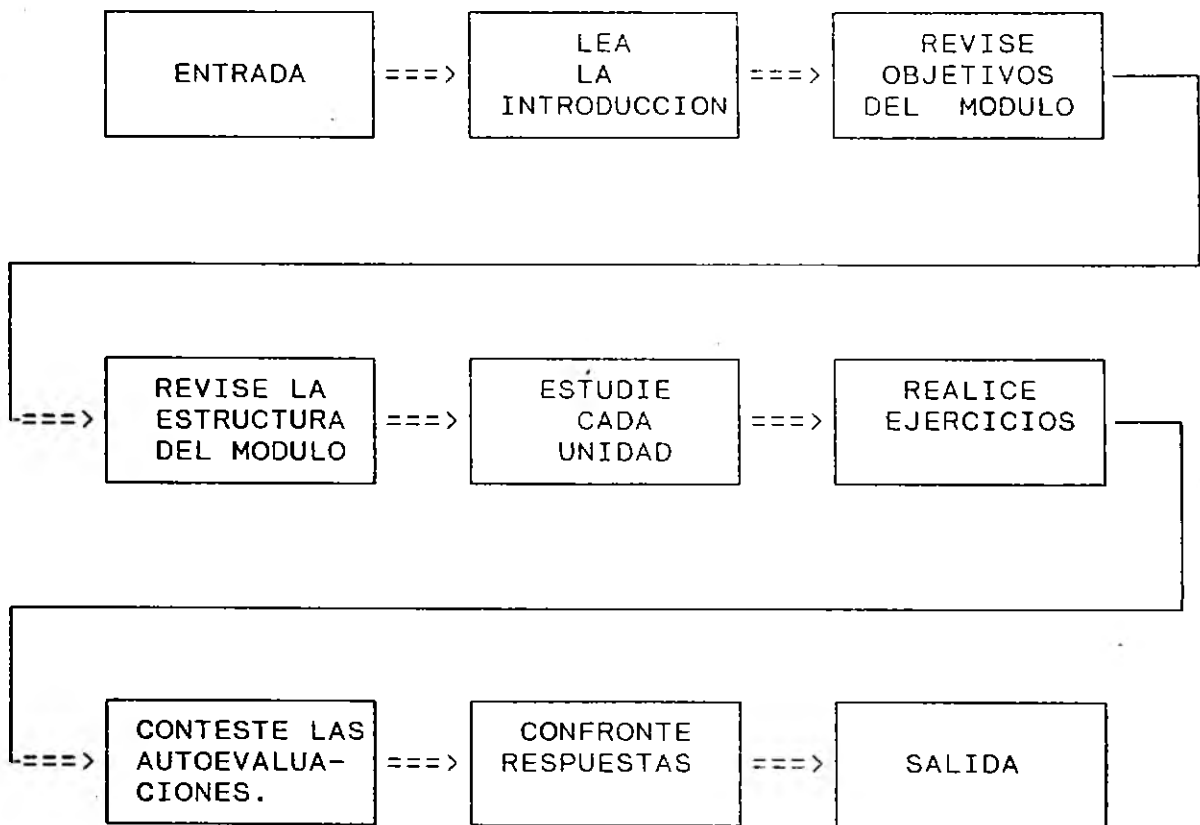
"El espíritu empresarial es un sueño de reto, desarrollo e independencia que está en el fondo de todos los seres humanos; es un proceso histórico en permanente desarrollo y formación; es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor, su fuerza impulsadora".¹

Dentro de esta perspectiva, el Módulo busca orientar los estudios de factibilidad para la creación de empresas, los requerimientos en la gestación empresarial, los nuevos tipos de investigación cualitativa de fácil aplicación en la administración hospitalaria, la investigación evaluativa como elemento de control de programas e instituciones y orientaciones para el diseño de proyectos gerenciales.

En el Módulo se insertan una serie de ejercicios importantes de aplicar para integrar la teoría con la práctica y responder a los problemas concretos que nos atañen en el campo de la gerencia hospitalaria.

¹ Varela Rodrigo. Innovación Empresarial ICESI. Julio de 1.991, pág. 18.

PASOS PARA EL ESTUDIO DEL MODULO



OBJETIVOS DEL MODULO

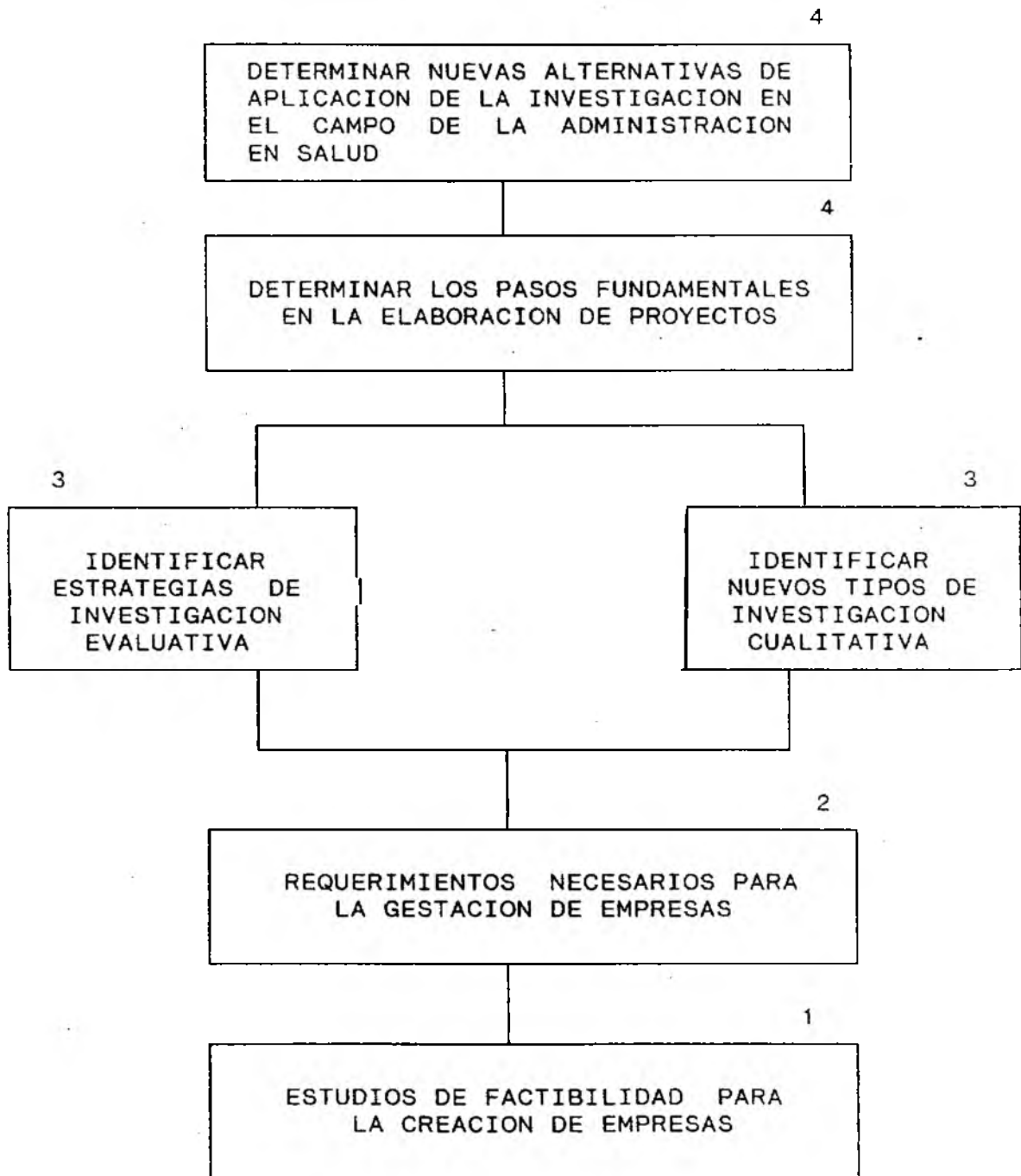
OBJETIVO GENERAL :

Determinar nuevas alternativas de aplicación de la investigación en el campo de la Administración Hospitalaria.

OBJETIVOS ESPECIFICOS :

1. Determinar los pasos para el estudio de factibilidad en la creación de empresas.
2. Identificar requerimientos necesarios en la gestación de empresas.
3. Identificar estrategias de investigación evaluativa.
4. Identificar nuevos tipos de investigación cualitativa.
5. Determinar los pasos fundamentales en la elaboración de proyectos a nivel nacional e internacional.

ESTRUCTURA DEL MODULO



ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE EMPRESAS

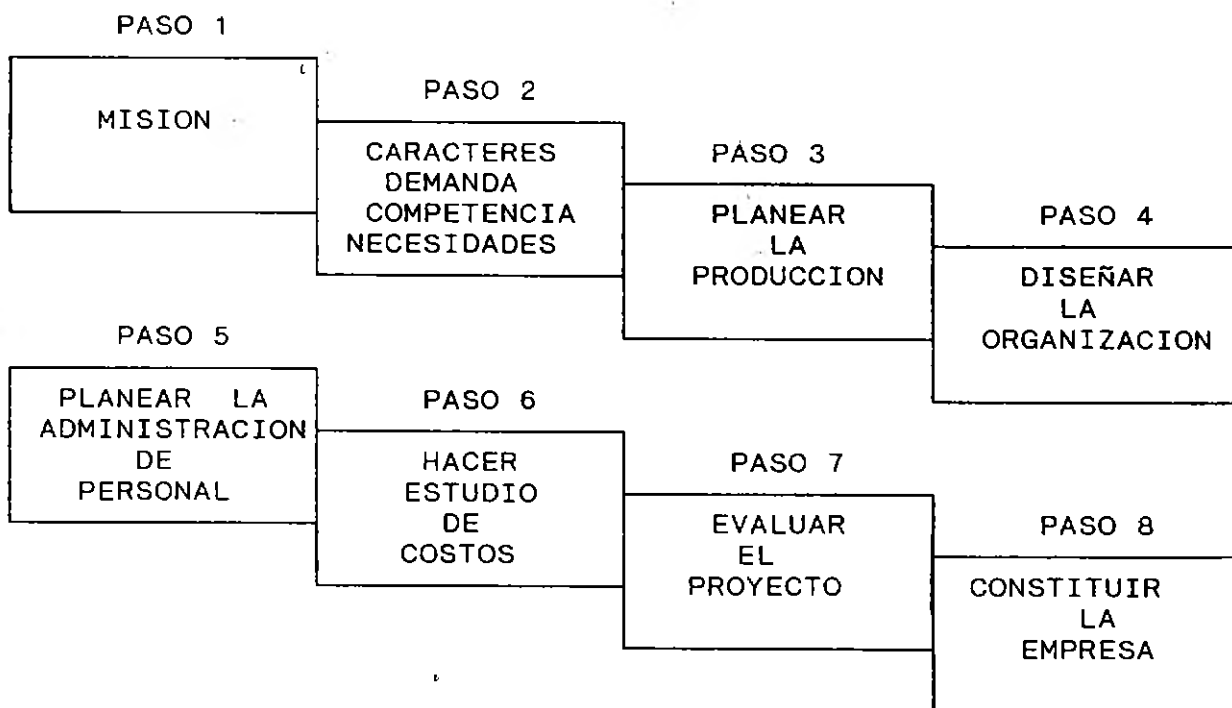
UNIDAD No. 1

OBJETIVO No. 1 :

Determinar los pasos para el estudio de factibilidad en la creación de empresa de salud.

A medida que la problemática del desempleo se acentúa, crece el anhelo de crear empresas en salud y actuar con mente empresarial y gerencial. Por esta razón, se ofrece en esta unidad, indicaciones claves y sencillas para realizar estudios de factibilidad que permitan garantizar el éxito en la gestación de una empresa nueva.

Los pasos que se sugieren son los siguientes :



PASO 2. REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADEO.

Por muy modesta que sea la empresa es necesario hacer un sondeo para estudiar la posible demanda del servicio, el tipo de servicio o producto que se va ofrecer, posibles oportunidades de la empresa, etc.

La segmentación del mercado es un concepto nuevo que significa que el mercado se puede subdividir según los diferentes grupos de clientes potenciales, por ejemplo: Pacientes infantiles, ancianos.

"La segmentación es pues un concepto muy importante en el mercadeo. La empresa que intenta que todo cliente sea suyo, quizá no consiga hacer un solo cliente porque la imagen que proyecta, al ser demasiado general, no coincidirá con la de ninguno de ellos. (...) La segmentación identifica el blanco del mercado o sea, aquella porción del mercado que posee características que se identifican con el perfil de los consumidores de nuestro producto". 1

Para lograr una buena segmentación es necesario conocer el grado de información disponible sobre la demanda potencial, accesibilidad al servicio y magnitud requerida.

La investigación de los mercados es entonces una herramienta clave para el éxito de la empresa y de la calidad de la información que se recoja, depende la toma de decisiones indicada. Esta investigación puede responder a varios interrogantes :

1. Cuál es el objetivo general de la empresa ?
2. A cuáles necesidades va a responder la empresa?
3. Qué voy a ofrecer y con qué recursos se cuenta ?
4. Cuál es la evaluación externa de la futura empresa, en términos de oportunidades y amenazas?

1.Unisur. Universidad Estatal Abierta y a Distancia. Como Crear Empresa, Ediciones Lemer. 1988, Pág. 25.

5. Qué fuentes de información puedo utilizar ?
6. A quiénes voy a consultar?
7. Qué tipo de instrumentos voy a emplear?
8. Cuánto me cuesta la investigación?

**FACTORES A TENER EN CUENTA EN LA DETERMINACION DEL
SERVICIO O PRODUCTO DE LA FUTURA EMPRESA**

ACTUALIDAD	=====>	El producto o servicio debe ser acorde con las necesidades del momento.
COMPETENCIA	=====>	Análisis de empresas similares y sus factores de éxito.
METODOS TECNOLOGICOS	=====>	Estudio de avances científicos y tecnológicos, pertinentes a la naturaleza del negocio.
NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES O CLIENTES	=====>	Análisis de necesidades concretas que ameritan la creación de la empresa.
COSTOS DE PRODUCCION O DEL SERVICIO	=====>	Estudio de fuentes de financiación y balance de posibles ingresos y egresos.

RELACION ENTRE
DEMANDA, COSTO
Y UTILIDAD

=====>

La empresa debe allegar
ingresos que permitan atender
la demanda y obtener
utilidades.

Escriba una lista de los aspectos que usted tendría en cuenta para realizar un estudio de mercadeo, referente al negocio o empresa que usted desea crear.

PASO 3. PLANEAR LA PRODUCCION

En esta etapa es útil contestar :

"Qué se quiere producir o servir ?
Para qué o para quién ?
Con qué ?
Cómo ?
Con quién ? 2

2.Ibid. Pág. 83

El Doctor Ricardo Pérez es médico del Seguro Social y ha venido observando que en varias empresas, no existen programas de salud ocupacional y por esta razón, las enfermedades ocupacionales están en aumento. Porello, decide crear una empresa que administre un programa de salud ocupacional para estas empresas. Este es el servicio que se quiere prestar.

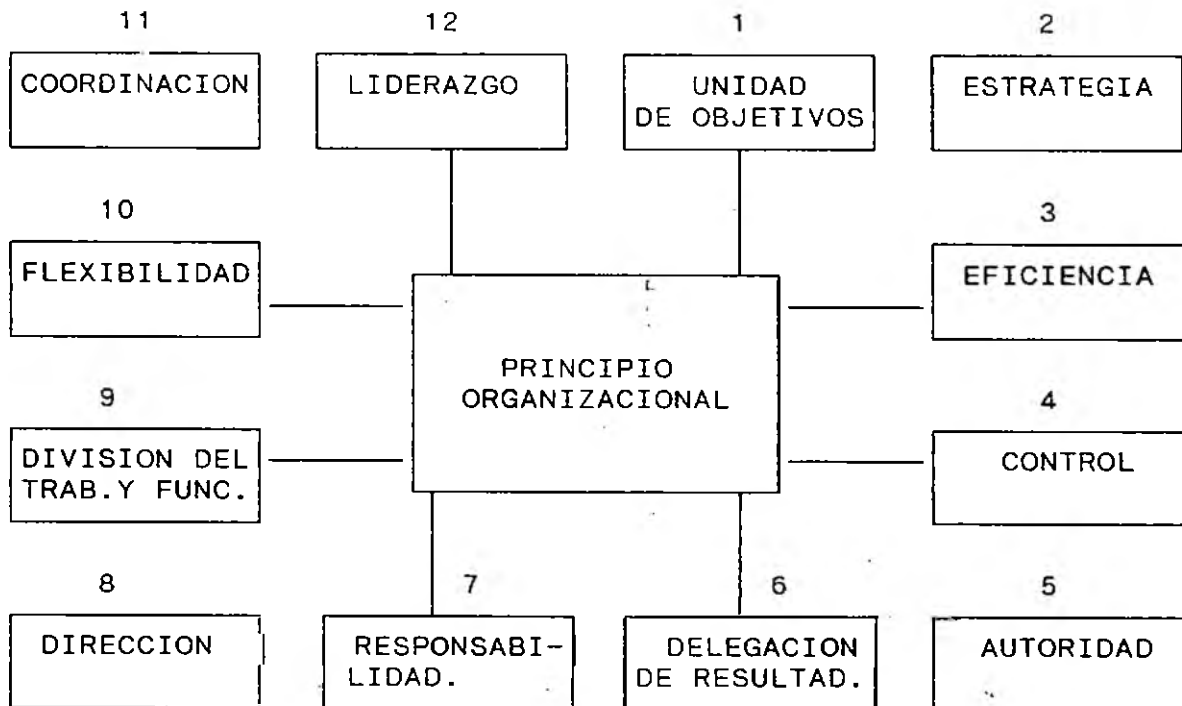
PASO 4.DISEÑAR LA ORGANIZACION

Cuando se piensa crear una empresario se puede dejarde lado el tema de la organización. El interrogante sería entonces :

Cómo se organiza la empresa, programa o proyecto?. 3

Organizar significa agrupar las funciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos y definir los mecanismos de coordinación dentro de una estructura formal de roles.

Se pueden resaltar varios principios de organización :



3.Ibid Pág. 141

1. **UNIDAD DE OBJETIVOS** : La organización será eficiente si se definen clara y concretamente los objetivos de la empresa y se constituyen en faro luminoso en toda la organización.
2. **ESTRATEGIA** : O descripción del camino a seguir para alcanzar los objetivos.
3. **EFICIENCIA** : Si se facilita el trabajo de todos con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.
4. **CONTROL** : Responsabilidad y habilidad del administrador para supervisar toda la organización.
5. **AUTORIDAD** : Es una herramienta indispensable para la gerencia y debe estar sustentada en el poder del saber y la experiencia.
6. **DELEGACION POR RESULTADOS** : El saber que se delega y que se reserva en la gerencia es un aspecto importante dentro de las habilidades de dirección.
7. **RESPONSABILIDAD** : Y compromiso de todas las acciones garantiza el éxito de la organización.
8. **UNIDAD DE DIRECCION** : Cada individuo debe responder órdenes de una sola autoridad "mientras más clara sea esta relación más eficiente será la comunicación, la toma de decisiones , el compromiso individual y por ende, la obtención de resultados".⁴
9. **DIVISION DEL TRABAJO** : La estructura de una organización ha de reflejar todas las tareas que deben realizarse para lograr los objetivos. igualmente, debe tenerse claridad de funciones.

⁴ Ibid. Pág. 141

10. PRINCIPIOS DE FLEXIBILIDAD : "A mayor flexibilidad mayor probabilidad tendrá la organización si logra adecuadamente los objetivos" ⁵
11. COORDINACION: Las líneas de comunicación a nivel horizontal y vertical deben estar claramente definidos.
12. LIDERAZGO : Capacidad para influir y motivar a los demás en la ejecución de sus actividades.

De qué manera usted tendría en cuenta los anteriores principios en la creación de su empresa. Escriba al frente de cada principio.

1.Unidad de Objetivos : _____

2.Estrategia : _____

3. Eficiencia : _____

4.Control : _____

5.Autoridad : _____

6.Delegación por Resultados : _____

⁵ Ibid. Pág. 143

7.Responsabilidad : _____

8.Unidad de Dirección : _____

9.División del Trabajo: _____

10.Flexibilidad : _____

11.Coordinación : _____

12.Liderazgo : _____

6.Ibid. pág. 144

PASO 5. ADMINISTRACION DE PERSONAL

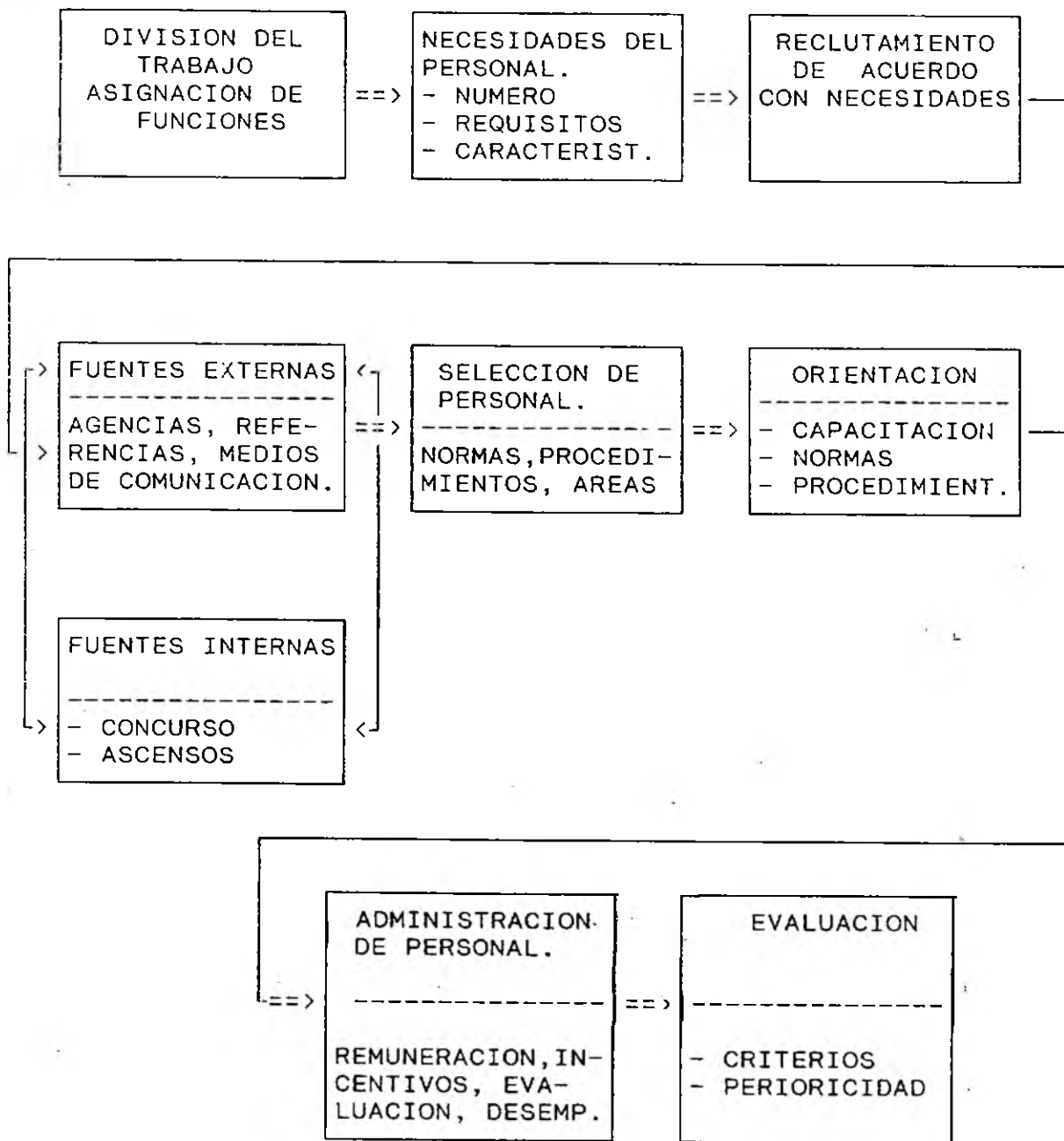
Con base en la determinación de funciones se deben identificar las necesidades de personal para la nueva empresa. "De ello se desprende entonces, que definida la estructura de la organización : Organigrama, identificación de tareas, división del trabajo, jerarquía, autoridad, dirección, coordinación y control debe señalarse el personal necesario para cumplir adecuadamente con los objetivos de la empresa que se ha creado".⁷

La calidad del recurso humano es la clave para el éxito de la empresa y es preciso aplicar criterios acertados para la selección de personal.

"Una vez definidas las necesidades de personal, número, calidades técnicas, cualidades humanas, etc., por parte de la organización, es necesario entrar a la etapa de selección, la cual es una de las funciones más importantes dentro de la administración de personal, ya que los individuos escogidos para desempeñar los diversos cargos dentro de la empresa, pueden con el tiempo, llegar a convertirse en empleados competentes, motivados y productivos, o en un lastre para la empresa, lo que acabará costándoles mucho tiempo y dinero además de su disminución en la productividad"

⁷ Ibid. Pág. 167

El esquema propuesto para la Administración de Personal puede ser :

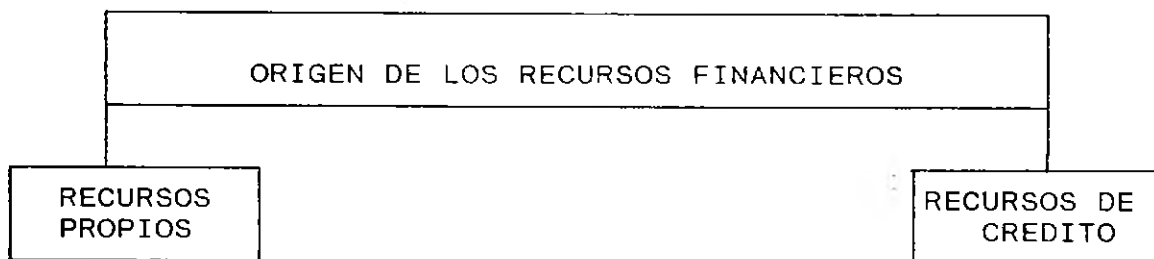
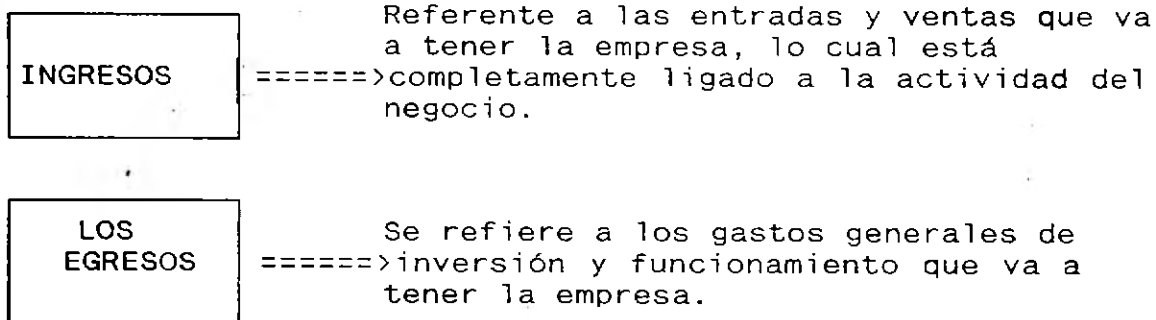


PASO 6. HACER ESTUDIO DE COSTOS :

La planificación financiera es fundamental si usted quiere crear su propia empresa y para realizarlo es pertinente ubicar en donde está, de qué recursos dispone, cual es la rentabilidad esperada, cual es el presupuesto requerido, el balance de ingresos y egresos.

"Todos los planes se deben traducir a sus efectos de carácter monetario, ya que el problema inicial de los negocios es la liquidez, por el desfase que existe entre el momento en que se efectúan las ventas y en el momento en que se recoge la cartera. Recuerde que la actividad puede ser muy rentable, pero puede verse enfrentada a problemas de liquidez". 10

Los elementos básicos para emprender las finanzas de su empresa pueden ser :



10. Ibid. Pág. 216

La elaboración del presupuesto es sencillamente un balance de ingresos y egresos. Por tal razón, si usted va a crear su empresa, debe hacer una lista de todos los componentes que considere que son ingresos, haciendo un estimativo de las ventas futuras. Igualmente, los gastos que va a tener...

"El presupuesto no es una panacea para solucionar todos los problemas de la organización, pues simplemente es un mecanismo para administrar eficiente y eficazmente la empresa basándose en un amplio y completo sistema de información, que es la base de cualquier actividad". 11

Elabore el presupuesto para la empresa que usted va a fundar:

11.Ibid. Pág. 237

PASO 7. EVALUAR EL PROYECTO :

Para garantizar la supervivencia de la empresa usted tiene que evaluar permanentemente desde la planeación de la misma.

"Se entiende por evaluación de proyectos, el procedimiento mediante el cual se comparan los resultados que se espera obtener, con los objetivos fijados con anterioridad y mediante criterios de evaluación específicos". 12

La evaluación puede ser de carácter financiero, social, técnico, administrativo o de mercado.

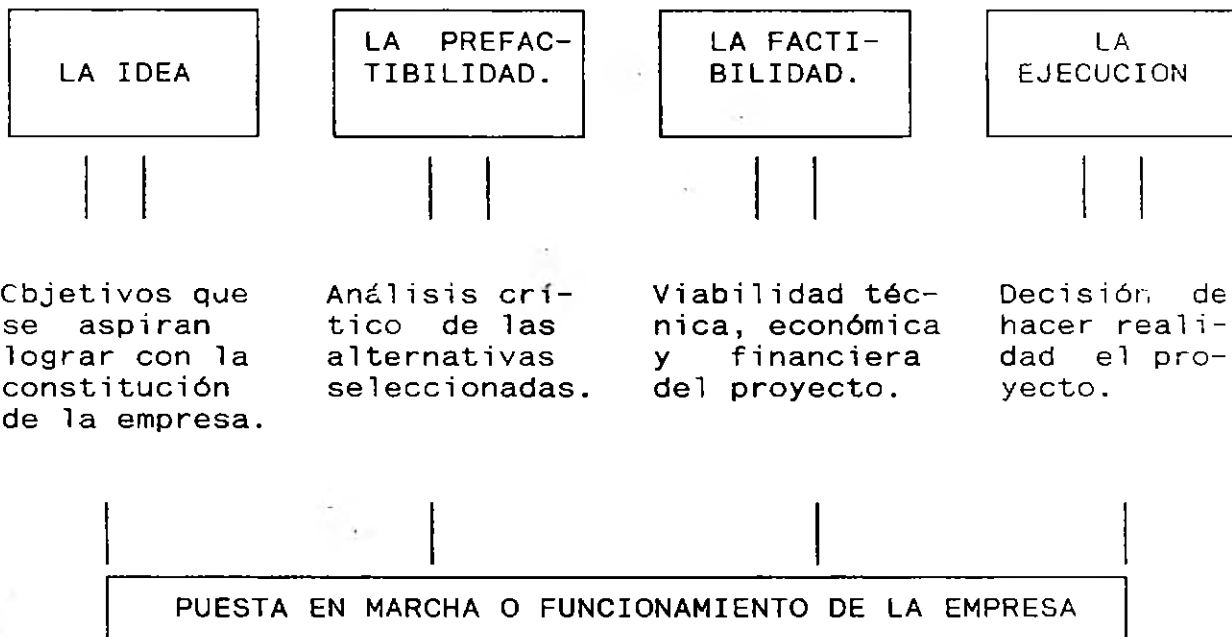
La evaluación del proyecto facilita conocer la viabilidad del mismo según la existencia de recursos, las condiciones y circunstancias que hacen posible su realización. Observemos que la viabilidad ubica al proyecto en un campo de lo probable, pero no precisa en qué términos o condiciones dicha probabilidad puede aproximarse a convertirse en certeza.

Cómo evaluaría el proyecto de su empresa ?

12.Ibid. Pág. 404

PASO 8. CONSTITUCION DE LA EMPRESA:

Con base en todos los pasos anteriores usted puede constituir su empresa, mediante la consideración de los siguientes aspectos :



Los ocho pasos anteriores le facilitan a usted un proceso técnico y científico con bases investigativas para tomar decisiones acertadas en la creación de su empresa. Usted puede ajustar este proceso a las características propias de su proyecto, haciendo uso de su imaginación y creatividad.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS :

- Aplique todos los pasos anteriores a la creación de una empresa de salud de manera real o hipotética.
- Investigue con empresarios de connotado prestigio, sus experiencias en la gestación de empresas.
- Visite empresas de excelencia en su organización y entreviste a diferentes estamentos sobre sus debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades en la organización de su empresa.

ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE
EMPRESAS

UNIDAD No. 1

AUTO-EVALUACION

1. De acuerdo con la Unidad numere el orden de secuencia de las siguientes actividades requeridas para la creación de empresas.

- Evaluación Proyecto
- Planear la producción de la empresa
- Administrar el personal
- Realizar un estudio de mercado
- Determinación del tipo de negocio que se quiere impulsar
- Hacer estudio de costos
- Diseñar la organización
- Constitución de la empresa

Marque la respuesta verdadera.

2. Realizar un estudio de mercado implica :
- A. Definir el tipo de negocio que se va a crear
 - B. Clasificar las características que va a tener una empresa.
 - C. Hacer un estudio de costos para garantizar la supervivencia de la empresa.
 - D. Determinar las funciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos
 - E. Estudiar la posible demanda del servicio o el producto que se va a ofrecer.

3. Organizar una empresa significa :

- A. Agrupar las funciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos y definir los mecanismos de coordinación dentro de una estructura formal de roles.
- B. Hacer un estudio de costos para contratar ingresos y egresos de la nueva empresa.
- C. Planear la producción que se va a sacar, según el estudio de mercado.
- D. Seleccionar el personal requerido según el manual de funciones propuesto para las empresas.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE
EMPRESAS

UNIDAD No. 1

HOJA DE RESPUESTAS

1. 7 Evaluar el proyecto

 - 3 Planear la producción de la empresa

 - 5 Administrar el personal

 - 2 Realizar un estudio de mercado

 - 1 Determinación del tipo de negocio que se quiere
----- impulsar.
 - 6 Hacer un estudio de costos

 - 4 Diseñar la organización

 - 8 Constitución de la empresa

-
2. La respuesta es la (E) porque el mercadeo implica realizar un estudio de la posible demanda del servicio o del producto, posibles oportunidades de la empresa, el perfil de los consumidores, etc.
 3. La respuesta correcta es la (A) porque la organización de la empresa implica clasificar funciones, determinar tareas, dividir el trabajo, fijar líneas de autoridad, etc.

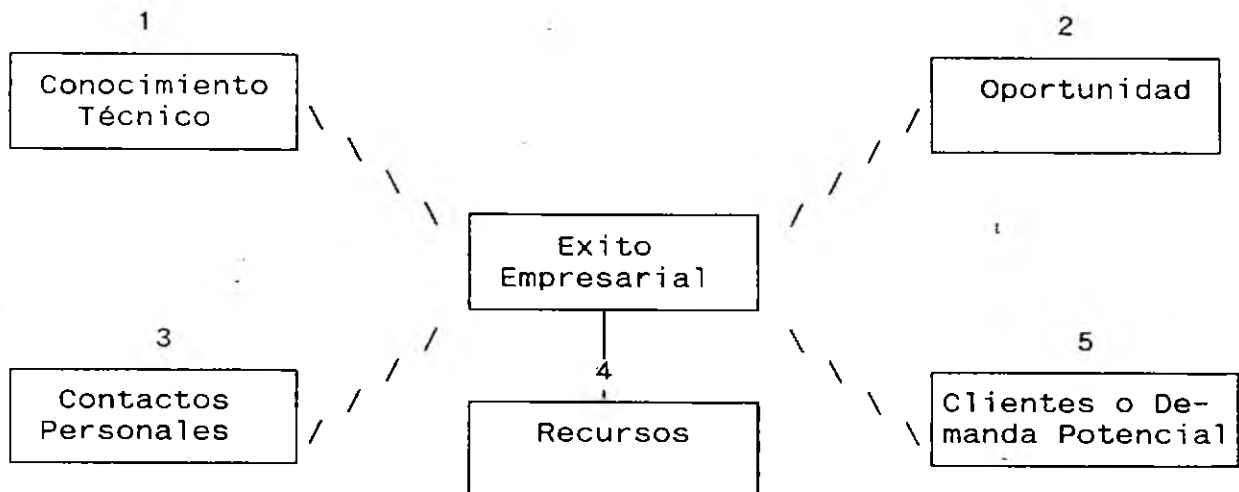
REQUERIMIENTOS IMPORTANTES EN LA GESTION EMPRESARIAL

UNIDAD No. 2

OBJETIVO

Identificar los requerimientos necesarios en la gestación de empresas.

Karl Vespers en su texto "New Venture Strategies" destaca cinco elementos fundamentales para garantizar el éxito empresarial



2.1 ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA EL EXITO EMPRESARIAL

2.1.1. CONOCIMIENTO TECNICO:

El empresario debe adquirir los conocimientos y habilidades pertinentes al tipo de empresa que se va a organizar. Igualmente, acerca de la tecnología que se aspira utilizar.

2.1.2. OPORTUNIDAD:

Conocer el momento indicado y el lugar apropiado según los estudios de mercadeo. Es fundamental para alcanzar el éxito empresarial.

2.1.3. CONTACTOS PERSONALES:

Las relaciones con el grupo empresarial correspondiente al tipo de empresa que se aspira organizar garantiza la prosperidad del proyecto. De ahí se desprende la necesidad actual de organizar grandes redes que faciliten el intercambio de experiencias, la optimización de recursos y la transferencia de tecnologías.²

2.1.4. RECURSOS:

Indiscutiblemente toda empresa requiere una infraestructura para poder sobrevivir. Incluye recursos humanos, físicos, financieros, productivos e informáticos que garanticen la supervivencia de la institución.

2.1.5. CLIENTES O DEMANDA POTENCIAL:

La empresa tiene éxito si se prevee la demanda potencial de los clientes, como en el caso de los pacientes, la familia y la comunidad.

Si tiene interés de crear una empresa de que manera tendría en cuenta los anteriores elementos? :

2.1.1. CONOCIMIENTO TECNICO:

² Varela Rodrigo. Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de Desarrollo. Serie de textos universitarios de ICESI, Julio 1991, página 114

2.1.2. OPORTUNIDAD:

2.1.3. CONTACTOS PERSONALES:

2.1.4. RECURSOS:

2.1.5. CLIENTES O DEMANDA POTENCIAL:

2.2. EL PROCESO EMPRESARIAL EN ETAPAS

Gibbs en su artículo "Slimu Cating New Business Development"³

2.2.1. CLARIFICAR EL TIPO DE NEGOCIO QUE SE DESA CREAR:

Evaluar la situación actual y la perspectiva futura y decidirse a actuar.

2.2.2. EXPLORAR EL AMBIENTE:

Investigar capacidades para garantizar la supervivencia de la empresa.

2.2.3. ANALIZAR EL MERCADO:

En cuanto se refiere a satisfacción de necesidades, posible competencia, características de la demanda, ubicación y tipos de clientes y estimar recursos financieros adecuados.

2.2.4. DISEÑAR Y APLICAR EL PLAN DE NEGOCIO:

"Negociar con clientes, empleados, proveedores, socios, diseños de la tierra, proveedores de capital. Elaborar contratos para asegurar órdenes y capacidad física. Negociar con bancos, socios y financistas para asegurar recursos financieros".
4

³ Gibbs A.A. "Stimulating new business Development: What Else Besides ED? Management Development Program L.L.O. Génova, November, 1988

⁴ Varela Op. Cit. Pág. 120

2.2.5. DESARROLLAR LOS SISTEMAS INICIALES PARA PONER EN UN NEGOCIO EN OPERACION:

Completar los trámites legales, adquirir equipos o materias primas, iniciar producción, consolidar el negocio, asegurar control financiero, desarrollar mercados, atraer y retener clientes, crear comunicaciones con los profesionales, establecer vínculos con clientes, etc.

2.2.6 ORIENTAR EL NEGOCIO AL NIVEL DE SUPERVIVENCIA Y LUEGO AL CRECIMIENTO:

Proponer controles financieros, estimular mercados. Gerenciar el recurso humano, desarrollar políticas de ventas de servicios, cumplir con la obligaciones morales, anticipar los cambios, establecer relaciones internas y externas, promover el liderazgo, etc.⁵

Los anteriores pueden ser grandes etapas del proceso empresarial de fácil aplicación en la creación de empresas para el área de salud. El doctor Varela, de manera resumida destaca los siguientes puntos en el desarrollo de una empresa.

- . Motivación
- . Oportunidad de Negocio
- . Plan del Negocio
- . Montaje
- . Gestión. 6.

6. Ibid pág. 121

⁵ Ibid. pág. 120

Como aplicaría usted el anterior proceso empresarial en su campo de trabajo?

2.3. POSIBILIDADES DE NEGOCIOS:

El doctor Varela destaca tres etapas importantes en la gestión de un negocio :

- . "Identificación de la Idea del Negocio.
- . Evaluación de la Idea del Negocio
- . Conformación de la Oportunidad de Negocio ". 7.

Encontrar una idea de negocios exitoso no es nada fácil, ni de lograrse de manera rápida. Muchas personas se rompen la cabeza buscando ideas factibles de operacionalizar. La idea de negocio se hace realidad cuando se articula la capacidad imaginativa y creativa en un negocio concreto y se estudian los recursos, mercados, contactos, tecnología, etc. Con metas definidas de incrementar un negocio productivo.

Igualmente, los negocios se tornan oportunos cuando se basan en las necesidades de los clientes en la calidad de la competencia, en el lugar indicado y en la forma acertada de gerenciar los recursos humanos físicos y materiales necesarios.

En cuanto se refiere a la generación de ideas de negocios Vespers recomienda según aparece en el libro Innovación Empresarial las siguientes recomendaciones :

"Hablar todos los días con un empresario o con una persona que pueda sugerir ideas de negocios.

- . Consultar a jefes de departamentos de compra sobre qué productos les cuesta trabajo conseguir.
- . Evaluar negocios ya establecidos
- . Búsqueda deliberada". 8

Vale la pena resaltar que el desarrollo empresarial está directamente relacionado con la habilidad de sus miembros de identificar oportunidades, problemas y soluciones factibles con creatividad, imaginación, intuición, invención e innovación.

8. Ibid pág. 127

"Creatividad e innovación han fascinado al hombre desde el comienzo de la historia, y siempre se las ha acompañado de una aureola de misterio, magia, divinidad, iluminación, poderes sobrehumanos e inclusive satánico".⁹

Algunas sugerencias importantes para el enriquecimiento de ideas de negocio, adaptadas del libro del Dr. varella pueden ser: 10

- Realice lluvia de ideas sobre negocios y seleccione las de mayor importancia.
- Incremente las comunicaciones con empresarios, inversionistas, hombres de negocios, banqueros, inventores, etc.
- Manifieste una actitud empresarial.
- Relacione ideas viejas con las nuevas.
- Mejore productos o servicios existentes.
- Modifique el mercado.
- Busque siempre el mejoramiento.
- Sea crítico de sus ideas.
- Esté siempre alerta.
- Desarrolle su estilo de vida para ser empresario.
- Imita ideas exitosas.

10.Ibid. pág. 129

2.4. EL PLAN DEL NEGOCIO:

"El plan del negocio busca dar respuestas adecuadas en un momento específico, a las cinco (5) grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador desea resolver:

- Qué es y en qué consiste el negocio ?
- Quién designa el negocio ?
- Cuáles son las causas y razones de éxito.
- Cuáles son los mecanismos a utilizar para lograr las metas exitosas previstas ?
- Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio ? ". 11

2.4.1. ANALISIS DE MERCADO:

Mediante el cual se busca analizar:

- La existencia real de clientes para los bienes y servicios que puedan producirse.
- La disposición de los clientes para pagar el precio establecido.
- La determinación de la cantidad demandada.
- Las ventajas y desventajas competitivas.
- Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector en el cual se va a trabajar.

- Estado del sector en términos de productos, mercados, clientes, empresas nuevas, tecnología, administración.
- Tendencias sociales, económicas y culturales.
- Situación existente entre competidores
- Descripción detallada del producto o servicio.
- ¿Cuál será la demanda inicial ?

2.4.2. ANALISIS TECNICO:

Que tiene como propósito determinar la posibilidad de lograr el producto o servicio en la cantidad, calidad y costos requeridos. esto implica la necesidad de determinar proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, etc. 12

2.4.3. ANALISIS FINANCIERO:

Con el fin de elaborar presupuestos de inversión y funcionamiento, la utilidad y rentabilidad del proyecto. Igualmente, las fuentes de financiamiento y posibilidades de encontrar esas fuentes.

2.4.4. ANALISIS ADMINISTRATIVO:

Que facilita el diseño de la estructura administrativa indicada y de personal requerido.

2.4.5. ANALISIS SOCIAL:

Con el fin de reflexionar sobre la influencia que tiene el negocio en el contexto social.

12. Varela Rodrigo. Op. cit. pág. 149

2.4.6. ANALISIS DE RIESGOS:

Para analizar la dinámica de cambio y los efectos del mismo.

2.4.7. EVALUACION DEL PLAN DEL NEGOCIO:

Con el fin de escuchar cuidadosamente las críticas, corregir fallas, incrementar las fortalezas y realizar los ajustes pertinentes.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

-Investigue empresas exitosas y recoja información acerca de las causas de los éxitos.

-Indique en estas mismas empresas el proceso empresarial vivido y las estrategias utilizadas.

-Qué posibilidades de negocios encuentra usted en su área de influencia ?

-Qué elementos tendría en la planeación de un negocio ?

REQUERIMIENTOS IMPORTANTES EN LA GESTACION EMPRESARIAL

AUTOEVALUACION

Marque la respuesta verdadera :

Según Vespers,

1. Los elementos fundamentales para garantizar el éxito empresarial son:
 - A. Recursos financieros, equipos de alta tecnología, ubicación y demanda potencial.
 - B. Conocimientos teóricos, recursos económicos, alta tecnología y calidad de la informática.
 - C. Mercados cautivos, oferta y demanda calificada, recursos humanos y financieros.
 - D. Conocimiento técnico, oportunidad, contactos personales, recursos y demanda potencial.
 - E. Conocimiento técnico, recursos económicos, planta física y alta tecnología.

2. El doctor Varela destaca para el desarrollo de una empresa:
 - A. Motivación, oportunidad de negocio, plan del negocio, montaje y gestión.
 - B. Recursos económicos, personal calificado, alta demanda y conocimientos gerenciales.
 - C. Motivación, financiación, planta física, créditos y demanda.
 - D. Motivación, recursos, personal calificado, alta tecnología y créditos.

3. El plan del negocio puede tener los siguientes componentes:
- A. Análisis de oferta, demanda, proceso, producto e impacto.
 - B. Análisis de mercado, técnico, financiero, administrativo, social y de riesgos.
 - C. Análisis de mercado, técnico, de demanda, de proceso, de administración y de riesgos.
 - D. Análisis de mercado, técnico, financiero, de oferta y demanda.
 - E. Análisis de mercado, técnico, de proceso, producto e impacto.

HOJA DE RESPUESTAS

1. La respuesta correcta es la D.
2. La respuesta correcta es la A.
3. La respuesta correcta es la B.

BIBLIOGRAFIA

VESPERS. "New venture Strategies: Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Serie de Textos Universitarios de ICESI, Julio 1991. Pág. 114.

GIBBS, A.A. Stimulating new Businnes Deveicpment: What Else Besides ED ? Management Development Program. L.L.O, Geneva, November 1988.

VARELA, Rodrigo. Op. cit. Pág. 120 - 149.

NUEVOS TIPOS DE INVESTIGACION CUALITATIVA

UNIDAD No. 3

OBJETIVO:

Identificar nuevos tipos de investigación cualitativa.

En esta unidad se hace referencia a nuevos tipos de investigación y de diseños metodológicos utilizados en las últimas décadas que se separan de las formas tradicionales y hacen énfasis en la información cualitativa.

3.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD EN LA INVESTIGACION CUALITATIVA:

La investigación cualitativa orientada con frecuencia por paradigmas interpretativos trata de responder a problemas que atañen al contexto social. Esta investigación intenta cumplir con diversos procedimientos de credibilidad, transferabilidad y conformabilidad.

CREDIBILIDAD:

"El criterio de credibilidad de los hallazgos cualitativos se trata de cumplir mediante diversos procedimientos, de los cuales los más importantes son: La observación persistente, el chequeo con los informantes y la triangulación".¹

¹ ICFES y el Programa Interdisciplinario PIIE Métodos y Técnicas Avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales - Corporación Editorial Universitaria de Colombia, 1988. Pág. 95.

LA OBSERVACION PERSISTENTE:

Consiste en orientar la observación hacia los aspectos relevantes según la naturaleza del problema "Esta focalización implica un proceso continuo y cuidadoso de identificación y descarte de elementos relevantes e irrelevantes en el cual el investigador se enfrenta al peligro de cometer errores en uno y otro sentido de la elección".²

EL ANALISIS DE DATOS NEGATIVOS :

Consiste en plantear dos o más veces una hipótesis hasta que se identifique una que sea aplicable a todos los casos.

EL CHEQUEO DE LOS INFORMANTES:

Se trata de contratar la información del investigador en múltiples realidades con el fin de obtener acuerdos y desacuerdos de tales personas con las construcciones conceptuales del investigador.

LA TRIANGULACION :

Incluye los procedimientos específicos que consiste en el uso de múltiples fuentes, métodos e investigadores.

El empleo de múltiples fuentes significa que la información sobre algún suceso es comparada con la información sobre un mismo suceso que proviene de otra fuente.

"Otro procedimiento consiste en la utilización de diferentes métodos para unos mismos objetivos de investigación : entrevistas, observaciones y cuestionarios para la recolección de informaciones; técnicas estadísticas tradicionales para contratar hallazgos del análisis cualitativo, etc".³

Se refiere a la posibilidad de efectuar inferencias lógicas a situaciones que tengan bastantes similitudes con el caso estudiado.

² Ibid. Pág. 97

³ Ibid. Pág. 97

3.2 NUEVAS INVESTIGACIONES CUALITATIVAS :

Se refiere a investigaciones de tipo cualitativo para describir o explicar los fenómenos estudiados. Se va a hacer alusión a la investigación participativa, la investigación -acción, la investigación etnográfica, la investigación experiencial y el estudio interpretativo de casos.

3.2.1. LA INVESTIGACION PARTICIPATIVA :

Según Budd Hall (Participatory research, popular knowledge and power : a personal reflection, convergence, 14, 1981). La investigación participativa es una forma de actividad que combina interrelacionadamente, investigación y acciones educativas. De manera más específica, ella se caracteriza porque:

- El problema a resolver tiene origen en la misma comunidad o grupo afectado.
- El Propósito para buscarle solución a ese problema consiste en mejorar la situación de vida de las personas involucradas.
- La solución de los problemas requiere que unas personas tomen conciencia de su situación, se movilicen y organicen de tal modo que puedan emplear en la mejor forma sus capacidades y recursos.
- La comunidad o grupo debe participar en todo el proceso de la investigación y debe tener el control de todas sus instancias.
- Desaparece la separación rígida entre investigadores comunitarios e investigadores con formación y entrenamiento especializado" 4.

4.Ibid. Pág. 102

Escriba en qué casos usted puede utilizar la investigación participativa en su institución.

Guy Le Botert opina que no existe un modelo único de investigación participante pues se trata, en verdad, de adaptar en cada caso el proceso a las condiciones particulares a la situación concreta.⁵

El método debe entonces ser adaptado a cada proyecto específico. Le Botert propone la siguiente secuencia :

PRIMERA PARTE:

Diseño metodológico de la investigación participante con tareas como las siguientes :

- Discusión del proyecto de investigación participativa con la población y sus representantes.
- Definición del diseño teórico de la investigación, esto es, objetivos, conceptos, hipótesis, métodos, etc.
- Delimitación de la región a ser estudiada.
- Organización del proceso de investigación participante (instituciones y grupos que serán asociados, distribución de tareas, procedimientos y distribución de las decisiones).
- Selección y formación de los investigadores o de los grupos de investigación.
- Elaboración del cronograma de operaciones a ser realizadas.

⁵ Guy Le Botert "Pesquisa participante: "Propuestas y reflexiones metodológicas, en Carlos Rodríguez. São Paulo. Editorial Brasilense. 1984. Pág. 52

SEGUNDA PARTE:

Estudio preliminar y provisorio de la región y de la población comprometida.

- Identificación de la estructura social de la población estudiada.
- Diferenciar las necesidades y los problemas de la población estudiada.
- Comprender desde una perspectiva interna, cuál es el punto de vista de las personas o grupos sociales acerca de las situaciones que viven y sus respectivas interrelaciones.
- Determinar el sistema de valores.
- Descubrir los problemas y preocupaciones.
- Promover entre los participantes un conocimiento más objetivo de la situación.

TERCERA PARTE :

Análisis crítico de los problemas considerados prioritarios, mediante grupos de estudio con los participantes.

- Analizar las causas objetivas de los problemas.

CUARTA PARTE:

Programación y realización de un plan de acción para contribuir a la solución de los problemas, mediante la determinación de:

- Medidas que pueden mejorar la situación a nivel local.
- Acciones que hagan posible la ejecución de tales medidas a corto, mediano y largo plazo.⁶

⁶ Tomado de los Módulos del ICFES y el Programa Interdisciplinario PIIE. op. cit. pág. 107

Cómo aplicaría usted estas etapas de investigación participante en su institución?

3.2.2. LA INVESTIGACION - ACCION :

Se parece a la investigación participativa en sus objetivos y metodología. Con frecuencia se habla de investigación - acción participativa. La investigación - acción tiene sus antecedentes más inmediatos en los trabajos de psicólogo social norteamericano Kurt Lewin.⁷

"La investigación - acción es uno de los intentos de resumir la relación de unidad entre la teoría y la práctica, relación de identidad necesaria para construir una teoría que sea efectiva guía de la acción y relación de diversidad que permita asumir la necesidad de lograr una división eficaz del trabajo de producción científica en una sola perspectiva".⁸

⁷ Ver Group decision and social change, Newcombs y Harlley. eds reading in social psychology 1947.

⁸ Leila Lima Santos. "La naturaleza de la investigación acción" en el libro publicado por ella y publicado con el título de la investigación - acción. Lima Ceats 1983. Págs. 18-19.

La investigación - acción es para Thiollent, una estrategia metodológica en la cual :

- " - Se da una amplia y explícita interacción entre investigadores y personas implicadas en la situación investigada;
- De esta interacción resulta un orden de prioridades de los problemas a ser investigados y de las soluciones que serán buscadas en formas concretas de acción;
- El objeto de la investigación - acción consiste en resolver o, a lo menos, esclarecer los problemas de la situación observada;
- La investigación no se limita a una forma de acción: se pretende aumentar el conocimiento o el nivel de conciencia de las personas y grupos interesados." 9

Se han formulado diversas críticas a la investigación - acción, entre ellas las siguientes:

- Los datos cualitativos suelen presentarse en forma abusivamente anecdótica, sin mayor uso de técnicas y categorías de análisis;
- La ruptura objeto - sujeto que se supone logra la investigación - acción es difícil de lograr en grupos de personas de baja educación para quienes las tareas de recolección e interpretación de informaciones quedan fuera de su capacidad;
- Una de las mayores limitaciones de este tipo de investigaciones consiste en que su uso queda limitado a pequeños grupos o comunidades. " 10

9. Michel Thiollent, "Notas para o debate para pesquisa - acao" en Carlos Rodríguez Brandao, org. op. cit. págs. 86-87

10. Módulos del Icfes. op. cit. Pág. 119

3.2.3. LA INVESTIGACION ETNOGRAFICA :

Se distingue por el empleo principal de técnicas de observación, mediante la cual se trata de registrar todo, dentro de lo posible. Por ejemplo, observar qué pasa en la interacción entre pacientes y médicos, el clima organizacional del hospital, etc. (...) La investigación etnográfica tiene su centro conductor en la descripción de la cultura y la subcultura de los grupos estudiados (..) En la mayoría de las investigaciones etnográficas, el investigador inicia su estudio sin hipótesis específicas previas y sin categorías pre-establecidas para registrar observaciones. Todo esto con el fin de evitar pre- concepciones que pueden llevar a observaciones y a interpretaciones o explicaciones, sesgadas. El investigador trata de desarrollar hipótesis que surgen de la realidad.

11

PASOS EN LA INVESTIGACION ETNOGRAFICA:

- Recolección de informaciones, mediante la observación.
- Lectura en equipo de estas informaciones con el fin de encontrar consensos y contradicciones.
- Recursos de hipótesis iniciales y formulación de otras nuevas.
- Revisión de textos teóricos y elaboración del marco conceptual de la investigación.
- Elaboración de una primera descripción analítica. primer intento por comprender los sucesos.
- Realización de nuevas observaciones y contrastación con las primeras efectuadas. Búsqueda de vacíos e inconsistencias.
- Análisis y crítica de las hipótesis
- Estructuración del informe final.

En qué casos utilizaría usted la investigación etnográfica ?

3.2.4. EL ESTUDIO DE CASOS EN LA INVESTIGACION CUALITATIVA:

"Según André Marli se pueden resaltar como características del estudio de casos, las siguientes:

- Busca preferencialmente descubrir elementos, situaciones o procesos no establecidos previamente.
- La interpretación del caso debe hacerse dentro del contexto, en el cual se inserta.
- Toma en cuenta diferentes y a veces conflictivos puntos de vista que se dan en la situación analizada.
- Utiliza diversos puntos de información.
- Tratan de reflejar la realidad en forma completa y profunda, mediante la descripción de la multiplicidad de dimensiones presentes en la situación estudiada, pero considerada como un todo, sin dejar de enfatizar los detalles y circunstancias específicas que se dan en ella".¹²

¹² Marli. E.D.A. André. "Estudio de caso sea potencial na educao", cuaderno de pesquisas. 49, 51, 54 - 1984.

Escriba tres ejemplos de investigaciones, en las cuales usted utilice el estudio de casos.

3.2.5. LA INVESTIGACION EXPERIENCIAL:

Es una propuesta hecha por el autor John Heron.¹³ y se trata de aprovechar el conocimiento experiencial de las personas referente a una situación específica, mediante la clasificación fenomenológica de la situación, el análisis crítico de la misma y la formulación de hipótesis acerca de las personas. Por ejemplo :

"Un grupo de profesionales - médicos, profesores y otros, se reúnen para coinvestigar su capacidad de mejorar sus niveles de práctica profesional. En primer lugar, identifican lo que pueden ser sus actuales standards y lo que hacen en la realidad; en segundo, acuerdan, si es relevante, comprometerse con lo que suponen ser mejores standards y prácticas.

En tercer lugar, desarrollan alguna forma de autoevaluación que ellos puedan aplicar periódicamente en su actual trabajo profesional para estimar así el grado en el cual cada uno está aplicando esos standards y prácticas. En cuarto lugar, vuelven al trabajo y anotan sus autoevaluaciones; quinto, se reúnen después de un cierto tiempo para una sesión de autoevaluación y evaluación grupal y cada persona da cuenta de los resultados de sus autoevaluaciones y recibe retroalimentación, preguntas y confrontaciones de

¹³ John Heron. "Experiential research methodology in Reason and Rowan. op. cit. cap. 121.

sus compañeros". 14

Escriba usted tres (3) ejemplos en los cuales puede aplicar la investigación experiencial :

3.2.6. LA INVESTIGACION ENDOGENA:

Es una forma de investigación propuesta por Magoroh Mayuyama de la Universidad de Lllinois en Carbondale de Estados Unidos, en la cual los investigadores son de la misma comunidad y se parte de las siguientes premisas:

FILOSOFIA EN RELACION CON LA COMUNICACION:

Ya que la recolección de información por una cultura externa puede producir resistencia o producir respuestas sin contenido importante.

DISONANCIA RELEVANTE:

Cuando los propósitos del investigador no concuerdan con los de la comunidad y por tal razón se entregan con frecuencia, informaciones que no satisfacen los intereses del investigador; pero son relevantes para la comunidad.

¹⁴ Módulos del ICFES. Op. cit. pág. 133

DISONANCIA CRITICA:

En algunos casos, los miembros de una comunidad pueden temer, que si proporcionan información exacta, la misma puede ser peligrosa para ellos, para la comunidad. ¹⁵

Escriba tres (3) ejemplos en los cuales utilizaría investigación endógena :

¹⁵ Ibid. pág. 136.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:

- Consulte diversas investigaciones cualitativas realizadas en su campo de trabajo.
- Con los compañeros dialoguen sobre diversas investigaciones cualitativas que se pueden desarrollar en la institución donde usted trabaja.
- Cuál tipo de investigación cualitativa es más aplicable a su campo de trabajo y por qué ?

AUTOEVALUACION

Marque la respuesta verdadera :

1. La investigación participativa pretende que :
 - A. Un equipo interdisciplinario trate de investigar conjuntamente el mismo problema de la comunidad.
 - B. Las personas en forma participativa hacen una prioridad de sus principales problemas.
 - C. Las mismas personas de la comunidad tomen conciencia de sus problemas y traten de darles solución.
 - D. Se propicie la elaboración de diferentes estamentos de la comunidad.
 - E. Las mismas personas de la comunidad conocen totalmente los problemas que les atañe.

2. Una de las características de la investigación - acción es que:
 - A. Destaca las acciones más importantes.
 - B. Integra la teoría con la práctica.
 - C. Orienta la investigación hacia problemas prioritarios.
 - D. Soluciona los problemas más relevantes.
 - E. Tiene una metodología muy dinámica.

3. La investigación etnográfica se distingue por:
- A. Atender a diferentes contextos de clases sociales.
 - B. La aplicación de diversos experimentos científicos.
 - C. Tener en cuenta diferentes culturas y tradiciones.
 - D. El empleo principal de técnicas de observación
 - E. La aplicación de encuestas bastante estructuradas.
4. El estudio de casos como investigación cualitativa es importante porque:
- A. Busca descubrir situaciones no establecidas previamente.
 - B. Se pueden generalizar los resultados.
 - C. Se realizan acciones relevantes a partir de la investigación.
 - D. Tiene en cuenta el nivel cultural de las comunidades.
 - E. Se desarrolla la capacidad de comprensión del investigador.

HOJA DE RESPUESTAS

1. La respuesta correcta es la C.
2. La respuesta correcta es la B.
3. La respuesta correcta es la D.
4. La respuesta correcta es la A.

BIBLIOGRAFIA

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .

- Jerome Kirk and Mark L. Miller, Reliability and validity qualitative research, Beverly Hills: Sage Publications, 1986.
- Ivonne S. Lincoln and Egon G. Guba, Naturalistic inquiry, Beverly Hills: Sage Publications, 1985, cap. 11: Establishing trustworthiness.

INVESTIGACION PARTICIPATIVA:

- Orlando Fals-Borda y otros, Investigación participativa y praxis rural, Lima: Mosca Azul Editores, 1981.
- Pedro demo, Pesquisa participante: mito e realidades, Rio de Janeiro: Senac, 1984.
- Carlos Rodríguez Brandao, org., Repesando a pesquisa participante, Sao Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

INVESTIGACION - ACCION:

- Michel Thiollent, Metodología de pesquisa-aca, Sao Paulo: Cortez Editora, 2a. edición, 1986.
- Varios autores, Crítica y política en ciencias sociales, 2 tomas, Bogotá: Punta de Lanza, 1978.
- Lucila Lima Santos, org. La investigación-acción: una vieja dicotomía, Lima, Celats, 1983.

LA INVESTIGACION EVALUATIVA

UNIDAD No. 4

OBJETIVO:

Identificar estrategias de investigación evaluativa.

La literatura sobre investigación evaluativa de las instituciones es considerablemente desconocida en la mayoría de los organismos de salud a pesar de ser un tipo de investigación necesaria en campos como la educación, la salud, el desarrollo comunitario, etc.

En esta unidad se va a ser referencia a diversos tipos y modelos de investigación evaluativa.

4. TIPOS DE EVALUACION

4.1.1. EVALUACION INTERMEDIA - EVALUACION TERMINAL.

En forma resumida se puede decir que las evaluaciones intermedias "buscan información durante el desarrollo del programa con el fin de detectar problemas de funcionamiento y buscarles soluciones adecuadas y oportunas. En todo programa lo deseable es que estas evaluaciones intermedias sean continuas de tal modo que sirvan de apoyo permanente a numerosas actividades que se desarrollan durante su marcha".¹

La evaluación intermedia establece un balance permanente del programa y el énfasis principal recae en los procesos que forman su dinámica global con el fin de sacar conclusiones que faciliten la solución de problemas y potenciar los aspectos positivos .

La evaluación terminal, como su nombre lo indica, se realiza al finalizar el programa y se conoce

¹ ICFES y el Programa Interdisciplinario PIIE. Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales. Corporación, Editorial Universitaria de Colombia - 1988, Pág. 159.

también con el nombre de evaluación sumativa.

4.1.2. EVALUACION INTERNA Y EVALUACION EXTERNA.

La evaluación interna analiza las fallas y fortalezas que se dan dentro de la institución o dentro del mismo programa por las mismas personas que laboran dentro del organismo de salud. La evaluación externa la realizan personas que están fuera de la institución. Al mismo tiempo, tiene en cuenta las oportunidades y amenazas del contexto.

4.1.3. EVALUACION INSTITUCIONAL - EVALUACION DE PROGRAMAS.

La primera se refiere al cumplimiento de la misión, los objetivos y las funciones institucionales. Los programas constituyen actividades específicas en torno a objetivos y estrategias de carácter docente, investigativo o asistencial.

4.2. MODELOS DE EVALUACION:

4.2.1. EL MODELO CIPP-CONTEXTO-INSUMO-PROCESO-PRODUCTO.

"Este modelo, como otros aportes a la teoría y a la práctica de la evaluación, se generó dentro del campo de la educación. Fue propuesto por Daniel Stufflebeam y otros investigadores en 1971 y desde entonces ha tenido una amplia aplicación, aún cuando no siempre ceñida a su formulación original". 2

El modelo CIPP permite obtener información, juzgar, decidir y evaluar. Para tal efecto, es importante clasificar tipo de información requerida, procedimientos para obtener la información, organizarla y analizarla y elaboración de conclusiones para la toma de decisiones.

El modelo tiene en cuenta :

"Decisiones de planeamiento Decisiones de estructuración Decisiones de implementación Decisiones de reciclaje " 3.

2.Ibid. Pág. 164

3.Ibid. Pág. 165

La información para las decisiones anteriores proviene de cuatro tipos de evaluación :

2.1.1.	Evaluación de contexto
2.1.2.	Evaluación de insumos
2.1.3.	Evaluación de procesos
2.1.4.	Evaluación de productos

4.2.1.1. EVALUACION DE CONTEXTO :

Es un estudio exploratorio orientado a identificar los problemas o necesidades no satisfechas en el entorno o área de influencia de la institución.

Anote dos ejemplos de evaluación de contexto que usted puede realizar.

4.2.1.2. EVALUACION DE INSUMOS :

Incluye los recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en el programa y los mecanismos para utilizarlos de la mejor manera posible. Abarca el análisis de la demanda o necesidades y características de la población y la oferta en el sentido de los recursos, organización y funcionamiento con que cuenta la institución.

4.2.1.3. EVALUACION DEL PROCESO :

Arroja información sobre la manera como se logran los objetivos y las fallas o fortalezas en la ejecución de las acciones.

4.2.1.4. EVALUACION DEL PRODUCTO :

Mide e interpreta el logro de los objetivos terminales del programa o la institución.

"Es una de las últimas versiones del modelo CIPP, Stufflebeam lo ha relacionado con los tipos de evaluación formativa-sumativa de Seriven y ha considerado el registro de la marcha del programa como base para apreciar la productividad del mismo. Esas ideas están expresadas en el siguiente esquema : ⁴

TIPOS DE EVALUACION

FUNCIONES	CONTEXTO	INSUMO	PROCESO	PRODUCTO
TOMA DE DECISIONES		EVALUACION (FORMATIVA)	PRODUCTIVA	
VERIFICACION DE PRODUCTIVIDAD.		EVALUACION (SUMATIVA)	RETROACTIVA	

En qué casos usted utilizaría el modelo CIPP ?

⁴ Michael Seriven e Daniel Stufflebeam. Avaliação Educacional -Metropolis- Editores Vozes 1978, Pág. 128

4.2.2 EL MODELO DE REFERENTES ESPECIFICOS :

Es "un tipo de investigación que analiza el contexto, los objetivos, los recursos, el funcionamiento, la población y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se pueden derivar criterios útiles para la toma de decisiones en diversos niveles del programa".⁵

Como puede observarse éste modelo focaliza la atención en puntos claves de la evaluación y se puede referir a uno o varios de estos puntos significativos en la investigación evaluativa. Esta investigación evaluativa es útil para :

- Mejorar la efectividad del programa en cuanto a logro de objetivos y por ende, la calidad del programa.
- Incrementar la eficiencia en cuanto al aprovechamiento de insumos para lograr los objetivos.
- Tratar de ajustar los objetivos del programa a las expectativas de los usuarios.
- Verificar los resultados esperados.

Estos referentes pueden ser evaluados y contratados con diferentes estamentos de la institución.

⁵ Módulo del ICFES. op. cit. 169

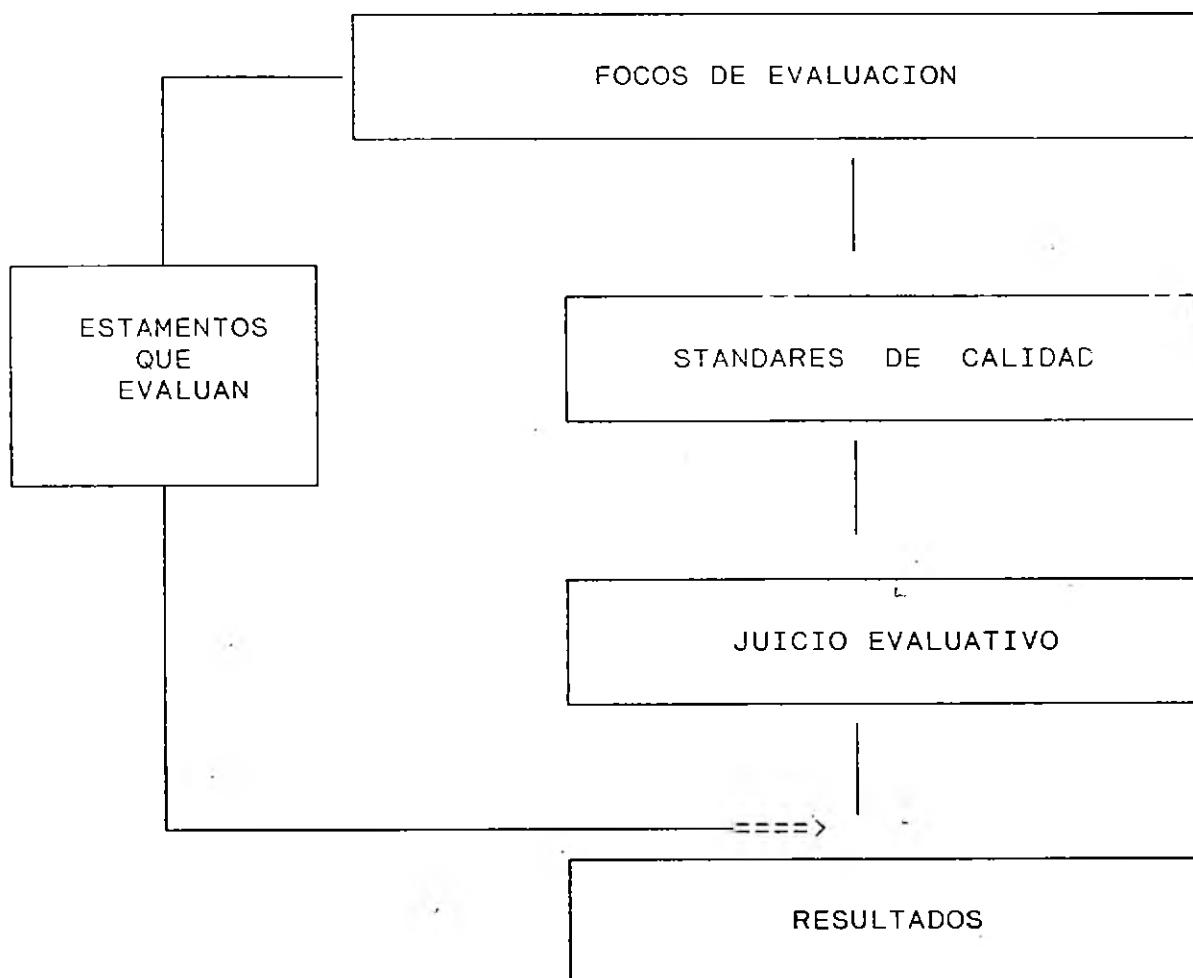
ESTAMENTOS	CONTEXTO	OBJETIVOS	RECURSOS
ADMINISTRADORES			
GRUPO TECNICO			
GRUPO MEDICO			
COMUNIDAD			
REPRESENTANTES DEL GOBIERNO			
	FUNCIONES	POBLACION	RESULTADOS

Escriba un ejemplo de investigaciónn evaluativa en la que se pueda aplicar el cuadro anterior.

ESTAMENTOS	REFERENTES ESPECIFICOS						

Es pertinente resaltar que la evaluación por esencia es un proceso de comparación que conlleva a juicios de valor (funciona bien, funciona mal, hubo un alto logro de objetivos, etc), es aconsejable disponer de standards o normas con las cuales se pueda comparar el nivel de las características que se están evaluado en cada situación.

De manera esquemática sería así :



4.3. INTERROGANTES EN RELACION CON EL CONTEXTO :

Pretende investigar las necesidades de la población objetivo.

- Cuál es la situación económica, social y cultural que sirve de entorno a la población - objeto ?
- Quiénes entran al programa o participan del mismo?
- Qué tipo de necesidades sentidas y documentales tiene la comunidad ?

INTERROGANTES EN RELACION CON LOS OBJETIVOS :

Pueden analizar los siguientes interrogantes :

- Cómo se adecúan los objetivos a las necesidades de la población ?
- Son claros y medibles los objetivos ?
- Evidencian acciones observables ?

INTERROGANTES EN RELACION CON LOS RECURSOS

- Con qué recursos humanos se cuenta ?
- Con qué recursos técnicos se cuenta ?
- Qué capacitación tiene el personal según el nivel de desempeño ?
- Con qué financieros se cuenta ?

INTERROGANTES REFERENTES A LA EVALUACION DEL FUNCIONAMIENTO:

- Cómo se ha ejecutado el programa ?
- Cómo ha sido la participación de los diferentes estamentos ?
- Qué tipo de interacciones y coordinaciones se han propiciado ?
- Cómo se organizó el trabajo ?
- Cuáles fueron los pasos metodológicos aplicados ?

INTERROGANTES REFERENTES A LA POBLACION :

- Qué motivaciones ha tenido la comunidad y los funcionarios de la institución ?
- Cuál es el nivel cultural y educativo de la comunidad ?

INTERROGANTES REFERENTES A LOS RESULTADOS :

En cuanto a los cambios o modificaciones que se producen en la población objetivo :

- Qué impacto tuvo el programa ?
- Se lograron los objetivos ? Por qué si y por qué no?
- Cuál ha sido el costo-beneficio del programa ?

Dialogue con los compañeros sobre un programa determinado y realice con ellos un proceso de planeación de la evaluación del programa, mediante la aplicación del Modelo de referentes específicos.

INTERROGANTES EN RELACION CON EL CONTEXTO:

INTERROGANTES EN RELACION CON LOS OBJETIVOS:

INTERROGANTES EN RELACION CON LOS RECURSOS:

INTERROGANTES EN RELACION CON LA POBLACION:

INTERROGANTES EN RELACION CON LOS RESULTADOS:

4.2.3. EL MODELO DE UTILIZACION FOCALIZADA:

Es un modelo presentado por Michael Quinn Patton en su obra titulada "Utilization-focused evaluation", publicada en 1978.⁶ Dice al respecto, que es "Un intento de superar la oposición abierta entre los paradigmas que enfatizan la aplicación basada en sistemas hipotético-deductivos, diseños rígidos de control de variables y el uso preferente de datos cualitativos y los paradigmas holísticos que se incluyen en la descripción de tipo etnográfica, la interpretación comprensiva y el uso de datos cualitativos. Esto para presentar la diferencia en

⁶ Patton, Michael Quinn. Utilization- focused evaluation. Beverly Hills: Sage, 1978. Pág. 18

su forma más simplificada. En el hecho, Patton, recurre por un lado a explicaciones inductivas y al uso de información de preferencia, "aquella de naturaleza cuantitativa".⁷

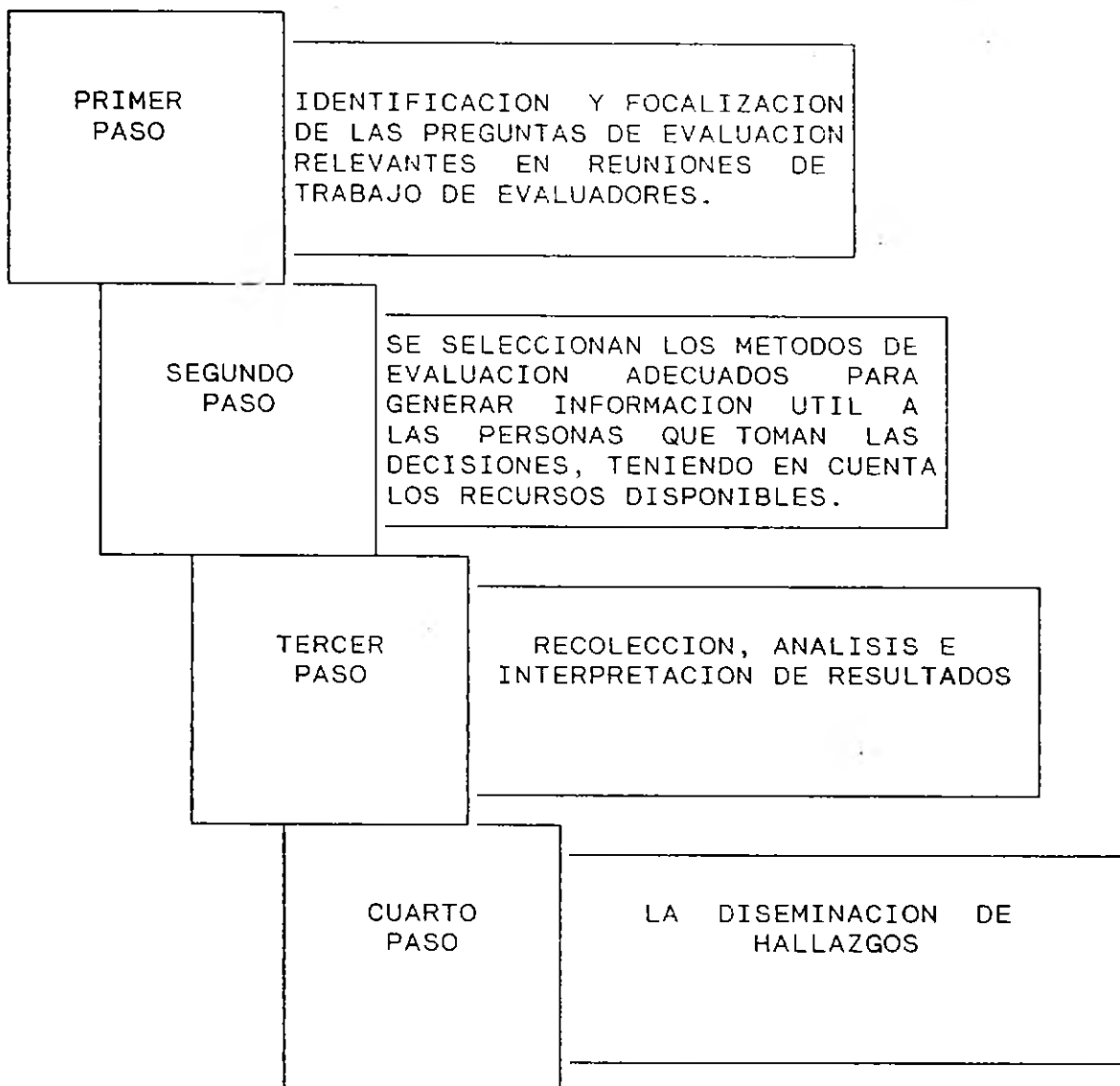
El modelo se caracteriza porque se inicia con la identificación y organización de las personas que toman las decisiones relevantes en relación con el programa o institución en estudio; el evaluador trabaja con estas personas y acuerda con ellas las preguntas relevantes que van a orientar la evaluación y de acuerdo con esas preguntas se planean las técnicas de recolección de información y de análisis de datos apropiados. Con base en la negociación entre evaluadores, administradores, usuarios y grupo de expertos en general, se planifica la utilización de los datos antes recolectados.⁸

El mismo Patton opina que el rol de investigador evaluador es "activo-reactivo-adaptativo" porque trabajan con quienes toman las decisiones y con un gran repertorio de métodos.

⁷ Ibid. Pág. 180.

⁸ Módulo del ICFES. Pág. 181

En resumen los pasos a seguir son los siguientes :



Describa un caso en el cual pueda aplicar el modelo de utilización focalizada.

4.2.4. EL MODELO GLOBAL: LA EVALUACION ILUMINATIVA:

Expuesta por M. R. Parlett Y D. R. Hamilton en 1976.⁹ Privilegia la interpretación por medio de análisis significativo de la misma. En resumen, la evaluación iluminativa refleja un enfoque cultural de naturaleza holístico como base para la toma de decisiones, es decir, buscan interpretarlo como proceso total teniendo en cuenta diversas perspectivas.

El enfoque es heurístico porque la investigación sufre permanentes redefiniciones a medida que se incrementan los conocimientos. Es interpretativo porque se aplica un alto nivel de análisis y actitud crítica del investigador.¹⁰

⁹ "Evaluation as illumination: A new approach to the study of innovator y programs, en G.V. Glass. Ed. Evaluation Studies review annual, vol. I

¹⁰ Malcolm Parlett. Prólogo al libro de Howard Richard. La evaluación de la acción cultural. Estudio evaluativo del programa Padres e Hijos. Santiago, Cide, 1985, Pág. 3 - 4.

"Las evaluaciones iluminativas no son preordenadas, diseñadas por anticipado, como un conjunto de preguntas fijas o pruebas que deben hacerse se identifican a través de inclusiva familiarización con los temas y el carácter del programa que se evaluá. Solo al apreciar la completa complejidad organizacional, humana y política de un ambiente o grupo de ambientes puede el evaluador comprender plenamente la naturaleza de las preguntas y los que ellas pueden proporcionar en la indagación investigativa. 11

CONCLUSIONES DEL MODULO

Este módulo buscó articular la investigación con el proceso empresarial para tomar decisiones sobre una base científica que permita encontrar alternativas de solución a los problemas que nos atañen en la creación y fortalecimiento de las empresas de salud.

Los procesos educativos de los Postgrados deben estimular la creatividad, imaginación, y ser capaces de adaptarse a nuevas circunstancias según la dinámica versátil y flexible del ambiente.

Se debe cambiar el concepto de que la única solución para los profesionales de la salud es buscar empleo en las instituciones del Estado por una actitud creadora de nuevas fuentes de trabajo según las necesidades del país y las nuevas políticas y directrices de la salud.

FORMULACION DE PROYECTOS GERENCIALES

UNIDAD No. 5

OBJETIVO:

Determinar los pasos fundamentales en la elaboración de proyectos gerenciales.

El Administrador Hospitalario se ve afrontado a la tarea de elaborar proyectos a nivel general con el fin de buscar financiación o garantizar ejecuciones presupuestales. Por esta razón, es pertinente identificar una metodología ágil que facilite la presentación de estos proyectos porque con frecuencia se pierden apoyos significativos por la ausencia total de proyectos técnicamente elaborados.

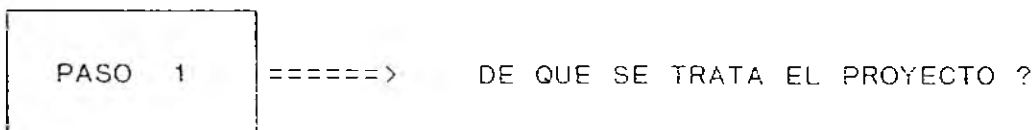
El proyecto puede conceptualizarse como un programa de acción conducente a la solución de problemas y necesidades concretas de una comunidad.

En síntesis, se puede determinar como un conjunto de acciones planificadas con el fin de alcanzar determinados objetivos coherentes con problemas prioritarios de carácter administrativo, en este caso, para mejorar la calidad institucional.

Un proyecto puede caracterizarse por:

- Su carácter práctico y ubicado en un problema concreto.
- Planea actividades con la participación de diferentes estamentos de la institución.
- Son coherentes con la misión de la institución.
- Se orienta la administración hacia la solución de los problemas prioritarios.
- Hace factible la articulación de la docencia, la investigación y el servicio a la solución de los problemas.

5.1 Se hace util clasificar los pasos para la formulación de un proyecto :



En este paso se clasifica el título del proyecto en forma breve y clara con cuatro elementos esenciales.

ACTIVIDAD	:	Acción a desarrollar
PRODUCTO	:	El servicio resultante
LOCALIZACION	:	Dónde y cuándo se va a desarrollar.
CONTENIDO	:	Describe fácil y brevemente en qué consiste el proyecto.
BENEFICIARIOS:		Establece las características del grupo de población beneficiada. 1

1.Vargas Poveda Elsa. La Formulación de Proyectos en Ciencias de la Salud y su aplicación como estrategia metodológica en la formación de recursos humanos. Ascofame Seminario Permanente de educación médica Santafé de Bogotá. Septiembre de 1991.

Un ejemplo de identificación del proyecto puede ser el siguiente:

TITULO = Producción de 30 videos sobre salud preventiva.

SEDE = Hospital Lorencita Villegas de Santos

CONTENIDO =
Prevencción de drogadicción
Prevencción del Sida
Prevencción del tabaquismo
Prevencción de EDA
Prevencción de IDA
Prevencción de Enfermedades
Prevencción Cardio Respiratorias

BENEFICIARIOS = Las comunidades de los hospitales universitarios.

AGENCIAS QUE APOYAN EL PROYECTO. = Ministerio de Salud.
OPS.

Escriba usted la identificación del proyecto que aspira realizar:

TITULO	
--------	--

SEDE	
------	--

CONTENIDO	
-----------	--

BENEFICIARIOS	
---------------	--

AGENCIAS QUE APOYAN	
---------------------	--

PASO 2

=====> QUIENES VAN A PREPARAR EL PROYECTO.

Es pertinente seleccionar el equipo o los responsables en la preparación del proyecto con criterios tales como:

-Interés por el proyecto

- Conocimiento de la Naturaleza del Proyecto.
- Articulación con su Trabajo
- Tiempo disponible

PASO 3

=====>. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.

Es necesario clasificar los resultados observables y medibles que se aspiran alcanzar mediante el desarrollo del proyecto. Los objetivos se explicitan en término de acciones concretas que son factibles de lograr. Es pertinente además, clarificar el producto esperado y las actividades conducentes al logro de cada objetivo. Por ejemplo, para el proyecto "Producción de 30 videos sobre Salud Preventiva", se pueden plantear como objetivos, acciones y producto:

OBJETIVO:

Producir videos sobre salud preventiva con una duración de quince minutos.

ACTIVIDADES O TAREAS:

- Elaborar libretos de los videos.
- Grabar programas.
- Editar programas.

PRODUCTO:

- 30 videos distribuidos, de la siguiente manera:
 - 5 videos de drogadicción
 - 5 videos de sida
 - 5 videos de tabaquismo
 - 5 videos de EDA
 - 5 videos de IDA
 - 5 videos de enfermedades cardio respiratorias.

Escriba tres de los objetivos de su proyecto, clasificando el producto y las tareas por ejecutar

OBJETIVO 1o.	----- ----- ----- -----
PRODUCTO	----- ----- ----- -----
ACTIVIDADES O TAREAS	----- ----- ----- -----

OBJETIVO 2o.	----- ----- ----- -----
PRODUCTO	----- ----- ----- -----
ACTIVIDADES O TAREAS	----- ----- ----- -----

OBJETIVO 3o.	----- ----- ----- -----
PRODUCTO	----- ----- ----- -----
ACTIVIDADES O TAREAS	----- ----- ----- -----

PASO 4

=====> JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

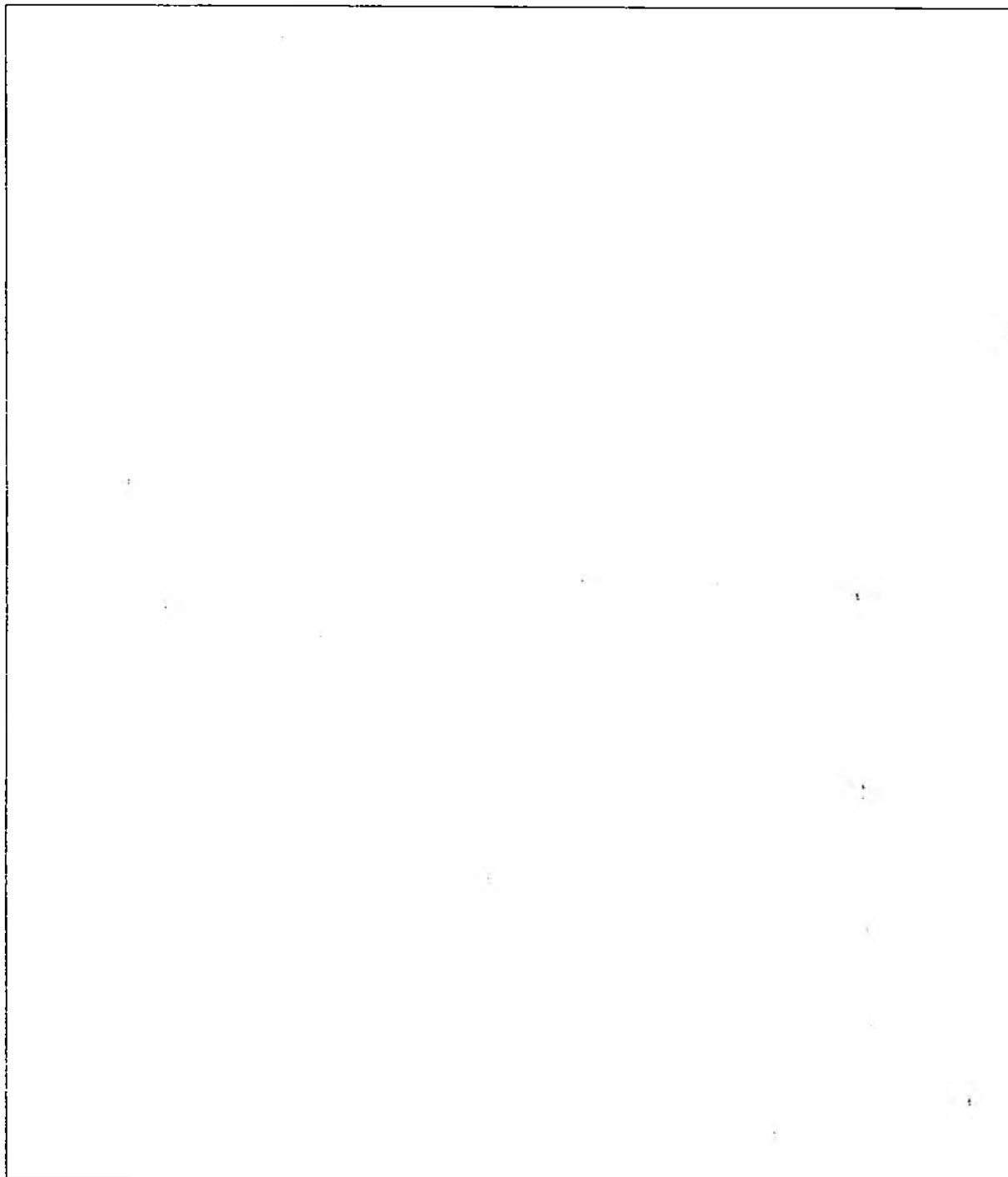
Tiene como propósito argumentar la importancia e impacto del proyecto dentro de la comunidad. Igualmente, se pueden comentar los antecedentes que existen en relación con la naturaleza del proyecto. En síntesis, la justificación incluye aspectos, tales como :

- Antecedentes
- Importancia del proyecto
- Ventajas que presenta el desarrollo del proyecto.
- Magnitud del beneficio.
- Cambios significativos.

Por ejemplo, el proyecto de los videos se justifica porque:

- No existe hasta el momento material audiovisual en ese campo.
- Es urgente realizar acciones de prevención sobre estos flagelos que azotan a la comunidad.
- Los beneficiarios de este programa en las áreas de influencia de los centros-hospitales presentan niveles altos de prevalencia con estas patologías.
- Los videos se requieren para motivar a los beneficiarios en los programas educativos referentes a los temas enunciados.
- Los videos son ventajosos porque la comunidad los puede ver en los momentos requeridos.
- Mediante el desarrollo de los programas educativos, con los videos se pueden lograr cambios de comportamiento en el estilo de vida de las comunidades.

En esta página escriba la justificación de su proyecto:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to write the justification of their project. The box occupies most of the page below the instruction.

PASO 5

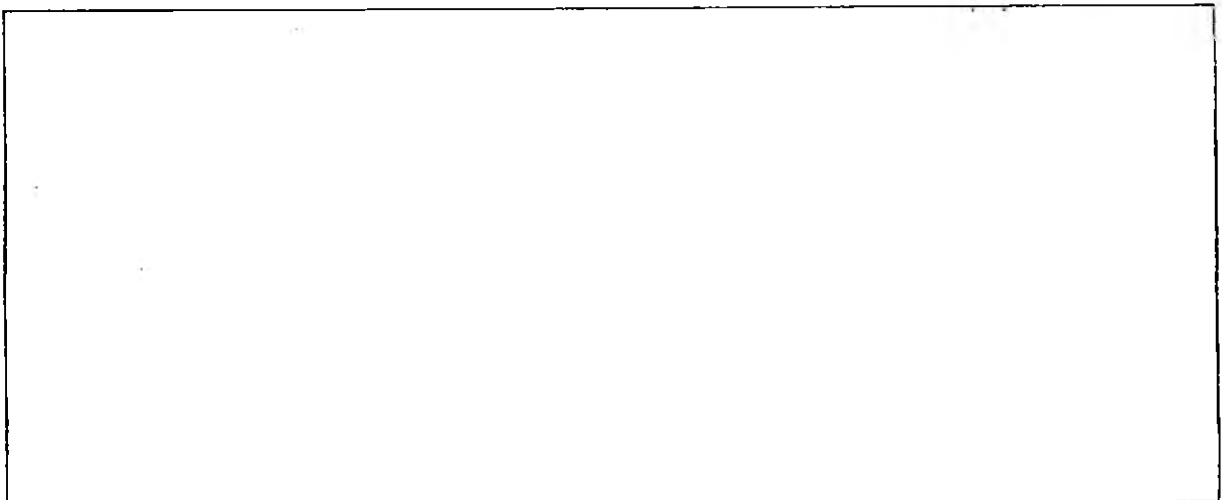
=====> BENEFICIARIOS.

Es muy importante resaltar quienes van a ser los beneficiarios del proyecto y los beneficios que alcanzarán por medio de la ejecución del proyecto. Igualmente, los beneficios de la institución.

Por ejemplo, los beneficiarios del proyecto de producción de videos sobre salud preventiva serán:

- Pacientes que llegan a consulta externa en el Hospital Lorencita Villegas de Santos.
- Estudiantes de las Facultades de Ciencias de la Salud.
- Pacientes hospitalizados.
- Comunidad del área influencia del hospital.

Describe en el espacio siguiente los beneficiarios de su proyecto:



PASO 6

=====>

METODOLOGIA DEL TRABAJO.

Hace énfasis fundamentalmente en el Cómo del proyecto, camino : procedimiento que se va a seguir, y las grandes etapas de ejecución con el cronograma de actividades respectivo. .

Por ejemplo, la metodología que se va a seguir para la producción de videos va a ser la técnica de la demostración, el testimonio de estudiantes, el testimonio abierto y la voz en off.

Las etapas del proyecto serán :

PRIMERA ETAPA : Elaboración del plan de guiones

SEGUNDA ETAPA : Redacción de libretos

TERCERA ETAPA : Plan de grabación

CUARTA ETAPA : Grabaciones

QUINTA ETAPA : Edición del material

SEXTA ETAPA : Duplicación del material

SEPTIMA ETAPA: Difusión del material

OCTAVA ETAPA : Realización de talleres de capacitación

NOVENA ETAPA : Evaluación y seguimiento.

El cronograma de Gantt podría ser:

ACTIVIDADES	MESES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PRODUCCION DE VIDEOS.	----->								
DIFUSION DE MATERIAL.				----->					
REALIZACION DE CAPACITACION.					----->				
EVALUACION Y SEGUIMIENTO.								----->	

Describa a continuación la metodología de su proyecto y el cronograma de Gantt respectivo.

PASO 7

=====> IDENTIFICACION DE RECURSOS.

Es pertinente determinar el tipo de recursos humanos, técnicos y financieros requeridos indispensables para la realización del proyecto:

Por ejemplo, en el proyecto de los videos es necesario :

DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
RECURSOS HUMANOS:		
- Jefe de Producción de televisión.	\$ 500.000 mensual por tres meses.	\$ 1.500.000
- Tres Técnicos de Televisión.	\$ 100.000 por cada técnico.	\$ 300.000
- Director del Programa de Capacitación.	\$ 600.000 x 12 meses.	\$ 7.200.000
- Líderes de la Comunidad		
RECURSOS TECNICOS:		
- Equipos de Televisión		\$10.000.000
- Cámaras		\$ 1.000.000
RECURSOS FINANCIEROS:		
- Costo por Programa	\$1.000.000	\$30.000.000
	TOTAL	\$50.000.000

Identifique los recursos de su proyecto en el esquema siguiente:

RECURSOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL

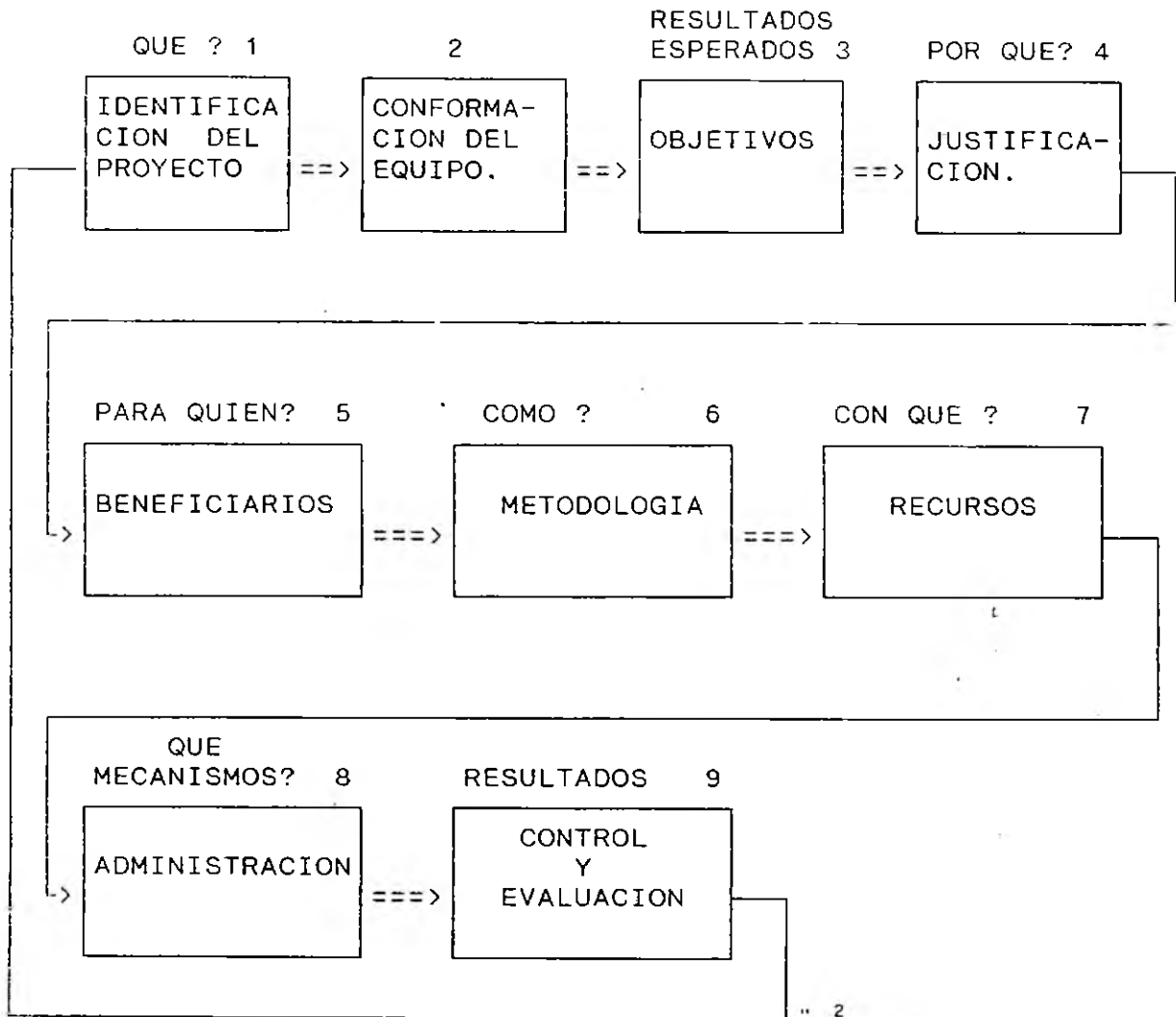
PASO 8

=====>

ADMINISTRACION DEL PROYECTO.

Concreta criterios y mecanismos para el manejo financiero y técnico del proyecto en cuanto a dirección del proyecto, administración de recursos financieros y humanos, como parámetros de evaluación.

En resumen los pasos utilizados para la elaboración del proyecto son los siguientes :



² Vargas Op. cit. Pág. 58

TOMESE EL PULSO:

Cuántos proyectos institucionales ha elaborado y presentado a agencias nacionales e internacionales con el fin de ampliar el radio de acción de su institución.

Qué proyectos le gustaría presentar ?

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS :

- Dialogue con sus funcionarios sobre posibles proyectos que se pueden formular para responder a problemas prioritarios de la institución. Elabore una lista de estos proyectos.
- Revise proyectos de interés para su institución y observe cómo están elaborados.

FORMULACION DE PROYECTOS

AUTOEVALUACION

Ordene en forma de secuencia los pasos a seguir para la elaboración de proyectos:

- Recursos
- Beneficiarios
- Justificación
- Identificación del Proyecto
- Objetivos
- Conformación del Equipo
- Control y Evaluación
- Administración del Proyecto
- Metodología del Proyecto

FORMULACION DE PROYECTOS

HOJA DE RESPUESTAS

- 7
----- Recursos

- 5
----- Beneficiarios

- 4
----- Justificación

- 1
----- Identificación del Proyecto

- 3
----- Objetivos

- 2
----- Conformación del Equipo

- 9
----- Control y Evaluación

- 8
----- Administración del Proyecto

- 6
----- Metodología del Proyecto

BIBLIOGRAFIA

ASCOFAME. Seminario Permanente de Educación Médica. Santafé de Bogotá. Septiembre de 1.991.

EVALUATION AS ILLUMINATION. A new approach to the study of innovator y programs, en G.V. Glass. Ed. Evaluation Studies review annual, vol. I

DEMO, Pedro. Pesquisa participante: Mito e realidades. Rio de Janeiro, Senac, 1984.

FALS-BORDA Y OTROS, Orlando. Investigación participativa y praxix rural. Lima: Mosca Azul Editores, 1981.

GALAN MORERA, Ricardo. Integración docente - asistencial. Modelo de Evaluación. Abril 1986.

GIBBS, A.A. Stimulating new bussinnes development: What else besides ED? Management development Program. L.L.O. Geneva, November, 1988.

ICFES y el Programa Interdisciplinario PIIE. Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales. Corporación, Editorial Universitaria de Colombia - 1.988, Pag. 159.

KOONTZ H., Weilndi. Administración. Ed. Mc. Graw Hill. 9a. Edición 1990.

KIRT, Jerome and MILLER, Mark L. Reliability and validity qualitative research. Beverly Hills: Sage Publications, 1988.

LIMA SANTOS, ORG Lucila. La investigación-acción: una vieja dicotomia. Lima, Celats, 1983.

LINCOLN, Ivonne S. and GUBA, Egon G. Naturalistic inquiry, Beverly Hills: Sage Publications, 1985. Cap. 11: Establishing trustworthiness.

PARLETT, Malcolm. Prólogo al libro de Howard Richard. La Evaluation de la acción cultural. Estudio evaluativo del programa Padres e Hijos, Santiago: Cide, 1985 - Pag. 3-4.

PATTON, Michael Quinn. Utilization - focused, evaluation. Beverly Hills: Sage, 1978, Pág. 18

RODRIGUEZ BRANDAO, Carlos. Org. Repesando a pesquisa participante. Sao Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

SERIVEN, Michael y STUFFLEBEAM. Avaliação Educacional - Metrópolis - Editores Vozes 1978, pág. 128.

THIOLLENT, Michel. Metodología de pesquisa-aca. Sao Paulo: Cortes Editores, 2a. edición, 1986.

VAN, Dalen D.B. y MEYER. Manual de técnica de la Investigación Educacional. Ediciones Paidós. Barcelona. Buenos Aires.

VARGAS, Elsa. La Formulación de Proyectos en Ciencias de la Salud y su Aplicación como estrategia metodológica en la formación de recursos humanos. .

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Serie de Textos Universitarios de ICESI, Julio, 1991.

VARELA, Rodrigo. Op. cit. Pág. 120 - 149.

VARIOS AUTORES. Crítica y política en ciencias sociales. 2 Tomos. Bogotá: Punta de Lanza, 1978.

VESPERS. "New venture strategies" Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.