



# Metodología de análisis contextual para fortalecer la política pública pyme en el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México.

Contextual analysis methodology to strengthen SME public policy in  
the municipality of Nezahualcoyotl, State of Mexico.

Hugo Villarruel Pantoja\*  
Víctor Manuel Molina Morejón\*\*  
Gloria Cristina Palos Cerda\*\*\*

Recibido: 10 de septiembre de 2023  
Aceptado: 30 de abril de 2024

## Resumen

*La política pública al sector pyme en México pueden ser actualizados en cuanto a la problemática que atienden; en este sentido la investigación ofrece un profundo análisis de las mejoras competitivas de las pymes metalmeccánicas del municipio de Nezahualcóyotl, en el Estado de México y su contexto, el resultado de la investigación tiene como meta presentar una metodología mixta para recopilar información real y actualizada sobre las problemáticas del sector, para lograrlo es necesario cuestionar el uso exclusivamente cualitativo, que aunque son una base inicial, es importante complementar con una metodología de acercamiento etnográfico como lo es el método Delphi; inclusive la investigación fortalece la discusión en beneficio del desempeño público a partir de las evidencias de este y de otros sectores de sociedad mexicana.*

**Palabras Clave:** *Problemática pyme, análisis contextual, mejora competitiva, etnografía.*

## Abstract

*Public policy in Mexico for the SME sector can be updated in terms of the problems they address; In this sense, the research offers a deep analysis of the competitive improvements of metal-mechanic SMEs in the municipality of*

\* Maestro en Administración de las Organizaciones, Maestro de Tiempo Completo Universidad La Salle. México.

\*\* Doctor en Ciencias Técnicas, Catedrático investigador en la Facultad de Contaduría y Administración.

\*\*\* Doctora en Administración y Alta Dirección, Profesora Investigadora de Tiempo Completo, en la Universidad Politécnica de San Luis Potosí.

*Nezahualcoyotl, in the State of Mexico and its context, the result of the research aims to present a mixed methodology to collect real and updated information on the problems of the sector, to achieve this it is necessary to question the exclusively qualitative use, which although they are an initial base, it is important to complement with a methodology of ethnographic approach such as the Delphi method; The research also strengthens the discussion for the benefit of public performance based on the evidence of this and other sectors of Mexican society.*

**Key Words:** *SME problems, contextual analysis, competitive improvement, ethnography.*

## 1. Introducción

La investigación es de tipo cualitativa con una visión etnográfica de la situación que viven los empresarios del sector metalmeccánico; es decir, se vinculó la realidad con la teoría a partir de una profunda investigación de diversos datos aportados por autores no solo latinoamericanos sino también de otros países que permiten fortalecer la búsqueda de similitudes y de este modo proponer a un panel de expertos un primer acercamiento para el entendimiento del fenómeno, sino que también de unas características suigéneris que deben abordarse posteriormente para la implementación de mejoras desde el ámbito privado pero también público, dicho acercamiento del investigador al tomador de decisiones, es decir, a los dueños de las empresas, permite fortalecer una metodología del estudio pero también sugiere la misma para futuras especificaciones de la problemática pyme y por supuesto para los programas de apoyo y/o fomento gubernamental; es esta investigación, una aportación al fortalecimiento de la necesaria actualización continua del fenómeno social del desarrollo económico micro-regional.

En una segunda parte se ubican una serie de problemáticas que se destacan por la poca información sobre el desempeño empresarial y el cruzamiento de esta misma para la mejor toma de decisiones no solo en el cambio de la gestión para la mejora continua sino que también en la falta de análisis de la evidencia documental; los resultados describen la metodología mixta que fortalece con un panel de expertos la dirección más precisa de un efectivo instrumento de investigación; la discusión entonces tiene que ver con la importancia que reviste la asistencia del investigador a las diferentes empresas para conocer con puntualidad y de “viva voz” las problemáticas actuales; así, la discusión se centra en la necesidad de utilizar una metodología mixta para la efectiva toma de decisiones en la construcción de los diferentes programas de apoyo y fomento pyme.

Las conclusiones de la investigación permiten identificar un fenómeno que detiene el crecimiento del sector, en mayor medida, de factores internos que de factores externos, que aunque importantes e influyentes ambos, se justifica en los primeros una oportunidad de mejora con

elementos que permanecen ocultos en la cantidad de problemas superficiales que el propio dueño resuelve, esto es, que existen diversas situaciones que por falta de conocimiento académico se identifican pero no se pueden solventar; es decir, las conductas analizadas impactan de forma directa al sector pyme en México con tres elementos: identificando en los dueños de las pymes evidencias de su falta de acción para recopilar información para la efectiva toma de decisiones, la baja cantidad de estudios profundos del tipo mixto utilizando el método Delphi para convenir instrumentos de investigación adecuados al contexto y a la evolución pyme, finalmente fomentar la producción y uso de las propias y particulares evidencias de las pymes para la toma de decisiones en lo referente a las políticas públicas de apoyo y fomento al sector.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

En México las pymes revisten una gran importancia para la economía nacional ya que son una fuente que permite democratizar la distribución del aparato productivo y sus recursos, basta retomar los datos de los comunicados de prensa 183, 305, 335 y 377 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) sobre este sector para ubicarles: hasta 2021 con 4'460,247 establecimientos mercantiles cuando en 1994 existían 2'182,000, es decir, su tasa de crecimiento de 2004 a 2009 es de 3.6% de 2009 a 2014 fue de 1.3 y de 2014 a 2019 cierra en 4%; este sector genera el 73.8% de los empleos remunerados y aportan el 42% del PIB, el "Reporte T-MEC" 2020 concluye que el 99.8% de la empresas en México son consideradas pymes.

Los programas de apoyo a este sector inician con el gobierno de José López Portillo y cada vez son más especializados conforme se va evidenciando su participación económica nacional; del mismo modo, cada vez son más puntuales las evaluaciones de los diferentes programas para poder crear políticas de gobierno efectivas, la presente investigación retoma esta evolución y aporta una metodología que fortalece la precisión para la toma de decisiones.

Durante los sexenios de José López Portillo y Pacheco y Miguel de la Madrid Hurtado se formaron los principios fundamentales de apoyo público programado a las empresas pequeñas y medianas para el desarrollo de una economía en crisis, aunque no fue sino hasta el sexenio de Carlos Salinas de Gortari que se formalizó el "Programa de Apoyo Financiero a la Mediana, Pequeña y Micro Industria" (García, G., & Paredes, V. 2001) que apuntaló con política pública el reconocimiento, por primera vez, de la importante participación del sector pyme para subsanar los estragos económicos de un Estado benefactor propietario de muchas ramas

estratégicas de la economía; se pretendía fortalecer, entonces, los niveles microeconómicos y así separar la tutela estatal por una dinámica de participación económica del sector (Dussel Peters, E. 2004). Sin embargo, lejos de fortalecer un cambio orgánico empresarial, se optó por la venta de activos estatales que en otro momento fueron estratégicos para fomentar la participación privada en la economía frente a una apertura comercial con Estados Unidos y Canadá prevista en los planes gubernamentales, eran los tiempos en los que se implantaban los “reaganomics y el thatcherismo” (Green, D. 2003), (Niskanen, W. A., & Cato Institute. 1988) en las naciones consumidoras de tecnología, como condición para el otorgamiento de crédito de fomento competitivo, atractivo para las inversiones extranjeras como complemento a la visión nacional de fomento a la inversión privada sobre la pública; era la respuesta a las crisis globales del último cuarto del siglo XX derivadas de un cambio de paradigma económico.

El devenir histórico muestra como las pymes fueron empujadas a recibir una atención gubernamental más en el sentido contribuyente que en el sentido de disipador económico para el Estado, convirtiendo las actividades de sobrevivencia fortalecidas en el periodo estabilizador en “habilidades de emprendimiento” para la nueva propuesta de “liberalismo social” expuesto por el Presidente Carlos Salinas de Gortari el 4 de marzo de 1992, así se justificaba la liberalización de los mercados a una nueva realidad (SIC) que entraría en vigor a partir del 1° de enero de 1994 con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte “Una puerta de entrada al primer mundo” condenó el Presidente de la República ante el asombro de una planta industrial diezmada por un tipo de cambio que en doce años paso de \$12.50 a \$2,200.00 pesos por dólar, sin olvidar los movimientos sociales que llegaron con el gran temblor del 19 de septiembre de 1985 y por supuesto pasando por el enorme adelgazamiento del Estado que represento para el sector el inicio de una apertura competitiva desigual; la visión gubernamental, entonces, tenía como fin fortalecer una posición en el Producto Interno Bruto y subsanar la creciente insatisfacción social; de este modo, el fomento a las pymes fue para adherirse a un aparato nacional de construcción del emprendimiento orgánico.

Para Jorge M. Katz (1986) en su texto de “Desarrollo y Crisis de la Capacidad Tecnológica Latinoamericana” son cuatro las etapas “idiosincráticas” que influyeron en la conformación de las características de las pymes latinoamericanas, iniciado por “reparar y mantener en funcionamiento equipos alemanes, ingleses, etcétera” continuando entre la “década de 1960 y 1970” como sucedió en México con una política pública nacionalista para sustituir las importaciones, política que con una industria fortalecida, que no densa, “se aprende a fabricar máquinas de panadería, equipos para beneficiar cereales, teleras, motores eléctrico simples, artefactos electrodomésticos y -años más tarde- automotores” finalmente esta cuarta etapa y ya con unidades económicas estructuradas es cuando se define la influencia de las nuevas

tecnologías de la información y la comunicación de modo que en Latinoamérica se define con precisión una estrategia de alcance tecnológico más que de productores de tecnología: “Son fábricas con un mucho más alto grado de integración vertical, o sea que recurren mucho más al autoabastecimiento de partes, subconjunto, etcétera, que sus símiles de país desarrollado, perdiendo así economías de especialización.” Así, observa Katz las características de la pymes en Latinoamérica.

El nuevo siglo profundizó la brecha generacional en los negocios, influenciada por las TIC’s y la nueva Inteligencia Artificial; es decir, que enfrentó los métodos tradicionales de industrialización en México con una nueva competencia global que lejos de entenderse y adaptarse ocasionó cierres y abandono de sectores completos como el textil, del calzado, el de las herramientas y otros que no lograron adecuarse en tiempo a la llegada asiática; basta identificar la referencia que está en el común uso de la gestión centralizada, disciplinada, de poca participación e inclusive fordista; sobre una gestión democrática, tecnificada y descentralizada; donde los liderazgos duros y centralizados ceden paso lentamente a los nativos digitales con una visión más vinculada al desarrollo de los intangibles y al talento humano en las organizaciones.

“Adicionalmente, también como resultado de la estrategia macroeconómica seguida desde 1988, las Pymes han sido directamente afectadas por la sobrevaluación del tipo de cambio -generando incentivos a las importaciones con las que compiten en el mercado interno- y la absoluta falta de financiamiento, además de una alta tasa de interés.” (Dussel Peters, Enrique. 2004).

Así pues, se puede asegurar que existen dificultades en las pymes que son invisibles para los liderazgos tradicionales pero que por el contrario son evidentes a las nuevas generaciones; es decir, que a pesar de la evidente presencialidad del conflicto en la nueva gestión de las organizaciones, son poco observables para aquellos ojos que gustan más por la organización obediente y disciplinada que por otra más abierta, transparente y participativa; en cierto modo podemos decir que hay un “Elefante en la Sala” que debe ser liberado para desbloquear los cuellos de botella aparentemente complejos e invisibles en la organización; aunque hoy lo sabemos y se repite en la mayoría de la pymes, basta consultar lo diversidad académica con casos que evidencian las problemáticas de estas pequeñas unidades económicas y así observar un amplio abanico de factores que se esconden detrás de la gestión organizacional y/o administrativa: problemática financiera (Zhang, Y. 2022), reducción de merma (Sangama Suazo, D., & Castañeda Iquira, M. G. 2022), debilidades financieras (Díaz Caballero, L. C., & Beltrán Bobadilla, M. F. 2022), desempeño laboral (Bravo Pulgar, E. S. 2022), liderazgo empresarial (Bustamante, R. Y. S., Reyes, S. I. C., & Delgado, Y. M. P. 2022), y otros tantos que sugieren la necesidad de un estudio más profundo para actualizar el contexto sobre el cual transitan

las pymes en México, pero también en otras latitudes a manera de conjuntar una idea de complejidad sobre la realidad que ilustre la transdisciplinariedad del fenómeno; de este modo, se puede construir una propuesta de mejora estratégica para fomentar las “ventajas competitivas y satisfacción del mercado” en las pymes de los países consumidores de tecnología o desbastados por la feroz pseudo industrialización de las maquiladoras a finales del siglo pasado y que aún padecemos.

## 2.2 Justificación

Palomo González (2005) inicia su estudio identificando las categorías utilizadas por varios organismos públicos con el sentido de “Analizar en su conjunto los problemas relacionados con la gestión de las pymes, así pues, parte de una carencia reconocida en tres importantes encuestas realizadas por NAFIN (Nacional Financiera 1985), SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (1987) y la CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial 2001):

“[...] las publicaciones no analizan de manera formal la gestión de las PYMES en México, lo que existe son los comentarios y argumentos de profesionales y proveedores de servicios, basados principalmente en experiencias pasadas [N. del A. de esta revisión destaca como fundamentales para el análisis] las áreas de oportunidad en las PYMES: el desarrollo de una estrategia de negocio, realizar benchmarking, estudios de mercado, capacitación para la exportación, apoyos de financiamiento para el crecimiento, cursos de administración y de las operaciones del negocio, capacitación del recurso humano en todas las áreas y desarrollo de sistemas informáticos internos y de e-commerce” (Palomo González, 2005:26)

Existen otras aseveraciones con respecto a las necesidades de los empresarios con una pyme en el sentido de adquirir más y mejores competencias para sobrevivir más allá de un corto plazo o en su caso que las pymes ya instaladas logren desarrollar su gestión de modo que puedan abordar modelos de negocios más sofisticados en sus respectivos sectores, lo que les permitiría acceder al tercer nivel de la competitividad del Foro Económico Mundial (Cann:2016).

El estado que guardan las pymes y su compleja problemática provoca constantes fracasos y lentitud en su desarrollo, (Salas et al., 2021), coinciden en que “las pymes cuentan con una serie de debilidades dadas por la participación marginal en las relaciones productivas, bajos procesos de innovación, poca integración con modelos productivos actuales de economía globalizada e interconectada” (Salas et al., 2021:458)

Sin embargo, la compleja problemática se puede vincular con un pobre desempeño organizacional como parte de un obstáculo nacional que con la luz de las investigaciones permitan identificar la vía para mejorar, aún más cuando se proponen métodos de solución. (González, 2020:16) inclusive, la compleja problemática se puede vincular con un pobre desempeño orga-

nizacional como parte de un obstáculo nacional que con la luz de las investigaciones permitan identificar la vía para mejorar, aún más cuando se proponen métodos de solución.

Para Cervantes Molina, Ximena P. Oviedo Bayas, B. (2018) en Ecuador dos son “fuertes amenazas a su sobrevivencia: el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración” (Zambrano-Alcívar, 2018a:13).

Para Quintero Reatiga J. (2018) en Colombia coinciden fenómenos sociales con políticas públicas para el sector “que se han quedado cortas” y que solo a través de una toma de conciencia de gobierno “se deben buscar medidas para garantizar el desarrollo de las pymes y disminuir considerablemente la tasa de mortalidad.” (Zambrano-Alcívar, 2018a:17)

Finalmente, el propio Zambrano (2018) concluye dos importantes problemáticas que influyen en el mejoramiento del sector pyme, por un lado “superar problemas internos” y por el otro “un ambiente de mejora continua” (Zambrano-Alcívar, 2018a:18).

Hasta este momento se identifican una amplia variedad de problemáticas que como bien se observa en el texto, no logra acordar una línea específica ya que las configuraciones del fenómeno pueden abarcar desde ubicaciones, sectores económicos, tamaños y dificultad para los negocios o inclusive la influencia de las políticas públicas.

Estos últimos sistemas “formales” son identificados como el núcleo de una transformación y los define como “una secuencia de actividades realizadas de acuerdo con un conjunto de reglas establecidas.” (Underdown & Liles, 1998:2). Esto es, para crear parámetros que alimenten la transformación, se requiere de algunas características que se consideran un referente para identificar la problemática y que por supuesto responden a un contexto interno de las pymes.

Finalmente se insiste en la importancia de la planeación para la transformación en las empresas, es decir, que para lograr un cambio profundo, este solo puede lograrse a través de la integración de actividades: Un plan de cambio generalmente aumenta la probabilidad de éxito, por lo tanto, un plan formal es deseable para todas las empresas que intentan transformarse.

“El empresario como todo ser humano tiene limitaciones; requiere, por tanto, dar un paso de madurez y entregar a otros colaboradores la parte operativa [...] Debe dedicar más tiempo a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, planteando estrategias novedosas, estableciendo nuevas relaciones con distintos proveedores o distribuidores, consiguiendo aliados [...] Es el momento de dedicar más tiempo a pensar y menos a “trabajar”. El empresario de hoy debe desarrollar los mecanismos para mantener el control de todas las operaciones,

sin necesidad de estar involucrado [...] El modelo propuesto permite a la gerencia entregar la parte operativa y dedicar más tiempo al desarrollo de su empresa.” (Contreras, 2003a:70).

### 2.3 Problemática

La gestión empresarial en las pymes no carece de fuentes de información, pero sí de inteligencia organizacional, es decir, del uso racional de esta para la toma de decisiones; específicamente se describe una falta de análisis de la evidencia documental entre el sistema de producción y ventas, y que representan la columna vertebral que sostiene o detiene una visión de reingeniería organizacional, es decir, del cambio en la gestión para la mejora continua, con un enfoque de control de los procesos; así se observa.

La investigación identificó que en el caso de que exista pérdida de mercado y de competitividad, los efectos directos son están en los atrasos y errores en la producción, así como, errores en las facturas y/o cobros perdidos porque las órdenes de trabajo están mal elaboradas y sin respaldo de inventarios; es decir al tomar la decisión de fabricar algún producto se produce una orden de trabajo que debe cruzarse con la información que hay sobre el control de los inventarios, sin embargo, esta información, en el mejor de los casos es pobre o inclusive llega a ser inexistente, esta sublime carencia, que vincula las causas directas con los efectos directos, provoca que las ordenes de producción se ejecutan con fallas porque hay personal poco preparado.

Como segundo factor de la pérdida de mercado y competitividad también tiene como causa reportes de ventas sin analizar y valorados incorrectamente ya que los formatos tienen errores o son inexistentes, así el efecto directo es una pobre comunicación, atención y relaciones directas del cliente, lo que provoca errores en las facturas o cobros perdidos por dicha falta de comunicación. “[. . .] la gestión es la interfase entre planeación-acción, acción-control y control-planeación.” (Contreras, 2003:69).

El proceso de producción, es el tercer factor necesario para cumplir con la función de toda organización pyme y operar los proyectos que el “Dueño” considera como las actividades a realizar; un proceso formal tendría evidencias sobre las motivaciones para dicha producción como el control del inventario, el análisis del cliente y por supuesto el control de la producción, pero se ha identificado que en las pymes el grado de informalidad en la toma de decisiones puede transitar desde la inexistencia hasta la semi-formalidad de la recopilación de información y por tanto, el sistema para la toma de decisiones se encuentra con una pobre “inteligencia empresarial [BI por sus siglas en inglés Business Intelligence] es definida como el proceso de toma de decisiones apoyado por la integración y análisis de los recursos informacionales de una organización.” (Tavera Romero, C. A. et al., 2021:1).



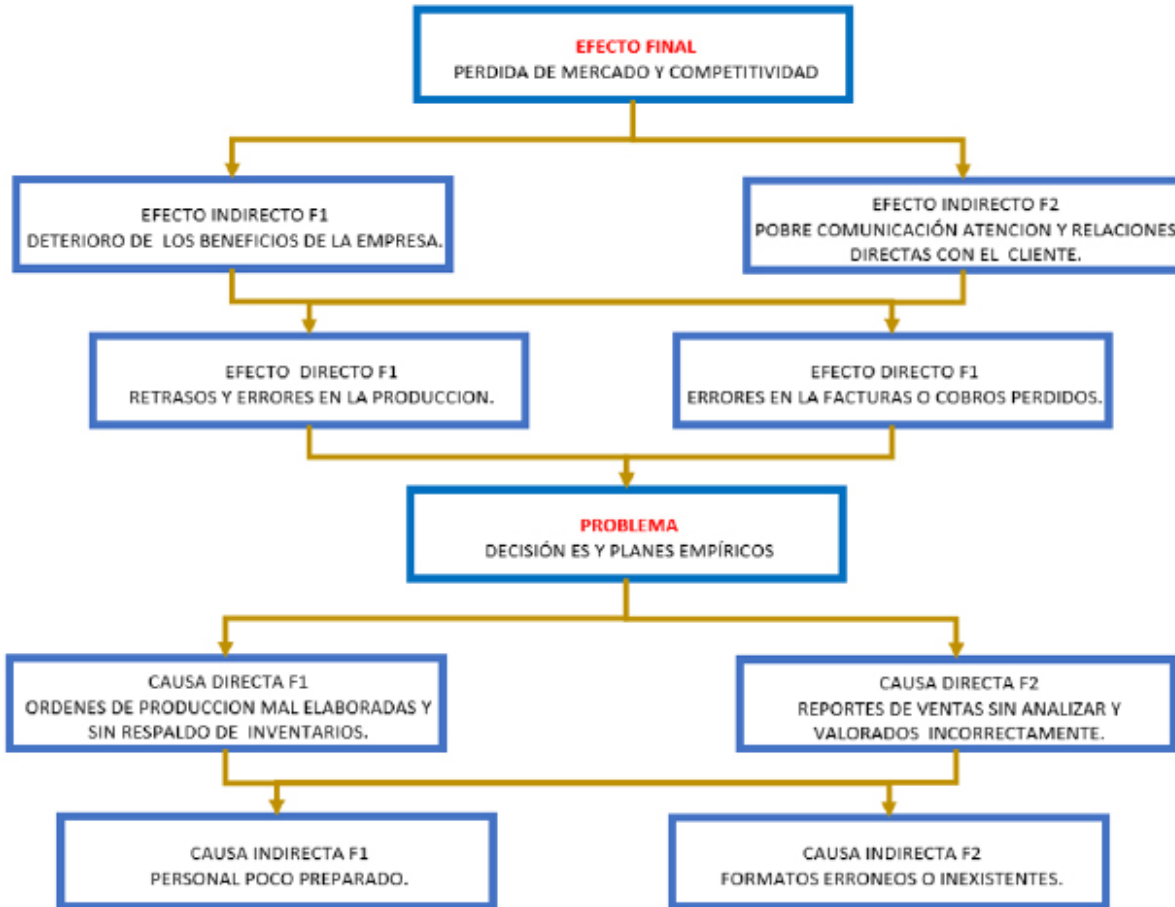
En contraposición de una función racional, esta investigación encontró que los dueños de estas unidades económicas cimentan sus esperanzas en la experiencia que le acumula por años de permanencia en el mismo nicho de mercado, por el conocimiento de algunos de sus clientes o bien por alguna otra causa personal que le motiva a producir ciertos bienes preferentemente a otros; esto es, que aunque existe alguna información, en el mejor de los casos esta no logra cruzarse para definir con más certidumbre que la experiencia empírica utilizada tradicionalmente; finalmente la acertada o errada decisión hace de los inventarios áreas de alta confusión y por tanto de pérdidas por precisamente no realizar este cruzamiento de información o de otro modo por no fortalecer la “inteligencia empresarial” entre las áreas de producción e inventarios.

Lograr el equilibrio entre las necesidades del cliente y las líneas de producción son en buena parte los problemas más complejos a los que se enfrenta el Dueño, este mismo, la disminuye integrando un inventario que responda a las necesidades de los clientes frecuentes en mayor parte, pero también a las necesidades de los clientes potenciales. A este equilibrio, actualmente se aspira solo por la toma de decisiones centralizada, justificándola empíricamente por los años de experiencia; con prevalencia de una falta de análisis carente de vinculación entre los diversos controles existentes; el registro de llamadas, las cotizaciones, los pedidos, las órdenes de compra, las entradas y salidas de almacén, los pagos, las facturas, entre otros, en general de las evidencias escritas en formatos que controlen la producción y el inventario estratégico; no se logra evidenciar una toma de decisiones racional para mejorar el flujo de efectivo.

Esta dicotomía de causa-efecto se describe en la Figura 1. y representa una profunda disertación sobre las características más importantes del “problema” y que fueron identificadas por la investigación como principio fundamental en las pymes; como se puede apreciar, los pobres rendimientos económicos, la falta de decisiones y planes empíricos son un conflicto que el Dueño quien organiza una aparentemente “sofisticada densidad de conflictos” que cede ante la confusión de las diversas restricciones del sistema, por lo que el individuo se enfoca a la atención de una problemática continua.

La teoría de las restricciones (TOC), concepto introducido por Goldratt 1990 y conceptualizado por otros, pero de forma más completa por (Aryanezhad et al., 2010) así lo plantea, y aunque es todavía un planteamiento inacabado si puede permitir entender la problemática más profunda de las pymes y es que hay al menos una restricción en cada sistema que limita la capacidad de lograr niveles más altos de rendimiento en relación con su objetivo. La máxima utilización de la restricción conduce a la máxima producción del sistema. Sin embargo, la activación de un recurso sin restricciones al 100 % de su capacidad no aumenta la producción.

Figura 1.



Fuente: Elaboración propia a partir de la indagación teórica. Villarruel, H. (2023) Metodología para la mejora en la ventaja competitiva y satisfacción del mercado para la pyme metalmeccánica, en el H. Municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México. [Tesis de doctorado no publicada] Universidad Autónoma de Coahuila.

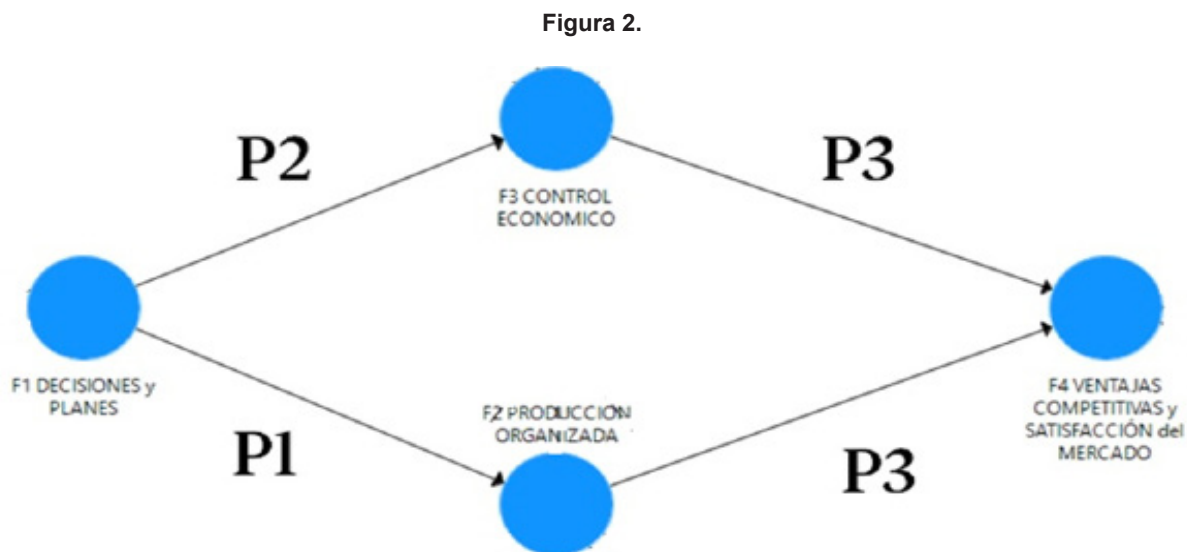
El estado que guardan la pyme y su compleja problemática provoca constantes fracasos y lentitud en su desarrollo, (Salas et al., 2021), coinciden en que “las PYMES cuentan con una serie de debilidades dadas por la participación marginal en las relaciones productivas, bajos procesos de innovación, poca integración con modelos productivos actuales de economía globalizada e interconectada” (Salas et al., 2021:458).

### 3. Metodología

Para esta investigación se construyó un matriz de congruencia a partir de un diagrama de causa – efecto ilustrado en la Figura 1, así se logra identificar la causa raíz del problema en comento.

La conformación de los índices de medición para el desempeño organizacional, en la ciencia social representa un fenómeno de estudio, que permite mejorar las condiciones sobre las cuales se logra racionalizar objetivamente los recursos para el aprovechamiento en el tiempo, es decir, que se sintetiza la realidad en métricas que dan lectura a los medios que el Dueño utiliza para fortalecer la competitividad entre las empresas de un sector a través del control de sus recursos tangibles con la sustracción de información objetiva y racional para la toma de decisiones.

En la Figura 2. se presenta el modelo conceptual de la investigación. Este permite comprender la idea central de la investigación y como se estructura la investigación con el fin de lograr identificar las herramientas o instrumentos vinculados al contexto interno, es decir que el propio Dueño puede activar, controlar y desactivar, para mejorar la competitividad y satisfacción del mercado partiendo de una toma de decisiones y planes empíricos hacia una formada a partir de “datos duros” creados y organizados en áreas estratégicas de la propia organización, se convierte pues, en una toma de decisiones educada con la objetividad y racionalidad que surge de la vinculación (inteligencia empresarial) de los contextos internos y externos.



Fuente: Elaboración propia. Los círculos en azul son los factores (variables independientes) que se relacionan entre ellos para finalmente alcanzar el factor F4 que representa el fin al que se quiere llegar: lograr ventaja competitiva y satisfacción del mercado.

En este sentido el objetivo de la investigación es: establecer un modelo de actuación donde se adopten decisiones y planes con una visión estratégica que logre una producción organizada, un control económico adecuado para lograr una ventaja competitiva sostenible y un mercado satisfecho.

El árbol de problemas, el árbol de objetivos, el modelo conceptual, la matriz de coherencia y el instrumento de investigación son herramientas que permite inferir los caminos sobre los cuales los constructos avanzaran, son los principios básicos que se pueden abordar para investigar un enfoque de mejora del problema, esto es, el análisis sobre las vinculaciones de los fines directos y los medios fundamentales que de forma gráfica acercan las conclusiones con el objetivo a través de tres direcciones que bien pueden ser consideradas con el mismo sentido semántico, o bien preguntas de investigación o bien objetivos específicos de la investigación, :1) ¿Cómo las decisiones y planes con una visión estratégica pueden lograr una producción organizada?; 2) ¿Cómo las decisiones y planes con una visión estratégica puede lograr un control económico adecuado?; y 3) ¿Cómo una producción organizada y un control económico adecuado logran una ventaja competitiva sostenible y un mercado satisfecho?

Estos últimos sistemas “formales” son identificados como el núcleo de una transformación y se definen como “una secuencia de actividades realizadas de acuerdo con un conjunto de reglas establecidas.” (Underdown & Liles, 1998:2). Crear parámetros, por tanto, que alimenten la transformación requiere de algunas características que se consideran como un referente para determinar una problemática apegada a la realidad.

Las necesidades de los clientes crecen y se ofrecen nuevos productos innovadores. Se contratan nuevos empleados y la complejidad del proceso aumenta sustancialmente. Los procesos informales que una vez satisfacían las necesidades del cliente ya no funcionan con eficacia. Los envíos se retrasan y la calidad comienza a deteriorarse. En algunos casos, los clientes se pierden por promesas incumplidas o fallas en los productos. Han surgido los síntomas de un gran problema: la falta de procesos formales.” (Underdown & Liles, 1998).

Por tanto, la importancia de la planeación para la transformación en las empresas solo se puede lograrse a través de la integración de actividades, de evidencias las acciones, del cruzamiento de información: Un plan de cambio generalmente aumenta la probabilidad de éxito, por lo tanto, un plan formal es deseable para todas las empresas que intentan transformarse.

“El empresario como todo ser humano tiene limitaciones; requiere, por tanto, dar un paso de madurez y entregar a otros colaboradores la parte operativa [...] Debe dedicar más tiempo a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, planteando estrategias novedosas, estableciendo nuevas relaciones con distintos proveedores o distribuidores, consiguiendo alia-

dos [...] Es el momento de dedicar más tiempo a pensar y menos a “trabajar”. El empresario de hoy debe desarrollar los mecanismos para mantener el control de todas las operaciones, sin necesidad de estar involucrado [...] El modelo propuesto permite a la gerencia entregar la parte operativa y dedicar más tiempo al desarrollo de su empresa.” (Contreras, 2003a:70)

La revisión literaria (Tabla 1.) ofrece claros ejemplos de formalidad en los procesos e inclusive se identifican los puntos estratégicos que en diversos casos han logrado transformar a las pymes manufactureras.

**Tabla 1.**

Autor	Connotación de la Estrategia de Manufactura
Skinner (1969)	La estrategia de manufactura se refiere a la explotación de ciertas propiedades de la función de fabricación como un arma competitiva.
Hayes and Wheelwright (1985)	Una secuencia de decisiones que, con el tiempo, permite que una empresa logre una estructura de fabricación, infraestructura deseada y conjunto de capacidades específicas.
Fine and Hax (1985)	Es una parte crítica de las estrategias corporativas y comerciales de la empresa, que comprende un conjunto de objetivos bien coordinados y programas de acción destinados a asegurar una ventaja sostenible a largo plazo sobre los competidores.
Hill (1987)	Representa un enfoque coordinado que se esfuerza por lograr la coherencia entre las capacidades y políticas funcionales con una ventaja competitiva actual y futura acordada para el éxito en el mercado.
Swamidass y Newell (1987)	El uso efectivo de las fortalezas de fabricación como un arma competitiva para el logro de los objetivos comerciales y corporativos.
McGrath y Bequillard (1994)	La estrategia de fabricación como el plan general de cómo la empresa debe fabricar productos a nivel mundial para satisfacer la demanda de los clientes.
Hayes y Pisano (1994)	En el turbulento entorno competitivo actual, una empresa necesita más que nunca una estrategia que especifique el tipo de ventaja competitiva que busca en el mercado y articular cómo se logrará esa ventaja.
Swink y Way (1995)	La estrategia de fabricación como decisiones y planes que afectan a los recursos y políticas directamente relacionados con el abastecimiento, la producción y entrega de productos tangibles.
Berry et al. (1995)	La elección de la inversión de una empresa en procesos e infraestructura que le permite fabricar y suministrar sus productos a los mercados elegidos.
Cox y Blackstone (1998)	Un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y el despliegue de los recursos de fabricación. Para ser más eficaz, la estrategia de fabricación debe actuar en apoyo de las direcciones estratégicas generales del negocio y prever ventajas competitivas.
Brown (1999)	La estrategia de fabricación es una fuerza impulsora para las mejoras continuas en los requisitos/prioridades competitivas y permite que la empresa satisfaga una amplia variedad de requisitos.

Fuente: Elaboración propia a partir de: Fine, C. H., & Hax, A. C. (1985). Manufacturing strategy: a methodology and an illustration. *Interfaces*, 15(6), 28-46. Laureano Paiva, E., Revilla Gutierrez, E., & Roth, A. V. (2012). Manufacturing strategy process and organizational knowledge: a cross-country analysis. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 302-328. Mills, J., Platts, K., & Gregory, M. (1995). A framework for the design of manufacturing strategy processes: A contingency approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 17-49.

La investigación cualitativa utilizada en esta investigación se complementa con el uso del método Delphi; es decir, que a través de un panel de expertos se van definiendo las variables dependientes a partir de los factores propuestos al mismo panel; esto es, el mapa conceptual ofrece cuatro factores de incidencia en un modelo que va de F1 (Factor 1) Decisiones y planes, hacia F4 Ventajas competitivas y satisfacción del mercado, pasando por dos importantes factores F2 Producción organizada y F3 Control económico; este modelo, construido a partir de la propuesta de Ishikawa y el modelo ISO 9001 nos permite proponer que con la existencia del factor uno hay posibilidades de lograr ventajas competitivas y satisfacción del mercado (F4); sin embargo, se prevé que para lograr este paso hay cumplir con una producción organizada (F2) y un control económico (F3); el panel de expertos sugiere, a partir de las propuesta del investigador, cuales pueden ser las preguntas con mayor incidencia en una probable encuesta para identificar estos factores dentro de las organizaciones investigadas; así pues el método Delphi no ayuda a definir en tres rondas este cuestionario que se aplicó en entrevistas personales con una visión etnográfica que permiten formar un modelo contextual de la realidad que se fortalece con la propuesta académica, aportando una visión de la realidad muy adecuada para la operación pública y privada de los fenómenos sociales, aunque seguramente también permite medir el desempeño de las políticas públicas, sus intervenciones, su evaluación y por supuesto su mejora continua.

#### 4. Resultados

La realidad es más simple de lo que se cree ya que son los pobres rendimientos económicos, la falta de decisiones y planes empíricos los orígenes de un conflicto, que para el tomador de decisiones, permanecen velados por una importante ocupación de su tiempo en las resolución de problemas más superficiales; sin embargo, se ha comprobado que con la aplicación de la inteligencia empresarial es más plausible entender la importante necesidad de controlar la organización desde la alta dirección y así mermar las confusas señales de su variabilidad; esto es, que el Dueño fije su atención en los puntos estratégicos y dejar los tácticos a sus gerentes u operativos.

Es importante mencionar que un encuentro de esta investigación permite definir que es difícil y complejo, por decir lo menos, lograr sembrar en la cultura del individuo el sentido de resiliencia sin mayor motivación que la fe por el cambio que cambia; sin embargo, la investigación cualitativa con diseño etnográfica permite vagabundear con los Dueños de la empresa entre lo teórico y lo práctico para obtener resultados transformacionales de la realidad.

La Tabla 1 muestra que a partir de las connotaciones teóricas se logra construir una propuesta de problemas que serán la base fundamental del panel de expertos, la variabilidad del pro-

blema serán las acciones del panel de expertos para identificar las más importantes y reales variables aplicables a la realidad mexicana en un modelo conceptual acabado.

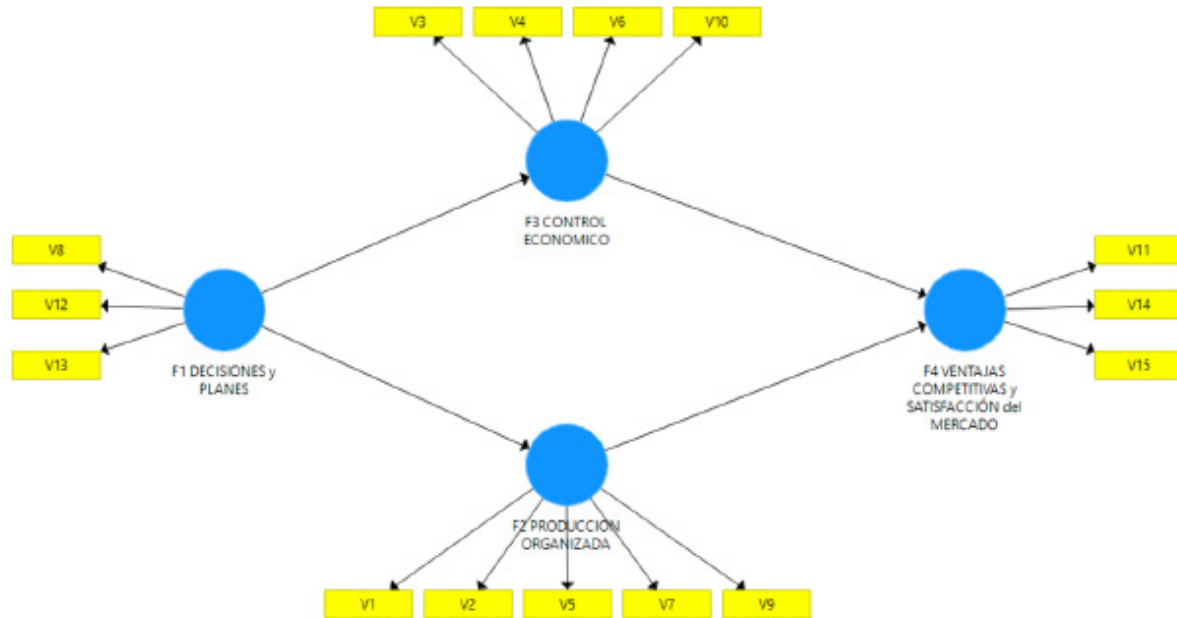
Se presenta el cuestionario surgido a partir de las disertaciones del Panel de Expertos que se alimentó a partir de 60 reactivos formados por el investigador a partir de la propuesta del modelo de las 6M de Ishikawa más la dirección de la norma ISO 9001, esta panel sugirió, a partir de su “*expertise*” en diversos ámbitos como experiencia en el emprendimiento, conocimiento académico, grado de doctor en administración o similares entre otros; estos es pues, el cuestionario final y propuesto por dicho panel en función del método Delphi para su aplicación en entrevistas siguiendo una visión etnográfica de interpretación, así pues, este es uno de los resultados que arroja este trabajo de investigación; esto es, interpretación de la realidad a partir de la dirección académica y de expertos; es pues, finalmente una investigación etnográfica con procedimiento CUALI-CUANTI a través del método Delphi.

Como se puede apreciar, los expertos identificaron 32 temas que se consideraron importantes para construir 45 preguntas que se aplicaron a un número seleccionado de Dueños, estos primeros resultados se corrieron en tres rondas de disertaciones, los expertos, por tanto, llegaría a identificar solo 15 variables básicas que se denominaron “logros”; en la Figura 3 se puede observar como V1 y hasta V15 y sus vinculaciones a los factores, que es la conclusión de dichas rondas, se puede apreciar no solo las “variables a evaluar” sino que también responden a las preguntas de investigación, se direcciona a los factores (variables independientes) del modelo conceptual, la última columna identifica estos “logros” es decir el adjetivo utilizado por el panel para diferir de aquellas variables congruentes con la sustracción teórica de las connotaciones y que pueden ser llevadas a la realidad para indagar etnográficamente el comportamiento en la realidad.

Los objetivos estratégicos (específicos) entonces, conformar una guía que permite mostrar los caminos a seguir no solo durante la entrevista etnográfica sino que también ofrece la oportunidad real de conciliar herramientas que vinculan las relaciones organizacionales en las diferentes áreas de la empresa y así tener suficiente información evidenciada y vinculada con la realidad para una toma de decisiones que mejore las ventajas competitivas y la satisfacción del mercado.

Los resultados avanzan con la identificación de las definiciones operativas (acciones) para cada una de las variables dependientes en dirección con las variables independientes o “FACTORES” que son el resultado de la realidad etnográfica investigada con vinculaciones de los expertos hacia la congruencia teórica propuesta, se puede observar en la siguiente Tabla 2.

**Figura 3. Modelo conceptual**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de la indagación teórica. Villarruel, H. (2023) Metodología para la mejora en la ventaja competitiva y satisfacción del mercado para la pyme metalmecánica, en el H. Municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México. [Tesis de doctorado no publicada] Universidad Autónoma de Coahuila.

**Tabla 2. Matriz de congruencia**

Pregunta de Investigación	Objetivo Estratégico	DEFINICIÓN OPERATIVA
Como las decisiones y planes con una visión estratégica puede lograr una producción organizada	1 y 2	Relación entre oferta y demanda específica. Estrategia de manufactura o de fabricación. Decisiones estratégicas de fabricación y prioridades competitivas.
Como las decisiones y planes con una visión estratégica puede lograr un control económico adecuado	3	Software administrativo. Reportes de ventas por cliente, periodo y producto. Reportes de cuentas por cobrar. Políticas de ventas, cobros y compras.
	4	Formatos de control de compras, ventas y producción.
Como una producción organizada y un control económico adecuado logran una ventaja competitiva sostenible y un mercado satisfecho	5 y 6	Campaña de publicidad electrónica. Análisis de desempeño. Reporte de llamadas telefónicas. Reporte de nuevos mercados.

Elaboración propia a partir de la indagación teórica. Villarruel, H. (2023) Metodología para la mejora en la ventaja competitiva y satisfacción del mercado para la pyme metalmecánica, en el H. Municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México. [Tesis de doctorado no publicada] Universidad Autónoma de Coahuila.



## 5. Discusión

Por todo lo anterior, es importante destacar el necesario acercamiento con los beneficiarios de las políticas públicas para hacer un real diagnóstico; que como se logra evidenciar no es conveniente solo la revisión teórica que puede verse ponderada por influencias contextuales externas ajenas a la realidad de nuestra cultura empresarial, sino que es de vital importancia tener contacto cercano para analizar y evaluar, mediante preguntas precisas, cual es el real contexto empresarial que se vive y cuáles son las verdaderas herramientas que deben aplicarse en un sentido de inteligencia empresarial, de modo que el propio beneficiario pueda retomar la información que mediante capacitación, logra crear evidencias para que en un segundo momento y tal vez el más importante, se construya una toma de decisiones objetivas y racionales para el fomento de la competitividad y la satisfacción de los mercados.

Por supuesto, también se debe destacar la necesidad de actualizar los programas de apoyo y fomento pyme en un sentido más sectorial y regional, colocando metas empresariales mínimas para mantener en el tiempo estas unidades económicas y así región por región avanzar en una estandarización de las competencias, en un estándar de maduración del sector y por supuesto en una empresa orgánica con firme desarrollo hacia la competencia exterior ya sea de su propia región hacia otras o de México hacia otros países.

Es importante que las instancias gubernamentales encargadas del fomento pyme deben contar con expertos evaluadores de la situación real del empresario y certificar con información precisa la necesidades que cada unidad económica necesita para lograr la permanencia en el mercado y por supuesto su mejora competitiva, en otra palabras; los tres niveles de gobierno debe integrar a todos sus programas de apoyo y fomento certificación de intervenciones profesionales para su gestión organizacional, de este modo, se ubica un alto grado de empleabilidad de profesionales de las ciencias administrativas en el seguimiento del uso de instrumentos de medición; y así, se fortalece el entendimiento del Dueño sobre la estrategia de su negocio y así se democratizan las oportunidades de participación en el mercado a través de sofisticada competencias más allá de solo los costes o las calidades de las materias primas.

## 6. Conclusión

La importancia de las pymes en la economía nacional es de alto valor y por tanto deben madurar en el sentido de mantenerse en el tiempo como unidades económicas que logren aprovechar los recursos de la mejor manera para construir un sector que fomenta una economía que

mejora la distribución del ingreso, democratizando las oportunidades de desarrollo personal y profesional de los mexicanos.

El agente de gobierno mexicano encargado de las políticas de fomento pyme no puede sustraerse del apoyo y fomento de las pymes, no debe deprimir el apoyo con solo préstamos o con solo procurar una diversidad de apertura económica; es más conveniente incluir en todos sus esfuerzos la sanidad organizacional a través del fortalecimiento de los procesos que analizados y evaluados por el ojo experto, podrán identificar el mejor camino no solo para su desarrollo sino que también para su sostenibilidad en el tiempo.

Más allá de las acciones propuestas para satisfacer las relaciones descritas a través de un ordenamiento matricial congruente, el objetivo de esta entrega está en identificar la importancia de investigaciones con logros etnográficos, ya que representan una importante evidencia para la construcción, revisión, análisis y evaluación de las políticas públicas encaminadas al fomento de las pymes.

Sin embargo, como lo hemos podido comprobar en la realidad, otra parte nodal del estudio está en atender invariablemente cuatro etapas para el diagnóstico del contexto sectorial: valorar la experiencia del investigador, atender una profunda revisión teoría de casos, comprobar con el uso de las experiencias ahora de un panel de expertos y finalizar con la formación de un instrumento validado que al aplicar en la realidad con metodología etnográfica; permitiendo no solo vagabundear como ya se dijo, sino que también permite construir diagnósticos profundos y de inmediata conciliación con herramientas, adecuadas a la cultura del propio usuario, para el mejoramiento de la competitividad y la satisfacción de los mercados a través de innovadores modelos de negocios muy particulares para cada sector que fueron moldeados a través de la inteligencia empresarial.

Esta investigación, por tanto, actualiza la discusión y confirma la necesidad de los parámetros de realidad para la intervención del Estado, en la búsqueda del mejoramiento del contexto externo del sector, que de otro modo esta imposibilitada la pyme para la mejora contextual.

## 7. Fuentes de consulta

Arbeláez, L. S., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia:RVG*, 26(6), 457-474.

- Aryanezhad, M., Badri, S., & Rashidi Komijan, A. (2010). Threshold-based method for elevating the system's constraint under theory of constraints. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5075-5087.
- Berry, W. L., Hill, T. J., & Klompmaker, J. E. (1995). Customer-driven manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(3), 4-15.
- Brown, Steve. (1999). The role of manufacturing strategy in mass customisation and agile manufacturing.
- Cann, O. (2016). ¿Qué es la competitividad? <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Chaverri Chaves, P., & Arguedas Ramírez, A. (2020). Políticas Públicas Basadas en Evidencia: una revisión del concepto y sus características. *Revista ABRA*, 40(60), 40-67.
- Chávez, G. G. 1. La importancia de las mipymes en el desarrollo del capitalismo en México. *Importancia de las mipymes en el desarrollo económico de México*, 16.
- Contreras, A. V. (2003a). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios* (47), 66-87.
- De Jesus Pacheco, D. A., et al. (2021). "The constraints of theory: What is the impact of the Theory of Constraints on Operations Strategy?" *International Journal of Production Economics* 235:107955.
- Cox J. & Blackstone J. (1998). APICS The Educational Society for Resource Management. APICS Dictionary, 9th ed. Athens.
- Dominguez, X. I. P., Vargas, J. L. D., Mora, G. I. M., Correa, L. F. M., & Cih, G. I. D. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO.
- Dussel Peters, E. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Economía unam*, 1(2), 64-84.
- Fine, C. H., & Hax, A. C. (1985). Manufacturing strategy: a methodology and an illustration. *Interfaces*, 15(6), 28-46.
- Flores-Crespo:(2013). El enfoque de la política basado en la evidencia: Análisis de su utilidad para la educación de México. *RMIE*, 18(56), 265-290. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662013000100012&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662013000100012&lng=es&nrm=iso)
- García, G., & Paredes, V. (2001). Programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México, 1995-2000. CEPAL.

- González, G. (2020). La importancia de las mipymes en el desarrollo del capitalismo en México
- Green, D. (2003). *Silent revolution: The rise and crisis of market economics in Latin America*. NYU Press.
- Guerrero, F. N. T. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectivas en las Pymes ecuatorianas. *Revista publicando*, 5(15 (2)), 1315-1343.
- Heredia Zurita, A., & Dini, M. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina.
- Hayes, R. H., & Pisano, G. P. (1994). Beyond world-class: the new manufacturing strategy. *Harvard business review*, 72(1), 77-86.
- Introducción. In G. González Chávez (Ed.), *Importancia de las mipymes en el desarrollo económico de México* (pp. 332). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Katz, J. (1986). Desarrollo y crisis de la capacidad tecnológica latinoamericana: el caso de la industria metalmeccánica.
- Laureano Paiva, E., Revilla Gutierrez, E., & Roth, A. V. (2012). Manufacturing strategy process and organizational knowledge: a cross-country analysis. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 302-328.
- Mabin, V.J., & Balderstone, S.J. (1999). *The World of the Theory of Constraints: A Review of the International Literature* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9780429273056>
- McGrath, M.E. and Bequillard, R.B., (1989) "International manufacturing strategies", in Ferdows, K. (Ed.), *Managing International Manufacturing*, North-Holland, New York, NY.
- Mills, J., Platts, K., & Gregory, M. (1995). A framework for the design of manufacturing strategy processes: A contingency approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 17-49.
- Niskanen, W. A., & Cato Institute. (1988). *Reaganomics: An insider's account of the policies and the people* (Vol. 292). New York: Oxford University Press.
- Palomo González, M. Á. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.
- Paiva, E. L., Roth, A. V., & Fensterseifer, J. E. (2008). Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: a resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, 26(1), 115-132.
- Saavedra-García, M. L., & Uribe, J. L. (2018). Flujo de efectivo para las pymes: una propuesta para los sectores automotor y de tecnologías de la información en México. *Revista Finanzas y Política Económica*, 10(2), 287-308.

- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6).
- Sarmiento, R., Byrne, M., Contreras, L. R., & Rich, N. (2007). Delivery reliability, manufacturing capabilities and new models of manufacturing efficiency. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(4), 367-386.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy.
- Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management science*, 33(4), 509-524.
- Swink, M., & Way, M. H. (1995). Manufacturing strategy: propositions, current research, renewed directions. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(7), 4-26.
- Tavera Romero, C. A., Ortiz, J. H., Khalaf, O. I., & Ríos Prado, A. (2021). Business intelligence: business evolution after industry 4.0. *Sustainability*, 13(18), 10026.
- Thomas, L. J. (1985). [Review of *Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing.*, by R. H. Hayes & S. C. Wheelwright]. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 305–307. <https://doi.org/10.2307/2393118>
- Underdown, D. R., & Liles, D. (1998). Transformation issues in small manufacturers. The Seventh Industrial Engineering Research Conference,
- Zambrano-Alcívar, K. G. (2018a). Las Pymes y su problemática empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN:2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(8), 3-24.



ENC R U C I J A D A  
REVISTA ELECTRÓNICA DEL  
CENTRO DE ESTUDIOS EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

47° NÚMERO MAYO-AGOSTO 2024

Revista Electrónica del  
Centro de Estudios en Administración Pública de la  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,  
Universidad Nacional Autónoma de México



Centro de Estudios en  
Administración Pública  
FCPyS UNAM



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. Leonardo Lomelí Vanegas*

Secretario General: *Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda*

Secretario Administrativo: *Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez*

Abogado General: *Mtro. Hugo Alejandro Concha Cantú*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Directora: *Dra. Carola García Calderón*

Secretaria General: *Lic. Patricia G. Martínez Torreblanca*

Secretario Administrativo: *Lic. Jesús Baca Martínez*

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:  
*Dr. Ricardo Uvalle Berrones*

Coordinador de Informática:  
*Ing. Alberto Axcaná de la Mora Pliego*

LA REVISTA

**Director de la Revista:**  
Dr. Maximiliano García Guzmán

**Editor de la Revista:**  
Mtro. Eduardo Leal Hernández

**Consejo Editorial:**  
Dr. Alejandro Navarro Arredondo  
Dr. Arturo Hernández Magallón  
Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez  
Dra. Fiorella Mancini  
Dr. Eduardo Villarreal Cantú  
Dr. Roberto Moreno Espinosa

**Diseño, integración y publicación electrónica:** Coordinación de Informática, Centro de Investigación e Información Digital, FCPyS-UNAM. Coordinación de producción: Alberto A. De la Mora Pliego. Diseño e Integración de la publicación: Rodolfo Gerardo Ortiz Morales. Programación y plataforma Web: Guillermo Rosales García.

ENC R U C I J A D A REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 15, No.47, mayo-agosto 2024, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel.(55)56229470 Ext.84410, <http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>, [ceap@politicas.unam.mx](mailto:ceap@politicas.unam.mx). Editor responsable: Dr. Maximiliano García Guzmán. Reserva de Derechos al uso Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-1949. Responsable de la última actualización de este número, Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mtro. Eduardo Leal Hernández, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México D.F., fecha de la última modificación, 21 abril de 2024.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.