

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMUNITARIA.

MBA. Carlos Arturo Morlás Molina

Ingeniero Comercial. Magíster en Administración de Empresas MBA. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.

camorlas@universidadecotec.edu.ec

MBA. Guillermo Granja Cañizares

Ingeniero en Ciencias Empresariales. Máster en Administración (México). Coordinador General Académico de Facultades en la Universidad Tecnológica ECOTEC, Guayaquil.

ggranja@universidadecotec.edu.ec

RESUMEN

Este es un artículo que resume el proyecto denominado “Modelo de planificación estratégica comunitaria”, el que se encuentra aún en su fase inicial y cuyo objetivo principal es generar herramientas que permitan a las comunidades identificar las potencialidades y debilidades del sector al que pertenecen y el contexto en el cual van a actuar, con el fin de que sus proyectos se conviertan en acciones que den respuesta a las necesidades de sus moradores y por ende contribuyan a generar desarrollo humano.

La propuesta está enmarcada dentro de un marco teórico que acerca al lector a los temas relacionados con las comunidades, más aún en una época donde la economía manifiesta un rostro social y se implantan políticas orientadas hacia lo que con justa razón se conoce como el buen vivir en nuestro país. Las herramientas que serán las claves al momento de ejecutar el proyecto son las del diagnóstico, el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) aplicadas al contexto de la intervención comunitaria y las técnicas que se utilizan como los talleres vivenciales, grupos focales, las entrevistas, entre otros.

Palabras Clave

calidad de vida, planificación estratégica, comunidades.

ABSTRACT

This is an article that summarizes the project called Community Strategic Planning Model, which is still in its initial phase and whose principal objective is to create tools that enable communities to identify the strengths and weaknesses of the sector they belong to and the context in which will act, in order that their projects become actions that respond to the needs of its residents and thus help generate human development. The proposal is framed within a theoretical framework that brings the reader to the issues related to communities, especially in a time where the economy manifests a social face and implanted in our country oriented policies which rightly called the good life. The tools will be key when running the project will be diagnostic as analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats applied to the context of community intervention and it uses techniques such as experiential workshops, focus groups, interviews, among others.

Keywords

quality of life, strategic planning, communities.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica se ha convertido en un arma poderosa en los negocios para conseguir los objetivos empresariales trazados por los accionistas, la misma que puede ser aplicada con éxito en diferentes escenarios, uno de ellos el que está en el contexto de las comunidades que buscan un desarrollo humano integral, para mejorar principalmente su calidad de vida. La propuesta basada en la planificación estratégica y que tiene en cuenta el sentido de lo que es una comunidad, hace que pueda avanzar de manera ordenada y que los actores de dicho conglomerado humano apliquen los conceptos de manera práctica produciéndose un beneficio común para todos los involucrados.

DESARROLLO

Para poder abordar la relación entre gobernabilidad y desarrollo, y en el contexto de esa relación la importancia de la formación en gobernabilidad de los actores sociales que mediarán en estos procesos; se hace necesaria una breve sistematización de tendencias que han tratado ambos conceptos.

1. Marco teórico.

1.1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Una de las herramientas de diagnóstico empresarial más conocida es el análisis FODA. A continuación se lo conceptualiza dentro de lo que es la planificación estratégica comunitaria.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Las siglas FODA son una traducción de las siglas en inglés S.W.O.T. (Strengths= Fortalezas, Weaknesses/Limitations=Debilidades, Opportunities=Oportunidades, y Threats= Amenazas).

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Para entender adecuadamente esto se debe partir del hecho de que las fortalezas y debilidades tienen una conexión directa con lo que la empresa maneja, es decir, la fuente de ellas son las decisiones tomadas a nivel empresarial; las buenas decisiones conducen a que la empresa se convierta en la líder del mercado y esa ya es una fortaleza, asimismo, dentro de las debilidades pueden no tener suficiente liquidez que le permita un crecimiento financiero importante dentro de la empresa.

Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son en su conjunto, las capacidades que se manifiestan en el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras: productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, entre otros.

Los “Talones de Aquiles” de estas situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable dentro del mercado, donde la empresa desarrolla sus actividades, por lo que es posible destacar que utilizando el procedimiento para el análisis FODA, e identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización, se debe proceder a la evaluación de ambos aspectos.

Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland (2001), al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles, lo que debe trascender es en darle mayor ponderación a los activos.

Identificar oportunidades y amenazas.

Según Ponce (2006) las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Asimismo las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero establecen fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. El análisis FODA –Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas– constituye una herramienta muy valiosa para la determinación de la situación de una organización o de un proyecto. El principio de este tipo de análisis parte de la evaluación de los factores externos e internos que generan impacto sobre el desarrollo de un negocio.

Los principales beneficios de la aplicación de esta herramienta de diagnóstico traen como resultado lo siguiente:

- Que la empresa pueda elaborar los objetivos, y a partir de estos, generar las estrategias, actividades, responsables, tiempo y el costo pertinente.
- A nivel comunitario se plantean matrices estratégicas que conducen a determinar soluciones consensuadas entre comunidad e interventores, por lo que la realidad se fusiona con lo planificado.

1.2. Intervención comunitaria.

La intervención comunitaria es un conjunto de acciones que sirven para promover el desarrollo de una comunidad a través de la participación activa en la transformación de su propia realidad.

La intervención comunitaria, pretende la capacitación y el fortalecimiento de la comunidad, va a favorecer la autogestión para su propia transformación y la de su ambiente. La comunidad tiene capacidad de decisión y de acción y se favorece su fortalecimiento como espacio preventivo.

El proceso de intervención comunitaria debe ser integral y dinámico; en la medida que los pasos se dan tanto en forma simultánea como secuencial e interrelacionada, cuya principal característica o condición es que se da en un espacio físico-social concreto (sector foco) en el que los sujetos participan activamente en la transformación de su realidad, a partir de sus problemas concretos. (INDES, 2000).

Metodología participativa

Según Arnanz (2011) la metodología participativa consiste en concebir

proyectos de cooperación que supongan para la comunidad donde se lo ejecuta, un desarrollo más sostenible, protagonizado por la propia población en consonancia con la democracia participativa.

A través de un proceso participativo, la comunidad y sus diferentes sectores sociales con intereses legítimos en un proyecto, programa o política de desarrollo, intervienen en ellos y van adquiriendo un protagonismo cada vez mayor en el análisis de su propia realidad, en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos.

Ellos se convierten en actores determinantes de su propio desarrollo y se potencia la capacidad política y económica de toda la comunidad local, incluyendo los sectores sin poder y con mayores niveles de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social.

Cuadro # 1
Técnicas participativas

Autodiagnóstico	Planificación	Ejecución y seguimiento
Transectos	Árbol de objetivos	Coherenciómetro
Sociograma	Matrices reflexivas	Núcleos de intervención participativa (NIP) o Jurados ciudadanos
Rol-playing	Teatro-fórum	
Línea del tiempo	Técnicas de priorización	
Mapas emocionales	Técnica del semáforo	
Foda		
Delphi		
Flujograma		
EASW (Escenarios de futuro)		
Matrices reflexivas		
Árbol de problemas		

Figura 1: Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible, CIMAS.

Abril del 2011.

Taller

Davis (1979) describe la planificación, realización y evaluación de seminario-talleres, en el ámbito de la formación de adultos. Bajo este modelo se identificó las siguientes fases:

- Fase de iniciación. - Los iniciadores fijan el círculo de invitados y delimitan el marco teórico y la organización;
- Fase de preparación.- Los organizadores informan a los participantes sobre el proyecto y las diferentes tareas (o metas de aprendizaje), exigen los aportes y, si corresponde, que se envíen los materiales para su preparación;
- Fase de explicación.- Se presenta a los participantes un esquema de los problemas que enfrentarán o de las tareas y los productos que trabajarán. Se forman grupos de trabajo y se asignan los recursos necesarios;
- Fases de interacción.- Los grupos trabajan en la formulación de soluciones o en la preparación de productos, se consulta a expertos sobre la información disponible, se utilizan herramientas y se formulan soluciones o propuestas;
- Fase de presentación.- Los grupos de trabajo presentan sus soluciones o productos, se discuten y, si es necesario, se someten a prueba;
- Fase de evaluación.- Los participantes discuten los resultados del taller, la perspectivas de aplicación, evalúan sus procesos de aprendizaje, los nuevos conocimientos y terminan las actividades.

Diagnóstico

De acuerdo a Lobillo, Bermejo y Molina (2008), el diagnóstico de una realidad, dicho de la forma más sencilla posible, no es más que el conocimiento de las necesidades, intereses, recursos, problemas, entre otros aspectos de las personas que viven en ella, así como de sus proyectos y propuestas de cambio para vivir con mayor dignidad y calidad de vida. Cuando utilizamos una metodología participativa para hacer un diagnóstico, este conocimiento 'está vivo', siendo el fruto del intercambio de experiencias y vivencias entre las personas que viven en dicha realidad (grupos y actores locales) y los que llegan de afuera (grupos y actores externos) a sumergirse en ella.

Ander-Egg y Aguilar (2004) afirman que existen características importantes dentro de un diagnóstico social que son las siguientes:

- El diagnóstico es una fase o momento imprescindible de un programa o proyecto que puede influir en las diferentes etapas del mismo, sea como punto de partida o posteriormente como punto de referencia.
- El diagnóstico como forma de utilizar los resultados de una investigación aplicada de cara a la acción, en la medida que el objetivo del diagnóstico permita tener conocimientos para producir cambios planeados,

resolver problemas, satisfacer necesidades, desarrollar potencialidades o desarrollar acciones en una comunidad.

- El diagnóstico como unidad de análisis y síntesis de una situación-problema, permite hacer una descripción de los elementos y de los aspectos integrantes de la realidad, pero a la vez, debe establecer la interconexión e interdependencia de los mismos.
- El diagnóstico no tiene final, es un instrumento abierto en constante retroalimentación, presto a incorporar otros datos e información, realizar ajustes establecidos a partir de nuevos datos que se vayan obteniendo.
- Un diagnóstico adquiere un real significado cuando se hace una adecuada contextualización de la situación-problema diagnosticada.

Cuadro # 2

Algunos enfoques metodológicos para hacer diagnósticos

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Investigación-Acción-participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque concebido como aprender haciendo. • El investigador participa en las actividades diarias de los encuestados. • Favorece los procesos de cambio de manera autónoma en los grupos meta. • El investigador sostiene un diálogo con la población, y conjuntamente con ella busca soluciones a los problemas que le afectan.
Observación participante	<ul style="list-style-type: none"> • Método que se basa en herramientas de trabajo integrales y con visión a largo plazo. • Tiene en cuenta la dinámica interna de los grupos y las situaciones externas que influyen en ellos. • Tiene en cuenta las tradiciones y los conocimientos populares de los grupos.
Procedimientos rápidos de apreciación	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizado por la etnografía. • Utiliza encuestas básicas y sencillas. • Se orienta a la consulta y a promover la participación de los grupos.
Diagnóstico rápido participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad realizada sobre el terreno. • Estimula y apoya a los miembros de un grupo para explorar, analizar y evaluar limitaciones y potenciales. • Permite que los participantes construyan puntos de vista sobre las temáticas trabajadas. • Es una metodología de consulta y diagnóstico cualitativo.

Figura 1: Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar, María José. Diagnóstico social, conceptos y metodologías.

El Grupo Focal

Huerta (1994) estima que el grupo focal es una herramienta muy útil para la planificación de los programas y la evaluación de los mismos. El secreto consiste en que los participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes situaciones de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas.

Otro de los aspectos positivos estriba en el hecho de promover la participación de los sujetos involucrados en los respectivos programas. La actividad la puede dirigir cualquier persona que sea adiestrada y adquiera las destrezas solicitadas y tenga un interés genuino en realizar la mencionada dinámica grupal.

Las principales ventajas son:

- Es un proceso social, donde se ofrece la oportunidad de interactuar con otras personas.
- En algunas ocasiones, las personas prefieren y responden más a este tipo de actividad que a otras, donde haya menos interacción como es el de los cuestionarios individualizados o de los cuestionarios escritos.
- Los participantes pueden decidir sus opiniones después de escuchar a otros.
- El grupo focal es un proceso vivo y dinámico, el cual ocurre naturalmente, a diferencia de las condiciones controladas de los procesos experimentales.
- Tiene mayor credibilidad que otras técnicas, debido a que la estrategia y los hallazgos son fácilmente entendibles por los participantes y por aquellos que van a utilizar la información. Provee al investigador la alternativa de aumentar el número de participantes en relación a otras investigaciones.

2. Metodología.

La metodología a implementarse consistiría en ejercicios experimentales que faciliten a los participantes vivenciar algunos procesos para la elaboración de diagnósticos y para el uso de los mecanismos de participación. A su vez, el proceso irá acompañado de talleres que permitirán que los moradores se vayan apropiando de la temática.

El proceso tiene espacios vivenciales, por lo tanto, el trabajo se realizará de manera grupal con el fin de recopilar vivencias y aportes del colectivo con miras en su aplicación en el trabajo de campo. De esta manera se distribuirán los participantes en grupos por localidades con el propósito de que se reconozcan y compartan los conocimientos que tienen acerca de su espacio y con el objetivo de que identifiquen posibilidades de desarrollo para sus comunidades.

3. Objetivos generales y específicos.

3.1. General.

Crear herramientas que permitan a las comunidades identificar las potencialidades y debilidades del sector al que pertenecen y el contexto en el cual van a actuar, con el fin de que sus proyectos se conviertan en acciones que den respuesta a las necesidades de sus moradores y por ende contribuyan a generar desarrollo humano.

3.2. Específicos.

- Brindar elementos teórico-prácticos acerca de los conceptos de participación comunitaria, elaboración de diagnósticos y desarrollo comunitario a través de la recreación
- Presentar las diferentes herramientas que existen para la elaboración de diagnósticos en programas recreativos
- Demostrar los diferentes mecanismos de participación y la forma de hacer uso de ellos, con el fin de que los miembros conozcan las líneas de acción que existen en sus comunidades
- Generar en los participantes la cultura de ejecutar diagnósticos para sus procesos de planeación con el objeto que sus propuestas recreativas sean acordes a las necesidades de las comunidades.
- Brindar elementos para la construcción de estrategias participativas dentro de los programas dirigidos a la comunidad.

4. Propuesta.

Basado en lo anteriormente descrito es importante señalar que para el desarrollo de esta propuesta se desarrolló una metodología que permite la elaboración del plan estratégico, en concordancia con el plan nacional para el buen vivir 2009-2013, y su objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población, que dice textualmente “Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentada y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”.

4.1. Diseño de la propuesta.

La propuesta de planificación estratégica comunitaria que se presenta se basa en ocho ejes que permitirán determinar:

- Cuáles son los problemas y el porqué de esos problemas en una situación determinada.
- Cuál es el contexto que condiciona la situación-problema estudiada.

- Cuáles son los recursos y medios disponibles para resolver estos problemas.
- Cuáles son los factores más significativos que influyen y los actores sociales implicados.
- Qué decisiones hay que adoptar acerca de las prioridades, objetivos y estrategias de intervención.

También contempla investigaciones de campo, talleres, grupos focales, recorridos en el sector y entrevistas con entidades públicas y privadas instaladas en la comunidad.

Los resultados esperados son; contar con una herramienta técnica como es la planificación estratégica que permita con su aplicación, mejorar el nivel de vida de los moradores de la comunidad.

Ficha # 1

Ejes del Modelo de Planificación Estratégica Comunitaria

<p>Equipo de facilitadores y equipo de la comunidad.</p>	<p>El primer paso es contar con un grupo de facilitadores externos y un grupo de apoyo proveniente de la comunidad, todo esto con la finalidad de promover la planificación local participativa en la cual se determinan las necesidades que deben cumplir etapas de acción y gestión, claramente definidas, tanto como una base conceptual de soporte técnico y legal, de capacitación y fortalecimiento, de promoción e integración, cuanto la gestión propia de elaboración del plan y su aplicabilidad para lo cual cada etapa deberá a su vez cumplir procesos propios de gestión. Asimismo incorporar entrevistas previas con los líderes barriales identificados para una transferencia de su "know how", que sirvan en el desarrollo del plan.</p>
<p>Reunión con la comunidad previo al desarrollo de los talleres</p>	<p>Esto permite:</p> <p>Formación de las "Mesas de trabajo", evitando la pérdida de tiempo en confirmarlas en un primer taller.</p> <p>A los Facilitadores darse a conocer ya con las personas que tenían una empatía</p>

	<p>hacia a los temas de la mesa.</p> <p>La comunidad reconozca si estaba en el eje que le interesaba.</p> <p>Una pequeña introducción del manejo de los taller y sus indicadores</p> <p>Generar confianza y motivación hacia el proceso a desarrollarse</p>
Desarrollo de talleres por línea estratégica	<p>Se trabaja en los indicadores de cada eje temático, para lo cual no solo el diálogo es importante, sino el uso de algunos recursos como el papelógrafo, lluvias de ideas, exposición ordenada de las ideas, pero sobre todo, contar con una infraestructura segura, ventilada y facilitadora del proceso.</p> <p>Los ejes a desarrollar son:</p> <p>Infraestructura local: En este eje se trabajan los indicadores de servicios básicos, parques y áreas verdes, equipamientos comunitarios y vías</p> <p>Educativo- cultural: En este eje se trabajan cuatro indicadores que son: Educación, cultura, turismo y nutrición.</p> <p>Económico- productivo: En este eje se trabajan dos indicadores: Actividades productivas y micro-emprendimientos</p> <p>Organizativo: En este eje se trabajan cuatro indicadores: Seguridad y convivencia ciudadana, gobernabilidad, movilidad y organizaciones sociales,</p> <p>Salud y Ambiental: En este eje se trabajan indicadores: Salud y ambiente.</p>
Elaboración de matrices estratégicas y propuestas de solución	<p>En el matriz número uno se identifica los problemas que presenta la comunidad en cada una de las mesas de trabajo existentes, sus causas. Junto con la comunidad se obtiene un consenso de nivel de prioridad de las problemáticas</p>

detectadas. En la matriz número dos se identifica hacia dónde quiere ir la comunidad (Visión) y cómo lo lograría (Misión) y para definir la vocación se desarrolla un recorrido en toda la comunidad que permita su elaboración. En la matriz número tres: acorde a los problemas identificados y priorizados se estructuran los objetivos a lograr para cada problemática y se determinan las soluciones que se requiere para cada uno de ellos. En la matriz número cuatro partiendo de los problemas identificados y las soluciones propuestas, se valora dónde está ubicada la problemática y quiénes serían los beneficiarios. En la matriz número cinco se identifican quiénes serían los actores principales y a quiénes podían apoyar en las soluciones propuestas acorde al tipo de apoyo requerido. En la matriz número seis se desarrolla un presupuesto general que servirá para la elaboración de los proyectos a nivel de perfil partiendo del costo total anual de la actividad, con sus fuentes de financiamientos necesarias y se estructura un cronograma de implementación del presupuesto en un tiempo estimado de cuatro años en cada uno de los tres proyectos propuestos.

Elaboración de FODA y recorrido con la comunidad para acercamiento de lo planificado con lo real El FODA aunque es una metodología muy practicada en la parte académica, su aplicación en el ámbito empresarial determina el camino a seguir para la elaboración de estrategias, por lo que hacerlo con la comunidad es un factor muy valioso para que se enfoque en las soluciones prácticas y viables a sus problemas identificados y priorizados.

Grupo focal	Esto reemplaza a las entrevistas individuales a los miembros de la comunidad, además de incorporar en esta recolección de la información a las fuentes orales e iconográficas.
Elección de un comité de desarrollo	Se procede a la elección de los representantes (uno principal y un suplente).
Validación del plan	Se posesiona a los representantes ante la comunidad quien a través de su concurrencia valida el plan y las propuestas desarrolladas durante la intervención comunitaria.

Fuente: elaborado por los autores.

CONCLUSIONES

1. De la ejecución de esta planificación deben prepararse los siguientes documentos: Plan Barrial, transferencia metodológica, sistematización y recomendaciones, es un resumen ejecutivo o documento narrativo escrito en términos entendibles para la comunidad, facilitando así la sociabilización del plan.
2. Lograr una participación más sistemática en los diferentes talleres de las organizaciones de apoyo y las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que deben involucrarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Ander-Egg, E y Aguilar, M.** (2004). Diagnóstico Social, conceptos y metodologías. Colombia: Fundación Latinoamericana de Tiempo libre y Recreación Centro de Documentación.
2. **Davis, L.,** (1979). Planning, Conducting & Evaluating Workshops. Austin, Texas: Learning Concepts, Inc.
3. **Lobillo, P; Bermejo L.; Molina C.** (2008). ¿Cómo debo plantear y realizar el diagnóstico local? El diagnóstico integrado de la realidad. España: Universidad Jaume Servicio de Comunicación y Publicaciones.
4. **Porter, M.** (1998). Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales

y de la Competencia, Editorial CECSA, México, Vigésima quinta reimpresión, 407pp.

5. **Ponce, H.** (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Revista Contribuciones a la Economía, ISSN 16968360 septiembre 2006.
6. **Thompson, A** (1998). Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
7. **Thompson, A.,** Strickland, A. (2001). Administración Estratégica III, 11 a Edición. , México, Mc Graw Hill.
8. **Arnanz, L.** Metodología Participativa y Cooperación para el Desarrollo. Recuperado el 12 de Septiembre desde: <http://fongdcam.org/wp-content/uploads/2011/04/Metodologia-participativa-y-Cooperacion.pdf>
9. **Huerta, J.** Los grupos focales. Recuperado el 18 de septiembre desde: http://academic.uprm.edu/jhuerta/HTMLobj-94/Grupo_Focal.pdf
10. **Indes.** Diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Recuperado el 12 de septiembre del 2012 desde: <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v14n14/a10v14n14.pdf>