

REPÚBLICA ARGENTINA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y DISEÑO  
ESCUELA DE GRADUADOS  
MAESTRIA EN GESTIÓN Y DESARROLLO HABITACIONAL



**MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO  
DE MEJORA DE LA GESTIÓN HABITACIONAL  
EN EL ESTADO LARA (VENEZUELA)**

TESIS DE MAESTRIA

Mgter. René Romero

Córdoba, Diciembre de 2.011

TESIS DE MAESTRIA

**MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO  
DE MEJORA DE LA GESTIÓN HABITACIONAL  
EN EL ESTADO LARA (VENEZUELA)**

(Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Grado de Magister  
en Gestión y Desarrollo Habitacional)

Por:

René Romero Álvarez  
Ingeniero Civil

**Presentada en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño  
de la Universidad Nacional de Córdoba (ARGENTINA)**

Directora de Tesis:

Rosa Colmenárez  
Licenciada en Contaduría Pública  
Magister en Gerencia (Mención Gerencia Financiera)

Córdoba, Diciembre de 2.011

TESIS DE MAESTRIA

**MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO  
DE MEJORA DE LA GESTIÓN HABITACIONAL  
EN EL ESTADO LARA (VENEZUELA)**

Por: René Romero Álvarez

Ingeniero Civil

Directora de Tesis: Rosa Colmenárez

Licenciada en Contaduría Pública

Magíster en Gerencia (Mención Gerencia Financiera)

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

**Jurado:** Ing. Carlos Luccas (Mgter. en Planificación Urbana)

**Jurado:** Arq. Elisa Viñas (Mgter. en Gestión y Desarrollo Habitacional)

**Jurado:** Lcdo. Cesar Murúa (Mgter. en Políticas Sociales y Desarrollo Sostenible)

Acuerda otorgarle la calificación de

Córdoba, Diciembre de 2.011

## **DEDICATORIA**

*A todos aquellos que suman energías y esfuerzos para hacer cada día un mundo mucho más humano y equitativo.*

*A mí madre, quien me da fortaleza y compañía, y me ha inculcado altos valores, la educación y el amor a la familia y al trabajo.*

*En memoria de mi padre y tío. Aun cuando no estén, ha quedado en mí su disciplina, el respeto y la constancia para alcanzar metas trazadas.*

*A mis hermana(o)s y sobrina(o)s, sinónimos de alegrías.*

*A Andrea C., por estar presente en parte de este camino. Deseo que algún día alcances tu equilibrio y felicidad.*

*A Laila S., por enseñarme con sus pensamientos y acciones, que si existen personas transparentes, capaces de soñar, confiar, amar y arriesgar por lo que cree. ¡Todo lo mejor de la vida para tí!*

## **AGRADECIMIENTO**

*Al Pueblo Venezolano por financiar parte de mis estudios de cuarto nivel. Seguro estoy de retornar la confianza y responsabilidad depositada en mí, con más amor, trabajo y compromiso por la patria!*

*Al Pueblo Argentino por abrir las puertas de su corazón con la dedicada hospitalidad y consideración. Llevaré presente tú gente, tú tierra, alegría, mixtura y solidaridad. Enamorado por siempre de tí...*

*A la Licenciada Rosa Colmenárez, mi directora de tesis, gracias por su ayuda, orientación y estímulo en la realización de este trabajo, y quienes con el amor a mi familia, me dieron fuerza para seguir adelante.*

*A los Profesores: Elsa Chanaguir (Arg.), Carlos Luccas (Arg.), Mario Forné (Arg.), Elisa Viñas (Arg.), Jesús Subero (Ven.), María Ysabel Dikdan (Ven.), Frank Aranguren (Ven.), Osman Bastidas (Ven.) y Raúl Rodríguez (Arg.), por su valiosa asesoría, orientación y aportes al realizar esta investigación.*

*A mis amistades en Argentina: Laila, Popys, Dora, Sergio, Anita, Gustavo, Ganina, Armando, Enrique, Guisela, Sebastian, Dario, Wilfredo, Marianna, quienes estuvieron acompañándome en esta etapa de vida.*

*A mis amistades en Venezuela: Flor, Rossana, Freddy, Marianita, Rosangel, Miguel A., Graciano, María E., Yurgy y Anabel, por su ayuda y colaboración al realizar esta investigación.*

*¡Gracias!*

# MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN HABITACIONAL EN EL ESTADO LARA (VENEZUELA)\*

*MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF IMPROVEMENT OF THE HOUSING MANAGEMENT IN LARA STATE (VENEZUELA)*

**Autor:** René A. Romero Alvarez.<sup>1</sup>

**Directora:** Rosa C. Colmenarez.<sup>2</sup>

## RESUMEN

Frente a la cada vez más limitada capacidad de los Institutos Públicos de la Vivienda en el estado Lara (Venezuela) para ofrecer soluciones efectivas a la demanda creciente del hábitat y vivienda de la población, se desarrolla el presente trabajo, en el que se constata la necesidad de proveer de un direccionamiento y adecuadas estrategias, para asegurar el futuro inmediato de estas organizaciones.

La metodología empleada obedece a un proyecto factible, basado en un estudio de campo descriptivo. En él se evaluó de manera integral las unidades gerenciales que conforman estas Instituciones (10 instituciones evaluadas), efectuándose para ello un diagnóstico organizacional de sus entornos (interno y externo) y del tipo de gestión habitacional prestada. El proyecto propuesto constituye una propuesta derivada del diagnóstico estratégico efectuado y del análisis crítico de las teorías presentadas en el marco teórico, adecuado a la realidad factual en las organizaciones objeto de estudios, bajo la coordinación de expertos en el área. Las conclusiones apuntan que la gestión habitacional que prestan las Instituciones de Viviendas en el estado Lara, es un proceso que en buena parte depende de aspectos endógenos y exógenos al ámbito de éstas, que requiere necesariamente de nuevos modos de pensar, gestionar y producir el hábitat y vivienda, frente al enfoque tradicional (las acciones solo se limitan a construir viviendas nuevas) actual, para superar las desigualdades espaciales y sociales existente.

**PALABRAS CLAVES:** Instituciones de vivienda social; modelo gerencial; gerencia estratégica; gestión habitacional; estrategias Habitacionales.

## ABSTRACT

In opposition to increasingly limited capacity of the Public Institutes of the Housing in the Lara state (Venezuela) to offer effective solutions to the increasing demands of the population in terms of habitat and housing, develops the present work, in which there is stated the need to provide addressing and suitable strategies, to assure the immediate future of these organizations. The used methodology obeys to a feasible project based on a descriptive field study. In it was evaluate in an integral way the managerial units that shape these institutions (10 evaluated institutions), a diagnosis being effected for it organizational of his environments (internal and external) and of the type of housing management given. The proposed project constitutes an offer derived from the strategic effected diagnosis and from the critical analysis of the theories presented in the theoretical frame, adapted to the reality factual in the organizations object of studies, under the experts' coordination in the area. The findings suggest that housing management provided by housing institutions in Lara state, is a process that in good part depends on endogenous and exogenous aspects to the area on these, which it needs necessarily of new manners of thinking, of managing and producing the habitat and housing, opposite to the traditional approach (the actions only limit themselves to constructing new housings) current, to overcome the spatial and social disparity existing.

**KEYWORDS:** Institutions of social housing; managerial model; strategic management; housing management; housing strategies.

---

\* Tesis de Maestría en Gestión y Desarrollo Habitacional presentada ante la Escuela de Graduados de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) en Diciembre de 2011, Córdoba – Argentina.

<sup>1</sup> Investigador Venezolano, Ingeniero Civil – Barquisimeto, Estado Lara (Venezuela), email: zreneromero@yahoo.com; zreneromero@hispavista.com

<sup>2</sup> Investigadora Venezolana, Licenciada en Contaduría Pública y Magíster en Gerencia (Mención Gerencia Financiera). Especialista en Control Interno de Organizaciones y Gerencia Pública.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>RESUMEN</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xiv
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xv
<b>ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS</b> .....	xvi
<b>ACRÓNIMOS</b> .....	xvii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
 <b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b> .....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema.....	8
Hipótesis.....	9
Objetivos del Estudio.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación.....	10
Alcances y Limitaciones.....	12
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	24
1. <i>Modelo</i> .....	24
1.1 Introducción.....	24
1.2 Definiciones de Modelo.....	24
1.3 Importancia de los Modelos.....	25
1.4 Tipos de Modelos.....	25
2. <i>Modelos Estratégicos de Gerencia</i> .....	26
2.1 Definiciones de Modelos Estratégicos.....	26
2.2 Tipos de Modelos Estratégicos Gerenciales.....	28
3. <i>Gerencia</i> .....	29
3.1 Introducción.....	29
3.2 Definiciones de Gerencia.....	29
3.3 Funciones de la Gerencia.....	30

3.4 Tipos de Gerencia.....	31
3.5 Tipos de Gerentes.....	33
3.6 Niveles de la Administración Gerencial.....	33
3.7 Habilidades Gerenciales.....	34
3.8 El Liderazgo Gerencial.....	40
4. <i>Gerencia Estratégica</i> .....	42
4.1 Introducción.....	42
4.2 ¿Por qué hacer una Planeación Estratégica?.....	43
4.3 Definición de Gerencia Estratégica.....	44
4.4 Pasos Generales del Proceso de Gerencia Estratégica...	45
4.4.1 Formulación de Estrategias.....	46
4.4.2 Ejecución de Estrategias.....	48
4.4.3 Evaluación de Estrategias.....	49
4.5 Beneficios de la aplicación del Proceso de Gerencia Estratégica.....	50
4.6 Conceptos a tener en cuenta en el Modelo de Gerencia Estratégica.....	50
4.6.1 Estrategias.....	50
4.6.2 Direccionamiento Estratégico.....	51
4.6.2.1 Principios Organizacionales.....	51
4.6.2.2 Valores.....	51
4.6.2.3 Visión.....	52
4.6.2.4 Misión.....	52
4.6.2.5 Políticas Organizacionales.....	53
4.6.2.6 Objetivos Organizacionales.....	53
4.6.3 Estrategias.....	54
4.6.3.1 Definición de Estrategias.....	54
4.6.3.2 Tipos de Estrategias.....	55
4.6.4 Resultados Esperados o Metas.....	58
4.6.5 Matriz FODA.....	58
4.6.6 Cuestiones críticas.....	60
4.6.7 Plan de Acción.....	61
4.6.8 Indicadores de Gestión.....	61
5. <i>Relevamiento de Contexto General del Estado Lara</i> .....	62
5.1 Contexto Político - Territorial.....	62
5.2 Contexto Económico - Productivo .....	64
5.3 Contexto Socioeconómico .....	64
5.4 Contexto Urbano - Territorial .....	65
6. <i>La Administración y Gestión Pública en Venezuela</i> .....	66
7. <i>Gestión Habitacional</i> .....	68
7.1 Definiciones de Vivienda.....	68
7.2 Clasificaciones de Vivienda.....	70
7.3 Déficit Habitacional y sus Componentes.....	76
7.4 Política Habitacional.....	81
7.4.1 Política Habitacional: Antecedentes en Venezuela.	81



7.4.2 Política Habitacional: Teoría y Actualidad.....	85
7.5 Definiciones de Gestión Habitacional.....	90
7.6 Clasificación de la Gestión Habitacional.....	91
7.7 Importancia de la Gestión Habitacional.....	95
7.8 Integralidad de las Prestaciones que una Gestión Habitacional debiera atender.....	95
7.9 Factores que determinan los cambios y alcances en los Modelos de Gestión Habitacional.....	98
Bases Legales.....	100
Glosario de Términos.....	105
Sistema de Variables.....	109
A. Definición de Variables.....	109
<i>Variable # 01: Gerencia Estratégica</i> .....	109
<i>Variable # 02: Gestión Habitacional</i> .....	110
B. Operacionalización de las Variables.....	110
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	112
Tipo de Investigación.....	112
Descripción General Metodológica.....	113
Método de Investigación.....	115
Fases de la Investigación.....	116
Etapa I: Diagnóstico.....	116
1.- <i>Población y Muestra</i> .....	116
2.- <i>Instrumento de Recolección de Datos</i> .....	119
3.- <i>Técnica de Validez y Confiabilidad del Instrumento</i> .....	122
4.- <i>Trabajo de Campo</i> .....	128
5.- <i>Confiabilidad de los Resultados</i> .....	130
6.- <i>Técnica para la Validación y Análisis de Datos</i> .....	130
Etapa II: Factibilidad.....	132
Etapa III: Diseño del Proyecto.....	132
<b>IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	133
Introducción.....	133
Presentación y Análisis de Resultados.....	134
Bloque 1: Características de los factores internos y externos del entorno actual en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	132
Bloque 2: Características predominantes en la gestión habitacional actual que prestan los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara .....	142
Bloque 3: Identificación de cuestiones críticas o problemas estratégicos de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	146

Bloque 4: Factibilidad jurídica, operativa, política-social y económica, requerida para el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica propuesto en este estudio Diseño del Proyecto	152
Bloque 5: Consideraciones que se deben tomar en cuenta para el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica conducente a mejorar la Gestión Habitacional.....	153
<b>V. EI PROYECTO (Propuesta de Modelo Gerencial).....</b>	<b>157</b>
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>183</b>
Conclusiones.....	183
Recomendaciones para Aplicar el Modelo Gerencial Propuesto.....	190
<b>VII. APORTES GENERALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN HABITACIONAL EN EL ESTADO LARA.....</b>	<b>193</b>
<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>198</b>
<b>REFERENCIAS UTILIZADAS.....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>207</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>pp.</b>
<b>ANEXO 1:</b> Formato de la Encuesta Tipo Cuestionario (Definitivo) dirigido a los Institutos Público de la Vivienda.....	207
<b>ANEXO 2:</b> Modelo de Correspondencia dirigida a Expertos para solicitar su participación en la Validación del Instrumento.....	216
<b>ANEXO 3:</b> Formato de Planillas dirigidas a Expertos para Validar y Adecuar el Instrumento.....	218
<b>ANEXO 4:</b> Formato de Planilla para Aplicar Prueba Piloto del Instrumento (Encuesta).....	221
<b>ANEXO 5:</b> Respuestas y Procesamiento de Opiniones obtenidas de la aplicación de la Encuesta Tipo Cuestionario.....	225
<b>ANEXO 6:</b> Modelo de Correspondencia dirigida a las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara para acordar su participación en la Aplicación del Instrumento.....	228
<b>ANEXO 7:</b> Algunos Artículos de Prensa que muestra la Problemática Habitacional en el Estado Lara.....	230

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>pp.</b>
<b>Tabla 2.1:</b> Funciones de la Gerencia.....	30
<b>Tabla 2.2:</b> Matriz de Manejo, Organización y Distribución del Tiempo....	32
<b>Tabla 2.3:</b> Matriz FODA para el Análisis Organizacional.....	58
<b>Tabla 2.4:</b> Matriz FODA para la Identificación de Cuestiones Críticas.....	60
<b>Tabla 2.5:</b> Composición de Familias en Venezuela al 2005, según Estrato Socioeconómico.....	65
<b>Tabla 2.6:</b> Estimación Poblacional de Municipios del Estado Lara, al año 2010.....	66
<b>Tabla 2.7:</b> Información de Viviendas por Condición de Ocupación y Número de Ocupantes, en Venezuela según Censo .....	72
<b>Tabla 2.8:</b> Información de Viviendas Ocupadas según sus características físicas, a Escala Nacional y en el Estado Lara, en base al Censo 2001.....	74
<b>Tabla 2.9:</b> Gasto Público en Vivienda como porcentaje del PIB (%) en América Latina.....	87
<b>Tabla 2.10:</b> Sistema de Variables del Modelo Propuesto.....	111
<b>Tabla 3.1:</b> Descripción de la Población objeto de Estudio.....	117
<b>Tabla 3.2:</b> Descripción de la Muestra objeto de Estudio.....	118
<b>Tabla 3.3:</b> Áreas temáticas del cuestionario dirigido a las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela).....	121
<b>Tabla 3.4:</b> Opciones de respuesta y ponderaciones en el cuestionario dirigido a las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara.....	122
<b>Tabla 3.5:</b> Expertos participantes en la Validación del Instrumento.....	123
<b>Tabla 3.6:</b> Escala de Valoración del Coeficiente de Confiabilidad.....	128
<b>Tabla 3.7:</b> Ficha Técnica de la Encuesta dirigida a los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	129
<b>Tabla 3.8:</b> Escala para la calificación de los índices de Evaluación dirigido a las Instituciones Pública de la Vivienda del Estado Lara.....	131
<b>Tabla 4.1:</b> Misión de la Institución.....	135
<b>Tabla 4.2:</b> Visión de la Institución.....	135
<b>Tabla 4.3:</b> Misión y Visión Compartida.....	135
<b>Tabla 4.4:</b> Declaración formal de Valores.....	136
<b>Tabla 4.5:</b> Declaración formal de Políticas.....	136

<b>Tabla 4.6:</b> Objetivos de la Institución.....	136
<b>Tabla 4.7:</b> Estrategias de la Institución.....	136
<b>Tabla 4.8:</b> Presupuestos Asignados.....	141
<b>Tabla 4.9:</b> Demanda Local de Soluciones Habitacionales.....	141
<b>Tabla 4.10:</b> Nivel General de Precios de la Construcción.....	141
<b>Tabla 4.11:</b> Mercado del Suelo Urbano.....	141
<b>Tabla 4.12:</b> Legislación Vigente.....	141
<b>Tabla 4.13:</b> Disponibilidad de Servicios Públicos.....	141
<b>Tabla 4.14:</b> Condición física materiales de las Unidades Habitacionales...	143
<b>Tabla 4.15:</b> Integración de las Unidades Habitacionales al espacio urbano ambiental – territorial.....	143
<b>Tabla 4.16:</b> Integración de los habitantes y modalidades productiva al sistema económico.....	143
<b>Tabla 4.17:</b> Integración de Infraestructura Comunitaria o garantizando su cercanía a las existentes.....	143
<b>Tabla 4.18:</b> Integración de condiciones, referencias, valoraciones y modos de vida de las personas sus beneficiarios.....	143
<b>Tabla 4.19:</b> Transferencia formal de la Unidades Habitacionales y suelo edificado por parte de los beneficiarios.....	143
<b>Tabla 4.20:</b> Replicabilidad de las acciones (Modelo de gestión para desarrollar proyectos).....	145
<b>Tabla 4.21:</b> Tenencia de lotes de suelo urbano (Banco de suelo Institucional).....	145
<b>Tabla 4.22:</b> Participación Ciudadana en la formulación de proyectos.....	145
<b>Tabla 4.23:</b> Cobertura de Programas Habitacionales.....	145
<b>Tabla 4.24:</b> Impacto social deseado.....	145
<b>Tabla 4.25:</b> Accesibilidad a Programas Habitacionales por parte de los usuarios.....	146
<b>Tabla 4.26:</b> Promoción de Alianzas Estratégicas.....	146
<b>Tabla 4.27:</b> Eficiencia en el manejo de los Recursos.....	146
<b>Tabla 4.28:</b> Matriz de Identificación de Cuestiones Críticas asociadas a los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	147

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>pp.</b>
<b>Gráfico 01:</b> Viviendas por Año Construidas por el Sector Público y Privado, en Venezuela desde 1978 hasta el presente 2011.....	85
<b>Gráfico 02.</b> Resultados Generales de Vigencia Actual de Direccionamiento Estratégico como factor interno en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	135
<b>Gráfico 03.</b> Resultados Generales de Vigencia Actual de Clima Organizacional como factor interno en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	138
<b>Gráfico 04.</b> Resultados Generales de Vigencia Actual de Cultura Organizacional Actual como factor Interno en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	139
<b>Gráfico 05.</b> Resultados Generales de Vigencia Actual de Política Habitacional como factor externo en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	140
<b>Gráfico 06.</b> Resultados Generales sobre las Prestaciones Habitacionales que atienden actualmente los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	142
<b>Gráfico 07.</b> Resultados Generales sobre la Consideración de Factores de Factores que determinan los cambios y alcances en el Modelo de Gestión Habitacional por parte de Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>pp.</b>
<b>Figura 01:</b> Información general del Estado Lara – Venezuela.....	05
<b>Figura 02:</b> Modelo Reactivo y Modelo Proactivo .....	36
<b>Figura 03:</b> Proceso de Gerencia Estratégica.....	45
<b>Figura 04:</b> Mapa de ubicación geográfica del Estado Lara – Venezuela...	62
<b>Figura 05:</b> Vista Relieve del Territorio del Estado Lara – Venezuela.....	63
<b>Figura 06:</b> Mapa de División Política Territorial del Estado Lara – Venezuela	63

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

	pp.
<b>Fotografía 01:</b> Vista Panorámica de Algunos Sitios del Estado Lara - Venezuela.....	64
<b>Fotografía 02:</b> Vista de Desarrollo Urbanístico “Villa Productiva” (Viviendas Masivas de Interés Social), ubicada en Barquisimeto, Estado Lara -Venezuela.....	73
<b>Fotografía 03:</b> Vista de viviendas construidas por las propias familias (Viviendas de Interés Privado), ubicadas en la Calle 20, El Tocuyo - Estado Lara .....	73
<b>Fotografía 04:</b> Vista de Conjunto Residencial “Cañaveral” (Viviendas de Interés Comercial), ubicada en la Urb. Marco Perdomo, El Tocuyo - Estado Lara Barquisimeto- Estado Lara.....	73
<b>Fotografía 05:</b> Vista de Quintas ubicados en sectores varios del Estado Lara- Venezuela.....	75
<b>Fotografía 06:</b> Vista de Casas ubicados en sectores varios del Estado Lara - Venezuela.....	75
<b>Fotografía 07:</b> Vista de Apartamentos ubicados en sectores varios del Estado Lara – Venezuela.....	75
<b>Fotografía 08:</b> Vista de Ranchos ubicados en sectores varios del Estado Lara – Venezuela.....	76
<b>Fotografía 09:</b> Vista de Algunas Barriadas Venezolanas.....	77
<b>Fotografía 10:</b> Vista de Invasiones Espontáneas por necesidad de Viviendas, Sector Tierra Prometida, Barquisimeto-Estado. Lara.....	78
<b>Fotografía 11:</b> Vista de Conjunto de Ranchos al borde de Drenaje, Sector Edelmira, Barquisimeto - Venezuela.....	79
<b>Fotografía 12:</b> Vista de Sede del Ministerio de Vivienda y Hábitat, Caracas-Venezuela.....	92
<b>Fotografía 13:</b> Vista de Sede de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI), Barquisimeto- Venezuela.....	93
<b>Fotografía 14:</b> Vista de Algunas Sedes de Institutos Públicos de Vivienda de Carácter Municipal en el Estado Lara - Venezuela.....	94



## ACRÓNIMOS

<b>AIPOP</b>	Asociación Integral de Políticas Públicas (Venezuela)
<b>BANAVIH</b>	Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (Venezuela)
<b>CAF</b>	Corporación Andina de Fomento
<b>CENAC</b>	Centro de Estudios de la Construcción y Desarrollo Urbano y Regional (Colombia)
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CONAVI</b>	Consejo Nacional para la Vivienda
<b>CVC</b>	Cámara Venezolana de la Construcción
<b>EPCS</b>	Empresa de Producción Comunal Socialista
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>FUNDAYACUCHO</b>	Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (Venezuela)
<b>FUNREVI</b>	Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara
<b>GO</b>	Gaceta Oficial
<b>GOE</b>	Gaceta Oficial Extraordinaria
<b>GOP</b>	Gerencia por Objetivos
<b>IMVI</b>	Instituto Municipal de la Vivienda de Iribarren
<b>IMVIJIM</b>	Instituto Municipal de la Vivienda de Jiménez
<b>IMVIMOR</b>	Instituto Municipal de la Vivienda de Moran
<b>IMVIPAL</b>	Instituto Municipal de la Vivienda de Palavecino
<b>IMVIPLAN</b>	Instituto Municipal de la Vivienda de Simón Planas
<b>IMVITOR</b>	Instituto Municipal de la Vivienda de Torres
<b>IMVIUR</b>	Instituto Municipal de la Vivienda de Urdaneta
<b>INAVI</b>	Instituto Nacional de la Vivienda (Venezuela)
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística (Venezuela)
<b>MHV</b>	Ministerio de Hábitat y Vivienda (Venezuela)
<b>MINDUR</b>	Ministerio de Desarrollo Urbano (Venezuela)
<b>MOP</b>	Ministerio de Obras Publicas (Venezuela)
<b>ONG´s</b>	Organizaciones No Gubernamentales
<b>PEST</b>	Político-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PSUV</b>	Partido Socialista Unido de Venezuela
<b>UCLA</b>	Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (Venezuela)
<b>UNC</b>	Universidad Nacional de Córdoba (Argentina)
<b>UH</b>	Unidades Habitacionales

## INTRODUCCIÓN

Venezuela según estimaciones proyectadas al año 2011 por la Comisión Económica para América Latina, CEPAL (2009), cuenta con una población de 29.250.000 habitantes (77,2% de la población es menor a 40 años) y una tasa media anual de crecimiento de 1,5 por cada 100 habitantes, cuya población urbana nacional alcanza el 93,7% del total poblacional con una tendencia de grupos familiares promedio de 4,2 miembros/hogar.

A pesar de la bonanza petrolera percibida en los últimos años por concepto de exportación de sus productos y derivados, en el tema habitacional y urbano, presenta una notable debilidad, ante los patrones de asentamiento en zonas de barrios, la distribución poblacional sobre el territorio de manera extensiva y el crecimiento progresivo del déficit habitacional (cuantitativo y cualitativo), llegando a producir cambios en la estructura social y territorial del país.

Ahora bien, la carencia habitacional y precariedad urbana antes señalada, se extienden a los veinticuatro (24) Estados que conforman la República, entre ellos, el Estado Lara ubicado en la Región Centroccidental de Venezuela.

Esta situación cobra relevancia por tener un considerable componente de población de escasos recursos, que no han podido acceder a viviendas adecuadas y servicios básicos fundamentales, que se encuentran establecidos como un derecho social y de las familias, en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), llegando a representar hoy día una de las principales necesidades que demanda el venezolano, en base a estudios de la Asociación Integral de Políticas Públicas de Venezuela (AIPOP, 2010).

Un importante segmento de este requerimiento habitacional es atendido por las distintas Instituciones Públicas de Vivienda (en los distintos instancias de poder: Nacional, Regionales y Municipales), entre ellas las referidas al ámbito geográfico del Estado Lara, que en su rol de intermediarios entre administradores de recursos y destinatarios de viviendas, necesariamente requieren cada día, fortalecer su capacidad institucional para ofrecer mayores y mejores soluciones habitacionales.

En este contexto, se pretende analizar el entorno organizacional y la gestión habitacional prestada por estas Instituciones, a fin de proponer alternativas superadoras que propendan a mejorar sus desempeños, motivo por el que se diseña la presente investigación titulada *“Modelo de Gerencia Estratégica, como elemento de mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela)”*.

Este trabajo es el resultado de la investigación final de la Maestría en Gestión y Desarrollo Habitacional de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), y surge de la necesidad de aportar desde la academia, en la comprensión de los problemas que afectan a la calidad de vida urbana y, en el modo de pensar y producir hábitat y vivienda de manera efectiva y sostenida.

El estudio se estructuró en seis (06) capítulos que se describen a continuación:

Un primer capítulo; donde se tratan los aspectos básicos y argumentos que generan la investigación, como lo son: el planteamiento del problema, hipótesis, la justificación, los objetivos, los alcances y las limitaciones.

El segundo capítulo; relacionado con el marco teórico: los antecedentes de experiencias similares a la estudiada, bases teóricas, bases legales, glosario de términos y sistema de variables, que le dan el soporte teórico a la presente investigación.

El tercer capítulo; en el cual se aborda lo pertinente a la metodología, abarcando la modalidad, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, las técnicas de análisis de resultados y el procedimiento implantado para alcanzar el logro de los objetivos.

El cuarto capítulo; relacionado a la presentación y análisis de los resultados obtenidos, derivado del procedimiento implantado para el desarrollo de la investigación.

El quinto capítulo, en el que se presenta y detalla el proyecto propuesto “Modelo de Gerencia Estratégica como elemento de Mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela)”.

El sexto capítulo, que contiene las conclusiones a que se llegó con el estudio, así como también, las recomendaciones generales relacionadas a la implementación de la propuesta en cuestión.

Un séptimo y último capítulo; en donde se señala algunos aportes generales para mejorar la gestión habitacional en el Estado Lara (Venezuela). Finalmente se presentan futuras líneas de investigación, referencias utilizadas y los anexos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del problema

En la humanidad, *la vivienda* juega un decisivo papel en la calidad de vida de las personas y conlleva, en la mayoría de los casos, al acceso a servicios hoy considerados esenciales para alcanzar niveles mínimos de bienestar.

Este bien socializador es concebido por Barreto y Alcalá (2007), como una configuración de servicios y condiciones que permiten que la vida privada doméstica sea realizada adecuadamente y no solamente como el marco espacial en el que ella se desenvuelve. Esto conlleva necesariamente, a entender como partes relacionadas de estas condiciones a todos aquellos factores que pueden afectar este desenvolvimiento.

Hoy día, ésta configuración de servicios y condiciones constituyen un derecho humano fundamental contemplado en el artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, precepto que recomienda a todos los Estados a facilitar las condiciones adecuadas para poder ejercerlo.

Venezuela consagra este derecho en el artículo 82 de la Constitución Nacional Bolivariana (1999), estableciendo el deber del Estado Venezolano de garantizar a todos los habitantes el acceso a una vivienda digna y a los servicios considerados básicos, no obstante, el país muestra fuertes déficits habitacionales que se expresa tanto en la carencia absoluta de vivienda (déficit cuantitativo) como en la habitación de

viviendas de calidad muy deteriorada o que no ofrecen los servicios públicos urbanos (déficit cualitativo).

Organismos Gubernamentales como el Instituto Nacional de Estadística y Ministerio de Hábitat y Vivienda, y No- Gubernamentales como la Cámara Venezolana de la Construcción y la Cámara Inmobiliaria Venezolana, coinciden en que actualmente el déficit absoluto de vivienda supera 2.000.000 de unidades nuevas y el déficit cualitativo al menos el 60% del total de viviendas existentes en el país.

De acuerdo con un informe publicado en el 2010 por la Asociación Integral de Políticas Públicas de Venezuela (AIPOP), la vivienda ocupa el primer lugar entre las necesidades de la población nacional.

Particularmente en el Estado Lara (Ver Información general y ubicación del Estado en Figura 01), algunos datos disponibles acusan una realidad consistente en el referido contexto.



**Figura 01. Información general del Estado Lara - Venezuela**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Venezuela, INE (2011)

Conforme a cifras manejadas en el 2011 por la Municipalidad de Iribarren (Estado Lara) y el Bloque Legislador (Estadal) Oficialista PSUV, el déficit absoluto de vivienda de la entidad larense se estima en cerca de 200.000

unidades, como lo afirman Sáez (2011) y Reyes (2011), según lo cual ocuparía los primeros lugares entre los veinticuatro (24) Estados que conforman al país y vendría a representar al menos un 10% del déficit nacional concentrado en solo un Estado.

Un importante segmento de esta carencia de viviendas de la Población Larense tiene un elevado componente de familias de escasos recursos económicos, por lo que son atendidas por las distintas Instituciones Públicas de Vivienda del Estado Lara, entre estas las de carácter Estatal: Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI) y las de carácter Municipal conocidas con las figuras: IMVI, IMVITOR, IMVIMOR, IMVIPAL, IMVIPLAN, IMVIUR, IMVIJIM y EPC Obras Públicas Andrés Eloy Blanco, correspondiente a los Municipios Iribarren, Torres, Morán, Palavecino, Simón Planas, Urdaneta, Jiménez y Andrés Eloy Blanco, respectivamente, que se crearon hacia los años 90, en atención a las políticas de descentralización administrativa del poder público nacional para hacer más eficiente el nivel de respuesta del Estado.

Estas Instituciones adscriptas al Estado o Municipalidades, comparten un carácter de autonomía en su funcionamiento, cuentan con estructura organizativa, espacio físico y recursos, cuyos presupuestos le son asignados de manera anual, mayoritariamente por el Gobierno Estatal (Provincia) y Local (Municipalidades), y en menor medida a través de asignaciones especiales o vía emergencia por el Gobierno Nacional. En cuanto a la estructura de cada Institución, éstas se encuentran conformadas por una junta directiva precedida por su presidente, un nivel gerencial integrado por un gerente general, un coordinador técnico (proyecto y obra), un coordinador de administración y un coordinador social, por último su personal operativo y administrativo.

Entre las funciones de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, están promocionar, planificar, proyectar, contratar y financiar la construcción masiva y mejoramiento de viviendas de interés social que

pueden ser requeridas por aquellos ciudadanos dentro de la entidad, que deben ser objetos de protección social por el Estado.

Ahora bien las organizaciones públicas en Venezuela según Zambrano (2001), se caracterizan por la burocracia institucional, carencia de direccionalidad y formalidad, baja responsabilidad y capacidad gerencial, deficiencia comunicacional, verticalidad en las estructuras organizativas, y procesos administrativos y operativos deficientes, trayendo como resultado todo esto, una baja eficiencia y productividad en estos organismos gubernamentales, aseveración que coincide con lo expresado por Fernández y Otros (2007) respecto a que las Instituciones son dirigidas por parámetros convencionales que impiden el desarrollo de los procesos y proyectos con celeridad, limitando el manejo de los servicios y el desempeño laboral en forma eficiente.

Esta manera inadecuada de funcionamiento enunciada sobre el contexto nacional se extiende sobre las propias Instituciones Públicas relacionadas al Hábitat y la Vivienda, como los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, que trae asociado resultados inefectivos, manifestados con la reducción, retardo, fallas en la calidad, y en algunos casos incumplimiento de los productos habitacionales enmarcados dentro de su naturaleza, que condicionan el desempeño de los agentes participantes, limitándoles así la visión del entorno y las acciones que pueden ejercer para mejorarlos en pro de beneficios tanto individuales como colectivos, que de acuerdo a Dikdan (2005), Centeno (2006) y Aranguren (2007), la debilidad se centra en la falta de visión gerencial, discontinuidad administrativa y reglamentaria, y el modo de administración de los recursos manejados, entre otros.

Estas situaciones de conflictos e ineficiencia organizacional de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, evidencia la falta de direccionamiento estratégico adecuado y planes en los distintos niveles de estas Instituciones para el logro de objetivos y metas, desde la concepción obligada de los principios corporativos, visión, misión, valores,



políticas, objetivos, metas, estrategias, hasta la definición clara e integral de su estructura, funciones, procedimientos, productos y servicios habitacionales, entre otros.

Es necesario entonces, diseñar un modelo de gerencia estratégica que provea a estas Instituciones de un direccionamiento, visión gerencial y adecuadas estrategias para superar estos problemas y facilitar la toma de decisiones, que le permitan desplegar una gestión habitacional más eficiente, eficaz, responsable en la entrega de bienes y servicios, la búsqueda de la excelencia, la orientación hacia el servicio público y producción de servicios a entera satisfacción del usuario.

### **Formulación del Problema**

De acuerdo con todo lo antes expresado, surgen las interrogantes del presente estudio:

¿Cuáles son las características de los factores internos y externos del entorno actual en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela)?

¿Qué características predominan en la gestión habitacional actual de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela)?

¿Cuáles son las principales cuestiones críticas o problemas estratégicos presentes en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela)?

¿En qué medida es factible implantar un proyecto de Modelo de Gerencia Estratégica como el propuesto en este estudio, desde el punto de vista jurídico, operativo, político-social y económico?

¿Qué consideraciones deben tomarse en cuenta para el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional en el Estado Lara (Venezuela)?

### **Hipótesis**

Dotar a la Instituciones Públicas de la vivienda de un Modelo de Gerencia Estratégica, permitirá fortalecer su capacidad institucional, que se traducirán en una mejora de la gestión y producción habitacional de estos organismos, y abordar de una manera más efectiva el déficit habitacional existente.

### **Objetivos del Estudio**

Objetivo General:

- Diseñar una Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica como elemento de mejora de la Gestión y Producción Habitacional de interés social en el Estado Lara (Venezuela).

Objetivos Específicos:

- Caracterizar los factores internos y externos del entorno actual en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela).
- Analizar las características predominantes en la gestión habitacional actual que prestan los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela).
- Identificar las cuestiones críticas o problemas estratégicos de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela).
- Determinar la factibilidad jurídica, operativa, política-social y económica, requerida para implantar un Modelo de Gerencia Estratégica propuesto en este estudio.
- Diseñar el Modelo de Gerencia Estratégica conducente a mejorar la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela).

### **Justificación**

*La vivienda* entendida como servicio habitacional, es concebida como una configuración de servicios que deben dar satisfacción a las necesidades humanas primordiales: albergue, refugio, protección ambiental, espacio, vida de relación, seguridad, privacidad, identidad, accesibilidad física, entre otras, Yujnovsky (1984).

Interpretada de esta manera, la vivienda más allá del concepto tradicional de un “bien u objeto” de valor patrimonial, comercial y económico, trasciende a un concepto más amplio e integral al incorporar valores sociales, culturales y humanos, capaz de definir la condición y rol social de los individuos, sus sociedades y entorno, así como de asegurar el desarrollo humano integral, la consolidación de la familia, la comunidad y el logro de asentamientos humanos equitativos y sostenibles.

El Estado en atención de garantizar el mayor grado de bienestar social de todos sus ciudadanos, con énfasis en los más vulnerables, proporciona anualmente el derecho a la vivienda y hábitat a miles de familias venezolanas, a través de la gestión de las distintas Instituciones Públicas de Vivienda quienes asumen la intermediación entre administradores de recursos y destinatarios de vivienda.

La capacidad de respuesta de estos Institutos Públicos de Vivienda dependerá absolutamente del empleo de un marco adecuado de direccionamiento, visión gerencial y estrategias para apoyar la toma de decisiones organizacionales, las cuales deben estar bien pensadas y planificadas, conocido este concepto como Planeación Estratégica.

Esta planeación estratégica llevada a la práctica se denomina también gerencia estratégica, como lo refieren Pérez y Ramírez (2010), y permite entre otras cosas, ofrecer mecanismos más eficientes para la entrega de bienes y servicios, y al mismo tiempo incrementar los niveles de desempeño.

La inexistencia de sistemas de organización, esquemas gerenciales y falta de mecanismos de planificación en todos los niveles en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, que bien pueden ser abordados en forma integral, han demostrado la poca capacidad de ofrecer soluciones habitacionales de manera sostenida y efectiva, contrario a su naturaleza organizacional.

Esta situación plantea la necesidad de diseñar un modelo gerencial que provea del direccionamiento adecuado basados en una planificación estratégica, proveniente de la evaluación del entorno y dinámica de las propias organizaciones, que les permita fortalecer su capacidad institucional y mejorar la gestión habitacional prestada, con el cual se verían beneficiadas directamente las comunidades de la entidad al ofrecerles mayores y mejores servicios habitacionales; además a lo interno de estas organizaciones optimizaría el empleo de los recursos manejados, el aprovechamiento de oportunidades, potenciaría el clima organizacional e incrementaría los flujos de comunicación y desempeño.

De la misma manera esta investigación al tratarse de una propuesta de “modelo” cuyo contenido es replicable o reproducible, podría extender su aplicabilidad total o parcial al resto de las Instituciones Públicas o Privadas de la Vivienda en Venezuela, en función de sus necesidades, contextos y realidades, apoyado sobre la base de que la propuesta podría ser ajustable o modificable.

Por último, se precisa que en consideración de la limitada presencia de textos, investigaciones y trabajos, que aborden temas de la gerencia, la vivienda y la gestión habitacional, en el contexto Venezolano, el contenido de la presente investigación representaría un actualizado aporte conceptual sobre estos temas, que bien podría ser empleado por los distintos actores (Instituciones, gremios, academias, profesionales y estudiantes afines) asociados a la vivienda y hábitat para crear una valoración clara e integral, o bien fungir como insumo para adelantar otras investigaciones relacionadas al tema de estudio.

### **Alcances y Limitaciones**

Esta investigación se presenta como un proyecto factible basado en un estudio de campo, para las Instituciones Públicas de Vivienda del Estado Lara – Venezuela, y comprende el desarrollo de lineamientos generales de tipo gerencial basados en la planificación estratégica prospectiva, que permitan integrar y hacer más participativo el proceso de toma de decisiones en estas Instituciones, para mejorar la gestión habitacional de carácter público.

La posición de análisis fué desde el punto de vista de las Instituciones Públicas de la Vivienda que se encuentran en condición de activa, abarcando como ámbito geográfico el Estado Lara (Venezuela), y se analizan las características de sus entornos y gestión habitacional, para la formulación de la propuesta de modelo gerencial con el asesoramiento de experto en el área .

Es importante agregar que, aún cuando la investigación abordó como caso de estudio la gestión habitacional de carácter público fundamentado en la responsabilidad constitucional que posee el Estado Venezolano en garantizar este derecho humano fundamental y de que el volumen de la demanda existente de vivienda está conformada mayoritariamente por familias de condición económicas bajas que solo pueden acceder a soluciones habitacionales provistas por el Estado, la propuesta de modelo de gerencia estratégica a la que se llegó con el desarrollo de la presente investigación, podría ser extensible en forma total o parcial por las Organizaciones privadas, ONG´s o Mixtas, relacionadas a la promoción, financiamiento, construcción de soluciones habitacionales, pues persigue claros objetivos de mejorar el tipo de gestión habitacional prestada y fortalecer la capacidad institucional, aspectos válidos y replicables por toda organización sin importar su naturaleza.

Por último, se declara que a través de esta investigación, no se pretende desarrollar aspectos operativos específicos, involucrados tanto en la gestión gerencial propiamente dicha como en algunos aspectos relativos a la gestión habitacional de las mismas, sino que se plantearán las medidas de carácter estratégico para su desarrollo e implantación, que permita proveerles de un direccionamiento organizacional estratégico.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

Mediante la presentación del marco teórico se intenta un acercamiento al problema mediante la revisión de la teoría, referencias, estudios previos, datos e información relativa al tema. En el presente capítulo, se exponen los elementos particulares del desarrollo teórico de este trabajo, que será organizado y presentado de la siguiente manera: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, glosario de términos y sistema de variables.

#### ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de los estudios consultados para sustentar esta investigación, se encontraron los siguientes trabajos que sirvieron tanto de referencia teórica como metodológica:

**Fernández (1995)**, en el trabajo titulado *“Diseño de un Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Consejo Municipal de Sanare”*,<sup>3</sup> valiéndose de una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo, propuso solucionar problemas del tipo gerencial. En la investigación llegó a la conclusión que el Consejo Municipal adolecía de un plan estratégico que le permitiera definir la misión, visión y estrategias institucional para establecer el plan funcional y operativo en atención a sus necesidades internas, además que era prioritario contar con un modelo de planificación y gestión estratégica, para así optimizar los servicios que ofrece a la comunidad, sirviendo esto de gran utilidad, pues despierta el interés de aplicar este tipo de herramientas gerenciales en las Instituciones Públicas del Estado Lara para su mejora.

---

<sup>3</sup> El Modelo diseñado por el Investigador tuvo incidencia de aplicación en una de las Municipalidades que integra políticamente al Estado Lara (Venezuela), y representó una de las primeras experiencias en el ámbito local en referencia a planificación y gestión estratégica como herramienta de diagnóstico gerencial.

Por otro lado, **Gómez y Márquez (1996)**, en su estudio: *Gerencia de Avanzada Hecha en Venezuela*. Apoyada por la Revista IESA<sup>4</sup>, desarrollan un trabajo enmarcado en una serie de organismos venezolanos que han aplicado con éxito las teorías gerenciales modernas, que aun siendo diferentes entre sí, tienen como denominador común el difícil entorno económico, político y social que configuraba la realidad venezolana, a través de la creatividad y el esfuerzo de tener metas comunes que contribuyan a alcanzar el éxito gerencial y prestar así un servicio de calidad, aspectos que corresponde al tema de estudio.

**Colmenárez (1999)**, en el trabajo titulado “*Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica como elemento clave en la Ejecución Presupuestaria en las Fundaciones del Estado Lara*”,<sup>5</sup> bajo la modalidad de un proyecto factible, evaluó en forma integral a todas las unidades ejecutoras de su caso de estudio, tomando del diagnóstico realizado la información necesaria para hacer la propuesta del modelo. Entre las conclusiones refleja la necesidad de implantar planes que guíen tanto las operaciones como las actividades administrativas de estas instituciones y plantean un conjunto de recomendaciones generales para guiar el proceso de implantación.

Este trabajo demuestra que con anterioridad han sido desarrollados y empleados modelos gerenciales del tipo estratégico en algunas Organizaciones Públicas en el Estado Lara para guiar su éxito frente a un entorno cambiante y dinámico, y que en esta oportunidad se empleará para diseñar una propuesta gerencial orientada a fortalecer la capacidad organizacional de los Institutos Públicos de la Vivienda en el Estado Lara, que permita mejorar la gestión habitacional prestada a los ciudadanos.

---

<sup>4</sup> Reconocida Revista Venezolana publicada por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) desde 1995, en donde se reseñan periódicamente experiencias sobre temas de gerencia, economía y políticas públicas.

<sup>5</sup> El Modelo tuvo incidencia de aplicación a nivel Estatal (Provincial), y se diseñó a partir del análisis crítico del entorno de las mismas Fundaciones.



**González (2000)**, presenta un trabajo de grado titulado *“Propuesta de un Modelo de Gerencia Moderna que facilite la Gestión Administrativa Eficaz de los Recursos en el Instituto de Vialidad del Estado Lara”*, bajo la modalidad de un proyecto factible sustentado en intentos para resolver la problemática a nivel de gerencia por la cual atravesaba este organismo público. La investigación evidenció una serie de contradicciones y conflictos organizacionales en el nivel gerencial (diferencia en conceptualizaciones de la misión, visión, valores y política institucional, inadecuado manejo de información y modo de dirección) que plantea la necesidad de un nuevo estilo de gestión administrativa que permitiera un manejo óptimo para maximizar los recursos, dando origen esta necesidad a la propuesta del modelo en su oportunidad.

Este trabajo no solo muestra la importancia de los modelos gerenciales para optimizar el desempeño de las organizaciones, sino que aporta una metodología certera para alcanzar objetivos y metas de esta naturaleza académica, que será considerada en la presente investigación.

**Zambrano<sup>6</sup> (2001)**, en un trabajo titulado *“Gerencia Estratégica y Gobierno: Modelo de Planificación Estratégica para Gobernaciones y Alcaldías”*, advierte que la Gerencia Pública en Venezuela (en las distintas instancias de Gobierno) se inserta bajo un modelo gerencial tradicional caracterizado por la burocracia institucional, verticalidad de las estructuras, procesos administrativos y operativos deficientes, entre otros. En el mismo sentido, destaca la necesidad de generar cambios en la gerencia pública partiendo de la planificación estratégica, que permitan proveerles de un adecuado direccionamiento y flexibilicen tanto las estructuras como los procesos administrativos.

---

<sup>6</sup> Destacado Investigador Venezolano, Doctor en Ciencias Política con Máster en Administración de Empresas. Profesor de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Urdaneta, fundador y gerente general del IESA Centro Zulia por más de 10 años, profesor del IESA en el Centro de Desarrollo Gerencial durante varios años y actualmente es Profesor y Presidente del Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia (IGEZ).

Este trabajo, sustenta la problemática expuesta en el presente trabajo en cuanto al funcionamiento inadecuado que han estado presentando la gerencia pública en Venezuela, en ellas, las que prestan las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara, proponiendo que la gerencia estratégica es una opción válida para el caso de estudio.

**Maneiro (2003)**, presenta un trabajo de grado titulado “*Modelo de Gerencia para la Planificación y Administración del Mantenimiento de Infraestructura en la Armada*”. La investigación muestra que en las instituciones públicas también se pueden aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, tal como se manejan en las empresas privadas, afirmando que se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión; para ello los modelos deben nacer del diagnóstico de las necesidades propias de las organizaciones y deben estar orientadas a mejorar la estructura y operatividad organizacional que la conduzca a fortalecer su gestión, en función de mejorar su calidad, su rendimiento y valor agregado.

Este trabajo de igual manera, muestra una metodología estructurada relacionada a esta naturaleza académica, que será considerada como complemento en la presente investigación.

**Romero (2004)**, en un documento denominado: “*El Nuevo Gerente Venezolano*”, manifiesta la necesidad de conformar una gerencia pública acorde con la dinámica de los nuevos tiempos, especificando una gama de orientaciones en torno a los rasgos que deben reunir quienes se desempeñan como gerentes públicos de las diferentes organizaciones del Estado, proponiendo las competencias y responsabilidades en las que debe enmarcarse los funcionarios que ejerzan cargos de Alto Nivel Gerencial, lineamientos y rasgos que se tendrán en cuenta al diseñar la propuesta gerencial objeto de estudio.

**Dikdan**<sup>7</sup> (2005), desarrolla un trabajo de doctorado titulado “*Propuesta de Mejora de la Vivienda Popular en Barquisimeto – Cabudare, Estado Lara (Venezuela)*”. La investigación abordada en el contexto de aplicación de la Ley del Subsistema de Vivienda y Política Habitacional (1999) para atender el creciente déficit habitacional, evaluó los resultados de la implantación de los cuatros (04) programas circunscripto en la que representan la mayor inversión de los recursos del Estado Lara, a fin de identificar elementos de mejora para cada uno de ellos. Se aplicó para la evaluación el método cuantitativo, apoyado sobre encuestas, entrevistas y verificaciones de campo para conocer la ejecución y avances de los programas.

Como resultado de la evaluación se detectó que los objetivos de los programas no habían sido alcanzados en su totalidad, entre otras cosas, por la necesidad de invertir mayores recursos, debilidad en la formulación de proyectos, poca claridad de las funciones y actividades a desempeñar por los profesionales de los organismos ejecutores y componentes técnicos, falta de cooperación con otros organismos y voluntad política. En consecuencia de las debilidades detectadas, la investigadora recomendó una serie de acciones centradas en la articulación de los organismos promotores, participación comunitaria, planificación e implementación de herramientas gerenciales a fin de mejorar los procesos y por ende la vivienda popular del Estado Lara.

Este trabajo muestra algunas debilidades a las que se ven sujetas los organismos promotores de vivienda de interés al implantar los programas habitacionales y muestra además un fundamento teórico que corresponde al tema de estudio.

**Centeno (2006)**, presenta un trabajo titulado “*Estrategias Gerenciales para el Déficit Habitacional en Venezuela*”. Su principal objetivo era proporcionar una clara noción de estrategias gerenciales factibles de ser

---

<sup>7</sup> Docente e Investigadora Venezolana en el Área de la Calidad Habitacional. Ingeniero Civil con Maestría en Ingeniería Industrial Mención Gerencia, y Doctorado de Seguridad, Calidad y Optimización de Recursos en Infraestructura y su Relación Medioambiental en la Universidad de Granada (España). Sus trabajos investigativos, han sido objeto de un conjunto de reconocimientos a nivel local, nacional e internacional.

aplicadas para facilitar el poder resolver el déficit acumulado de viviendas en Venezuela, todo ello tras el análisis sistemático de los factores que intervienen en esta compleja problemática. El Investigador evidenció a través del estudio que, lo que realmente restringe, limita o imposibilita la ejecución de planes y proyectos para solucionar el problema habitacional, radicaba en la falta de visión gerencial y aplicación de las adecuadas estrategias para el logro de objetivos.

La presente investigación muestra en profundidad el problema del déficit habitacional del país y propone acciones que den cuenta de la situación, consideración que sustenta la necesidad de desarrollar investigaciones de esta naturaleza académica.

**Caicedo**<sup>8</sup> (2006), en su investigación titulada *“Configuración y Evolución del Modelo de Gestión Habitacional en Chile y Colombia”*,<sup>9</sup> aborda la configuración y evolución de la política habitacional en algunos escenarios de América Latina, particularmente Chile y Colombia, revisando en su desarrollo las implicaciones de los cambios en los modelos económicos vigentes entre 1950 y 2002, el proceso de urbanización y la redefinición del bienestar social. Los casos estudiados según el autor, adoptaron modelos de gestión habitacional que le permitieron aumentar la cobertura de beneficiarios con un sistema más eficiente en la asignación de recursos públicos y en la sustentabilidad, apoyados sobre la base que los cambios e impactos de estos modelos eran determinados por múltiples factores (sociales, políticos y económicos), llegando a mencionar: la eficiencia en el manejo de los recursos, la cobertura de los programas habitacionales, la focalización y los mecanismos de asignación de la asistencia pública, la replicabilidad de las acciones, el nivel de ingreso y el nivel de pobreza de la población, entre otras.

---

<sup>8</sup> Investigador Colombiano del Instituto Javeriano de Vivienda y Urbanismo. Arquitecto con Magíster en Desarrollo Urbano de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Docente del componente de Urbanismo del Proyecto de Vivienda.

<sup>9</sup> El Investigador señala en su trabajo que el porcentaje de población urbana en Sudamérica pasó de 39,0% en 1940 a 76,5% en 2000, como consecuencia de los procesos de urbanización de la economía, migración rural y el crecimiento vegetativo de la población. La tendencia de estos procesos, generadores del crecimiento de la población urbana, ha disminuido cuando la población urbana alcanzó el 80%.

Estas consideraciones y factores determinantes de la gestión habitacional, serán considerados tanto en el diseño del instrumento diagnóstico, como en la propuesta de modelo gerencial como tal que permita su sustentabilidad.

**Aranguren<sup>10</sup> (2007)**, presenta un trabajo titulado *“Propuesta Metodológica para la Gestión de la Calidad en la Construcción de Viviendas en el Estado Lara”*. La investigación se centró en revisar la situación existente en diferentes grupos que interactúan en el proyecto y construcción de desarrollo habitacionales de tipo masivo, discriminados en: entes promotores, organismos públicos y usuarios, abarcando el entorno geográfico del Estado Lara (Venezuela). El estudio determinó en cuanto a los promotores y organismos públicos, que presentan una serie de debilidades relacionadas con la calidad de los procesos, procedimientos y controles propios de estas organizaciones, que se reflejan en su bajo desempeño y competitividad, mientras en el caso de los usuarios finales se observó niveles medios de satisfacción en su evaluación. Basados en la información manejada y los resultados del proceso seguido, el investigador formuló algunas propuestas considerando diferentes niveles de acción para mejorar la situación.

Este estudio contiene un valioso aporte teórico, normativo y descriptivo de aspectos y situaciones relacionados al tema habitacional del entorno geográfico que se pretende abordar, y de igual modo sustenta la necesidad de desarrollar investigaciones de esta naturaleza académica a través de una propuesta gerencial, que propendan a mejorar el funcionamiento y desempeño de las Instituciones de Viviendas en Venezuela.

---

<sup>10</sup> Investigador Venezolano en el Área de la Calidad Habitacional. Ingeniero Civil con Maestría en Gerencia de la Construcción y Doctorado de Seguridad, Calidad y Optimización de Recursos en Infraestructura y su Relación Medioambiental en la Universidad de Granada (España). Actual Director de Programas del Decanato de Ingeniería Civil de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado” (UCLA) en Venezuela.

**Gargantini<sup>11</sup> (2008)**, en el trabajo *“Gestión del Hábitat desde los Ámbitos Locales: Nuevos Marcos Organizacionales e Institucionales”* manifiesta que frente a un panorama cambiante e incierto a los cuales se ven sujetos los ámbitos locales en aspectos políticos, económicos, sociales y modo de ocupación del suelo, entre otros, requieren nuevas formas de organización y gestión local del hábitat, impulsadas por cambios en las normas, las estructuras, los procesos y procedimientos, las pautas de dirección y operación, así como en los recursos, que facilite formalizar la gestión, racionalizar los procedimientos y la toma de decisiones. Este modo de gestión del hábitat según la autora, implica el mantenimiento de ciertos rasgos de bienestarismo racionalizado; el pasaje de planificación tecnocrática a una estratégica; la transición de la asistencia social a la promoción social; y el paso de la administración burocrática a una administración gerencial y por proyectos.

Este trabajo aun cuando trata casos de estudios de una región geográfica diferente (Ámbitos Locales de Argentina) a la abordada en la presente investigación (Ámbitos Locales del Estado Lara – Venezuela), precisa cierta similitud de aspectos de entorno y problemática al que se enfrentan actualmente las organizaciones públicas de la vivienda en la prestación de servicios habitacionales, y que corresponde al tema de estudio. Al mismo tiempo, valida acciones orientadas a desarrollar propuesta gerenciales y estratégicas (como la presentada en esta investigación) en los ámbitos locales, como elementos que impulsen nuevos enfoques de pensar y producir hábitat y vivienda, de forma más efectiva orientadas a mejorar la calidad de vida de las personas.

**Axén y Eliasson (2008)**, en el trabajo titulado *“Strategic Management: A combination of the Internal & External Perspective”*, bajo la modalidad de un estudio de caso, proponen frente a la complejidad del concepto de gestión estratégica, aplicar un modelo que permitiera conectar y relacionar

---

<sup>11</sup> Investigadora Argentina en el Área Socio-Habitacional. Arquitecta con Maestría en Hábitat y Vivienda, y Doctorado en Arquitectura en la Universidad de Rosario. Actual Vicerrectora de Medios Universitario de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina).

las perspectivas internas y externas mediante la realización de un análisis en profundidad de la empresa elegida.

El modelo fue probado en la empresa en cuestión mediante el análisis de sus entornos internos y externos, con medios de análisis (herramientas como el análisis PEST, análisis de grupos estratégicos, el análisis de umbral y análisis DOFA). Entre las conclusiones reflejan la necesidad de equilibrar los esfuerzos internos de la organización con la condiciones externa del mercado, y evitar la exclusión de uno o el otro en el proceso de gestión estratégica, pues la combinación de ambas perspectivas permiten identificar las capacidades actuales y competencias, y la dirección de cómo utilizar estos con el fin de satisfacer las demandas del mercado y obtener ventajas competitivas.

Esta investigación muestra un fundamento teórico actualizado y que corresponde al tema de estudio, y demuestra que el concepto de gerencia estratégica ha sido aplicado en otras latitudes para proporcionar un valor agregado a las organizaciones y mejorar su desempeño y competitividad.

**Jordán y Martínez (2009)**, en el documento proyecto *“Pobreza y Precariedad Urbana en América Latina y el Caribe: Situación Actual y Financiamiento de Políticas y Programas”*, analizan la actual situación de pobreza y precariedad urbana en los países de América Latina y el Caribe, identificando los avances logrados y desafíos pendientes de políticas y medidas de los gobiernos de la región, junto con propuestas alternativas, opciones de políticas, instrumentos de inversión y financiamiento sostenible de proyectos e intervenciones para la superación de la precariedad urbana y la pobreza. La investigación revela entre otras cosas, diferencias entre los distintos escenarios nacionales, y pone en evidencia que algunos países se encuentran más comprometidos que otros en esta situación deficitaria. En este sentido, Nicaragua, Bolivia, Venezuela, Perú y Brasil, muestran mayores desafíos, junto a la necesidad de articular, con mayor rapidez e intensidad, políticas,

programas y proyectos para superar las condiciones de precariedad y pobreza.

Así mismo, el documento propone una *Agenda Urbana Regional*<sup>12</sup> orientada a la superación de la pobreza y precariedad con cinco ejes de especial prioridad en materia de intervención urbana y que buscan, entre otros fines, contribuir a superar la situación de crisis antes indicada. Estos ejes son: Mejoramiento de la calidad habitacional y construcción de nueva vivienda, producción y mejoramiento del acceso al suelo, provisión y acceso a servicios de infraestructura, dotación y mejoramiento del espacio público barrial, y provisión de espacios para el desarrollo de actividades productivas y generación de empleo e ingreso. Los aspectos antes mencionados, serán considerados en el proyecto de modelo gerencial propuesto, específicamente en la cobertura de los programas y servicios habitacionales que necesariamente deben prestar las Instituciones de la Vivienda del Estado Lara, para mejorar su eficacia, efectividad e impacto social.

Por último **Gargantini (2010)**, en el trabajo *“Estrategias Organizacionales y articulaciones virtuosas para la generación socialmente útil de conocimiento en torno a la Gestión y Producción Social del Hábitat en el Contexto de la Educación Superior”* manifiesta que la gestión habitacional debe dejar de ser vista solo como la tradicional dimensión prestadora de un objeto o unidad de vivienda, sino debe ser explicada y entendida desde una visión más amplia e integral, considerando dimensiones como: habitacional, urbano-ambiental, económica-productiva, social, cultural y legal y política. Estas dimensiones que debiera atender una gestión habitacional con un enfoque integral, serán consideradas en la presente investigación tanto en el diseño del instrumento para el diagnóstico como en la propuesta de modelo de gerencial dirigida a mejorar la gestión habitacional en el ámbito geográfico de estudio.

---

<sup>12</sup> La Agenda Urbana Regional fue presentada en el marco del Proyecto de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), y publicada por las Naciones Unidas en el año 2009.



## **BASES TEÓRICAS**

Con el propósito de tener una visión más amplia y detallada del presente trabajo, a continuación se esboza el fundamento teórico que permite brindarle un mayor basamento a esta investigación.

### **1. Modelos**

#### **1.1 Introducción**

La elaboración de modelo, no es una idea nueva, el proceso se utiliza todos los días con frecuencias en forma inconsciente, en situaciones de problemas básicos. El uso de la información y el manejo de la incertidumbre, son elementos claves para la dirección eficiente en una organización. De igual forma, los ejecutivos que se enfrentan a situaciones difíciles en las que se deben tomar decisiones para resolver problemas presentes pero con repercusiones en el futuro; debiendo elegir entre diversas estrategias y cursos de acción. Esto supone la elaboración y uso de un modelo.

#### **1.2 Definiciones de Modelo**

Algunos autores dedicados al estudio de los modelos lo definen como:

Es una teoría que comprende varios elementos que están relacionados entre sí para dar forma o estructurar un plan, técnica o norma que se da para el logro de un objetivo, (Rosenberg, 1995).

Una representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación; que puede ser oral, material o matemática, Stoner (1996:13).

Construcciones nominales que posibilitan acercamiento a la realidad. Son un medio, un recurso para poner en marcha un proceso de conocimiento, no son un fin en sí mismo. (Giro y Pellí, 2008).

### **1.3 Importancia de los Modelos**

La importancia de los modelos está fundamentada en dos (02) ventajas que guardan estrecha relación entre sí, pero que no son idénticas. La primera es, el ahorro en la presentación, la búsqueda, empleo de esfuerzo, recursos y tiempos; la segunda, consiste en que los modelos permiten analizar y visualizar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si se reprodujera el sistema en su condición real.

### **1.4 Tipos de Modelos**

Los tipos de modelo varían de acuerdo al tema de que se trate, a la capacidad de simplificación del responsable de su presentación, al medio utilizado para su presentación, a la naturaleza de la materia o situación tratada, o al objetivo propuesto. Algunos tipos de modelo existentes según Santos (2002), son:

#### **1.4.1 Modelos Físicos**

Para conocer un poco más sobre estos tipos de modelos, se hace una clasificación de la siguiente manera:

1.4.1.1 Modelo Icónico: Representación pictórica o visual de aspectos de un sistema; por ejemplo, una fotografía.

1.4.1.2 Modelo Análogo: Conjunto de propiedades para representar algún otro conjunto de propiedades; por ejemplo, el flujo del agua a través de tubos, es análogo del flujo de electricidad en los conductores.

#### **1.4.2 Modelos Simbólicos:**

Estos modelos utilizan un conjunto de símbolos para señalar las propiedades del sistema en estudio, por medio de ecuaciones matemáticas o conjunto de dichas ecuaciones.

1.4.2.1 Modelo Narrativo o Normativo: Es una descripción por medio del lenguaje de las relaciones que existen en un proceso o en un sistema. Se caracteriza por explicar las relaciones que se conservan en las situaciones bajo estudio y los criterios para la selección de alternativa, tal como se verifican en la realidad.

1.4.2.2 Modelos Gráficos: Describen partes de una entidad o procesos mediante una representación grafica. Un diagrama de flujo, que se usa en el desarrollo de las aplicaciones de las computadoras, simboliza los sucesos, las acciones y muestra el orden o la secuencia que se debe seguir en el caso de que cierta acción deba ser ejecutada, o un problema específico deba ser resuelto.

1.4.2.3.- Modelos Matemáticos: Son muchos más rigurosos que los anteriores y se valen de variables cuantitativas para representar las partes de un proceso o de un sistema. Este tipo de modelo puede consistir en una sola ecuación o en un conjunto de ellas.

El proyecto que se pretende desarrollar se sustenta en la modalidad narrativa de contenido gerencial y organizacional, incorporando un direccionamiento organizacional, criterios gerenciales y estrategias, proveniente del diagnóstico propio de las organizaciones, que propenderán a mejorar la gestión habitacional del Estado Lara (Venezuela) abordado desde el punto de vista de las instituciones públicas de viviendas.

## **2. Modelos Estratégicos de Gerencia**

### **2.1 Definiciones de Modelos Estratégicos**

Un modelo estratégico tiene como punto de partida la Visión, Misión y Valores como elementos catalizadores para la creación de la estrategia,

así lo señala Sallenave (1995). Por un lado, se tiene la dirección inspiradora y única (visión) y por el otro se crea las necesidades a cubrir (misión) y se complementa con las virtudes que promulga la organización a todo nivel (valores). Finalmente, se establecen los objetivos y lineamientos estratégicos a través de la Síntesis Estratégica.

La base del soporte operativo de un modelo estratégico está sustentada por la estructura organizativa funcional (organigrama), los Planes Estratégicos de las Unidades y Planes Individuales, ambos alineados al Plan Estratégico de la Organización; y se complementa con la adecuada normalización de los procesos, procedimientos, políticas o reglas y funciones, a fin de garantizar la calidad del apoyo y asesoría técnica a los proyectos de desarrollo.

También, se puede señalar que un modelo estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, entre otras) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de modelo director o modelo estratégico, la definición estricta de modelo estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al modelo director un modelo estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del modelo sea exitosa.

## 2.2 Tipos de Modelos Estratégico Gerenciales

El modelo gerencial estratégico, según Sallenave (1995), se hace evidente por un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Una estrategia es valiosa dependiendo de la calidad de la información que posee la empresa de sí misma, sus recursos y el medio ambiente dentro del cual opera la organización.

Los modelos estratégicos gerenciales más importantes son: (a) el modelo de calidad; y (b) el modelo de la reingeniería.

- El modelo de calidad, según Conway (1992:21), se orienta a “una forma correcta de gerenciar para el mejoramiento continuo, que identifica el desperdicio, lo elimina y evita que vuelva a aparecer, situación ésta de gran importancia para la educación en que día tras día se implementan cambios sin logros efectivos que lleven a la gerencia de calidad y productividad”.
- El modelo de reingeniería, según Morris y Brandon (1994), es un enfoque para planear y controlar el cambio, rediseñando procesos y luego implementarlos. Así, la gerencia coordinada del cambio se sustenta en cuatro fuerzas, tales como: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas, lo que permite procesos de calidad que harán impacto en todas las unidades de la organización mediante la interacción de los procesos continuos.

El enfoque que se pretende abordar principalmente a través de la propuesta del modelo gerencial, es reingeniería organizacional, que permita proveer a las Instituciones Públicas de la Vivienda de un direccionamiento, enfoque gerencial y estrategias adecuadas, para mejorar la gestión habitacional en el Estado Lara, sin dejar a un lado propuestas dirigidas a la mejora continua de la organización.

Desde esta visión, la realización de una gestión habitacional eficaz obliga a la preparación adecuada de quienes deben desempeñarla, el conocimiento de los principios y destrezas (técnicas, interpersonal, diagnóstica y conceptual) que deben ser la base sobre la cual se sustenta la actuación de un gerente, debido a que son ellos los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

### **3. Gerencia**

#### **3.1 Introducción**

Al parecer, cada persona tiene sus propias ideas en relación con el significado del término “gerencia”. Algunos utilizan la palabra “gerencia”, como un sustantivo colectivo, refiriéndose a la gerencia como un cierto grupo de personas dentro de una organización. Otros definen la gerencia como un proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas, y hay quienes ven la gerencia como una profesión, una ciencia, o un arte. La gerencia es también considerada como una disciplina académica y un punto y un campo de estudio. Cada uno de estos conceptos refleja aspectos diferente de la naturaleza de la gerencia.

#### **3.2 Definiciones de Gerencia**

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos, (Sisk y Sverdilk, 1976).

Tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones, (Méndez, 2000:27).

Conjunto de teorías, métodos, procedimientos y actividades, que se utilizan para dirigir los procesos productivos, que se desarrollan en los

distintos sistemas humanos y en las diferentes estructuras sociales. De tal manera que la gerencia, además de la administración de los recursos materiales, abarca el estudio del trabajo humano, las relaciones laborales y el impacto en el entorno, (Romero, 2004:17).

Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, la organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

### 3.3 Funciones de la Gerencia

Se conocen seis (06) responsabilidades mínimas, denominadas funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir, controlar, presupuestar, y las referidas a las relaciones de organización con el entorno, como se especifican en la Tabla 2.1.

**Tabla 2.1:** Funciones de la Gerencia

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
Planear	Es el punto de partida de toda actividad administrativa donde se establecen misiones, objetivos y acciones de las actividades a realizar.
Organizar	Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.
Dirigir	Es el proceso de orientar, guiar y liderar los esfuerzos desarrollados por los miembros de la organización, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la misma.
Controlar	Es el proceso mediante el cual se mide cualitativa y cuantitativamente la ejecución de lo planeado, con el fin de determinar si es necesario tomar acciones correctivas o preventivas.
Presupuestar	Constituye la formalización de la asignación de recursos económicos a las actividades destinadas al logro de objetivos y metas previstas en los planes. Además, permite cuantificación, en términos monetarios, de los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la organización.
Relaciones de organización con el entorno	Se refiere al intercambio de bienes e información entre una organización y otras entidades e individuos que intervienen en su medio o entorno y poseen capacidad de afectar los resultados esperados de la gestión.

Fuente: Adaptación de UCLA (2008)

Desde otra perspectiva, Grinbal (1997) considera que la gerencia la constituyen cuatro (04) funciones básicas, las cuales se resumen de la siguiente manera:

- I. La gerencia tiene que producir resultados, no es solo generar ganancias ni utilidades, sino, satisfacer las necesidades de la clientela, tanto interna como externa. Acota el autor, que en función de la calidad del servicio de interno, se puede prestar un servicio externo, es decir, tiene que haber coherencia y para ello, se requiere planificación, control, sistematización, orden y disciplina, además de estrategias globales.
- II. La segunda función es la de administrar, el autor señala que para producir resultados en forma efectiva se necesita un sistema base de control de administración y de planificación que en efecto potencia la producción de los resultados. Este segundo punto es problemático si se convierte en un fin en sí misma, ya que ahoga la función de producción de resultados y termina con todo un papeleo que mata la capacidad productiva, por lo que esta función debe estar en permanente revisión.
- III. La tercera función tiene que ver con la creatividad e innovación, sobre todo en función de futuro, es decir, la función de “empresariado”. Deben ser esquemas y procedimientos que estén al día, pero siempre en función de futuro, es decir, a largo plazo.
- IV. La cuarta y última, el autor la llama integración, en la que consiste integrar a la gente con motivación y mística, compromiso, iniciativa y competencia emocional.

### **3.4 Tipos de Gerencia**

La forma de ejercer la gerencia puede cambiar de acuerdo a la finalidad que se persiga por medio de la gestión, así como también está determinada por el origen de la asignación del cargo. Es muy probable



que muchos gerentes asuman el papel por aspectos irrevocables como por ejemplo la sucesión en el cargo por disposición testamentaria, por empresas de extensas familias donde siempre se han asignado puestos importantes por grado de consanguinidad, estatutos sociales, entre otras.

Existen otros gerentes que asumen cargos gerenciales por ser profesionales en el área y que prestan sus servicios por honorarios específicos, en estos casos tiene mucha relación la influencia de los propietarios, los lineamientos establecidos, la formación profesional, el temperamento y otros aspectos personales de quien ostenta el cargo.

Algunos tipos de gerencia, se describen a continuación:

### *a.- La Gerencia Patrimonial*

Este tipo de gerencia es aquella donde la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía, son retenidos por miembros de una familia extensa.

### *b.- La Gerencia Política*

La gerencia política, es menos común, y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

### *c.- La Gerencia por Objetivos*

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. Es establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivo (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por gerentes y subordinados, y que el desempeño de estos últimos se aprecia o miden en términos del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

### 3.5 Tipos de Gerentes

El Gerente es la persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a la organización para alcanzar sus metas; es el que dirige los negocios en una sociedad o empresa mercantil.

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro funciones básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

### 3.6 Niveles de la Administración Gerencial

- La Alta Gerencia: está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeñas y el responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “consejo directivo”, “director general ejecutivo”, “director”, “presidente” y “vicepresidente”.
- Gerentes Medios: dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La

responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Ejemplos: gerentes o coordinadores de áreas administrativas, técnicas y sociales, encargados de control de calidad.

- Gerentes de Primera Línea: son las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían supervisores de inspectores de obras, supervisores de presupuestos y servicios generales.

### 3.7 Habilidades Gerenciales

Se conciben como la capacidad heredada o adquirida de aplicar conocimiento y/o experiencia al trabajo o profesión que desempeña y que se ponen de manifiesto en los procesos de toma de decisión gerencial (Rosenberg, 1995).

Para ejercer cargos gerenciales y obtener resultados favorables, se requiere contar con ciertas habilidades para poder ejecutar la función, entre las cuales se describen:

- La habilidad técnica: Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelven un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
- La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

- La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en algunas partes de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

En los niveles bajos de gerencia se requieren de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, es por ello, que el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

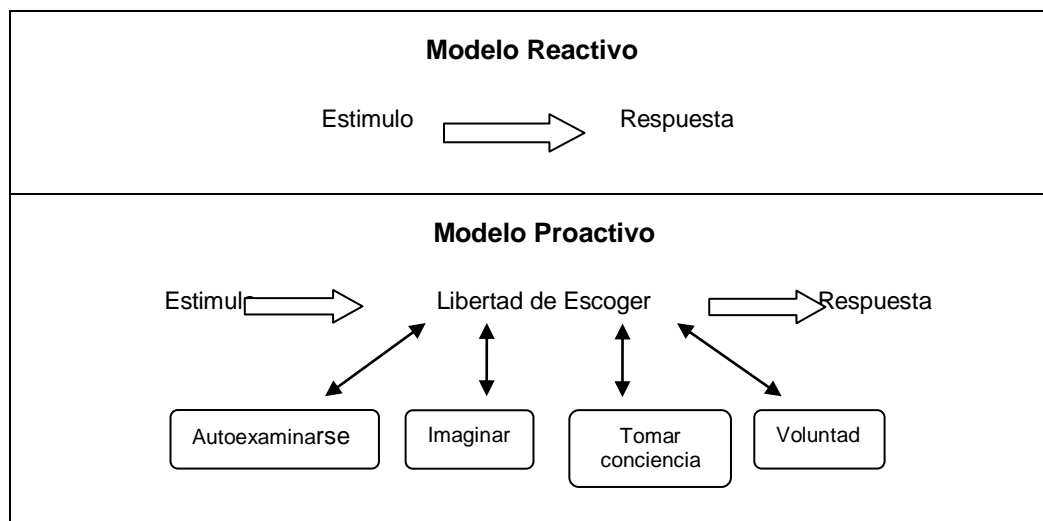
Para Covey (1997), las principales habilidades que debe poseer un gerente eficiente, son:

*i. Iniciativa*: el gerente debe tener una disposición proactiva, que se pone de manifiesto como habilidad para escoger su respuesta; su actitud es el producto de sus propias decisiones, basadas en valores; en lugar de producto de su condicionamiento en la vida o en sus sentimientos. Mientras más proactivo es el gerente, menor será la tendencia de culpar a otros por lo que pasa. Esta habilidad, según el autor citado, tiene sus bases en la libertad, la cual a su vez implica que cada persona tiene fuerza interior para ejercer las opciones de las cuales escoger.

*ii. Visionario*: es imprescindible que el gerente mantenga una disposición siempre abierta al futuro de manera positiva, focalizando en una serie de valores, propósitos y principios que determinen sus acciones en la empresa. Mantener una actitud clara, firme y bien estructurada tanto de su futuro personal como el de la organización que se dirige.

Para ello Covey (1997), señala que es importante que el gerente comience sus acciones con una visión de cómo quisiera ser visto al final de su vida, de cómo quiera que lo vieran, como quisiera ser recordado y qué tipo de obras le gustaría dejar hechas. De esta manera el gerente

podrá comenzar con una clara comprensión de su destino y se basa en el principio de que todas las cosas son creadas dos (02) veces, la creación física sigue a la creación mental, atendiendo a un modelo proactivo como presentado en la Figura 02.



**Figura 02:** Modelo Reactivo y Modelo Proactivo

Fuente: Tomado de Covey (1997)

En este sentido, es importante que el gerente decida sobre sus propios valores, su propia misión, su propia filosofía, sin amarrarse a su historia, sino que en lugar de ello lo haga a su propio potencial. Esta habilidad, de este modo tendrá un sentido de orientación, de dirección en la vida; gerencia tiene que ver con la velocidad, coordinación, logística e ir en esa dirección, de tal modo que una vez se decida cuales son las cosas correctas que deben hacerse (liderazgo), se querrá hacerlas bien y de manera efectiva (gerencia).

*iii. Manejo del Tiempo:* el gerente eficiente administra su tiempo y el destino para las tareas a cumplir en la empresa de manera racional, con la suficiente holgura para evitar situaciones de estrés. Lo importante es lo que debe hacerse, lo urgente es lo que presiona para su cumplimiento y puede llevar a gerencias las cosas equivocadas en la forma correcta.

**Tabla 2.2:** Matriz de Manejo, Organización y Distribución del Tiempo

		Urgente		No - Urgente	
<b>Importante</b>	CUADRANTE I		CUADRANTE II		
	Actividades	Resultados	Actividades	Resultados	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis.</li> <li>• Problemas acuciantes.</li> <li>• Proyectos,</li> <li>• reuniones y actividades orientadas a fecha tope</li> </ul>	Estrés. Agotamiento, gerencia por crisis, siempre apagando fuegos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y revisión de la visión, misión, principios y valores.</li> <li>• Planificación en función de la misión y visión.</li> <li>• Construcción de relaciones solidas.</li> <li>• Detección de nuevas oportunidades.</li> <li>• Planificación de actividades de recreación.</li> </ul>	Perspectiva, balance, disciplina, control, alto grado de crecimiento personal, mayor calidad de vida, poca crisis.	
<b>No - importante</b>	CUADRANTE III		CUADRANTE IV		
	Actividades	Resultados	Actividades	Resultados	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupciones.</li> <li>• Algunas llamadas.</li> <li>• Algunas entrevistas.</li> <li>• Algunos asuntos de presión.</li> <li>• Actividades sociales.</li> </ul>	Enfoque a corto plazo, gerencia por crisis, reputación de camaleón, No hay visión de futuro, sensación de víctima y fuera de control, relaciones superficiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivialidades.</li> <li>• Ajetreo</li> <li>• Correspondencia publicitaria.</li> <li>• Algunas llamadas telefónicas.</li> <li>• Acciones que representan pérdida de tiempo.</li> <li>• Actividades de escape.</li> </ul>	Irresponsabilidad total, despido de empleados, dependencia de otros.	

Fuente: Tomado de Covey (1997)

La Tabla 2.2, detalla con más precisión estas ideas, pudiendo apreciar como por ejemplo el Cuadrante II, demuestra la importancia de establecer metas importantes pero no urgentes, a modo de obtener resultado excelentes, de lo contrario por ejemplo y de hacer las cosas como lo indica el Cuadrante I, la gerencia por crisis tomará todo el tiempo disponible y acabará con el personal y los planes de la organización; mientras que actuando como lo indica el Cuadrante II, con el tiempo y la atención que provienen de los Cuadrantes III y IV, se podrán alcanzar excelentes resultados.

Aprendiendo a decir no, según Covey (ob. cit), de manera agradable, amable, permite negar los Cuadrantes III y IV, mientras que diciendo si al Cuadrante II, reduce de manera consistente el Cuadrante I. Es importante

mantener una actitud proactiva e innovadora, para poder alcanzar los niveles esperados en el Cuadrante II, además de desarrollar otras habilidades como: crear relaciones profundas, planificar y organizar, desarrollo personal, crear relaciones perdurables, ejercicio físico, leer y profundizar lo aprendido, y enseñar.

iv. Manejo de Grupo: ante todo el gerente debe identificarse plenamente con la organización, con sus objetivos, filosofía, planes y metas, así como de participar activamente en cada una de las tareas y actividades de ésta. Bajo este principio, debe procurar establecer relaciones perdurables y sinceras, siendo un mediador objetivo e imparcial ante los conflictos que puedan presentarse. Así mismo, debe mantener una actitud abierta y razonable, para lo cual no es preciso ser débil o buena gente o autoritario, sino mas bien tener la capacidad de administrar la justicia con equidad dentro de la organización, con suficiente empatía, confianza y valentía, balanceado coraje y consideración, autoestima y respeto por los otros miembros de la empresa.

v. Comunicación: quizás la clave de todas las demás habilidades anteriormente señalados, se encuentran situada alrededor del factor comunicación, el cual implica a su vez la necesidad que tiene el gerente de comprender primero antes de ser comprendido. Este fundamento permite entre otras cosas que el personal se abra y baje sus defensas, lo cual facilita la comunicación sincera y fluida entre el patrono y sus empleados. La sinceridad y la humildad por parte del gerente, es de igual modo un elemento clave, así como gran cantidad de energía para orientar las necesidades y opiniones del personal de la organización.

Oír con profundidad u oír empáticamente puede parecer riesgoso, por ello se requiere de las habilidades a) iniciativa, b) visionario y c) manejo del tiempo. Destaca el autor, que la dinámica se basa en que si el gerente afronta la necesidad humana de ser comprendido, también estará afrontando la necesidad humana de ser apreciado.

vi. Sinergia: se alcanza cuando dos partes en disputa utilizan su capacidad creativa para buscar una solución mejor que las propuestas por cada uno individualmente. La sinergia se nutre directamente de las habilidades para manejar el grupo y de comunicación y no requiere precisamente un acuerdo total entre las partes sino más bien un consenso que procure la suma de las partes; cuando el personal se comunica con respeto y creatividad, aprende, mejora su conocimiento y lo internaliza, y se crea una disposición a proponer soluciones a los problemas o temas planteados que son mejores a las planteadas originalmente.

vii. Renovación y Mantenimiento Personal: el gerente debe poseer la cualidad de mantener actualizado y de realimentarse tanto en el plano técnico, intelectual como personal (emocional, espiritual y social). El adiestramiento, la capacitación y mantener esquemas que permitan reorganizar las tareas, funciones, metas personales y profesionales, son indispensables para garantizar una gestión eficiente tanto una la organización como para el mismo gerente como ente individual, lo mismo debe procurar para con el resto de los elementos de la organización, lo cual le dará salud y vitalidad a todo el sistema empresarial.

viii. Habilidad para atraer, desarrollar y retener personal talentoso: completando los siete hábitos de las personas exitosas del modelo de Covey (1997), se señala una de las habilidades que según Alper (1998), resulta de sumo interés para que los gerentes eleven la reputación de las empresas, tal como quedó evidenciado en uno de sus últimos estudios sobre las 500 empresas más admiradas en el mundo. Afirma Alper (ob. cit), que la fórmula aplicada por los gerentes de estas empresas para atraer y retener personal talentoso, por encima de sus competidores, es teniendo una misión y unos valores bien definidos, coherentes, además con la actitud de los altos ejecutivos, las políticas de la organización y sistemas; en fin una declaración de principios consistente con toda cultura empresarial.



### 3.8 El Liderazgo Gerencial

La visión que tienen en general los trabajadores de sus jefes que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y gerentes debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de gente, generador de confianza, aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmita seguridad.

El gerente que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que “compra” ayuda y orienta para cumplir con las metas de la organización.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertinencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Existe un doble problema indispensable que tomar en cuenta:

- Problema Cultural: puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus gerentes se convertirán en líderes, pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios de liderazgo.
- Problema Actitudinal: Este problema es un poco más complicado, pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de actitudes y aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar

decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para sí, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que los representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender a hacerlo.

Entonces gerenciar y liderizar, son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

El liderazgo gerencial es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. En los últimos años, la gerencia está buscando nuevos enfoques de negociación, tanto en el sector servicios como bienes de capital, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas empresariales, utilizando las experiencias particulares de cada empresa, las expectativas y la tecnología disponibles; sean estas empresas grandes, medianas o pequeñas.

Es importante hacer notar que el liderazgo independientemente del ámbito donde actúe, no pierde su condición de inducir en el comportamiento de los sujetos hacia metas previamente establecidas. En algunos casos se evidencia descontento de los empleados, no por el trabajo que realiza, sino por las pocas oportunidades de desarrollo personal y tecnológico; que aporta la empresa y que en algunos casos se centra en la productividad, asociada con un sistema complejo de variables interrelacionadas, individuales, organizaciones y ambientales.

Es evidente que el desequilibrio de una empresa genera insatisfacción, conformismo y baja disposición de los empleados, generando a su vez

otros indicadores que afectan, las relaciones interpersonales, el status, la seguridad, el manejo de la comunicación, de los conflictos internos y la toma de decisiones, los cuales, están condicionados por el nivel de liderazgo ejercido el cual puede estar mediando entre la autocracia y la participación.

El éxito de una empresa esta detrás de un líder, y los “gerentes” que están en el proceso de transición hacia “líderes grupales”, no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes mentales, sino que también deben modificar sustantivamente la función que desempeñan y se irán convirtiendo en facilitadores.

### **4. Gerencia Estratégica**

#### **4.1 Introducción**

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso formal se ha utilizado desde finales de la década del sesenta del siglo XX. No obstante, según Pérez y Ramírez (2010), los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente; a menudo, el proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica; el denominado Plan Estratégico rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización. Para que tenga éxito este proceso, se deben establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y se debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer objetivos y estrategias claras para desarrollarlas durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas para alcanzar los objetivos establecidos.

#### **4.2 ¿Por qué hacer una Planeación Estratégica?**

Variadas son los fundamentos que justificarían la aplicación de este tipo de planeación como lo refieren Pérez y Ramírez (2010), entre ellas se especifican a continuación:

- ✓ Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos, evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable.
- ✓ Permite que los líderes de la organización liberen la energía detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevarla a cabo.
- ✓ Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- ✓ Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice herramientas para una mejor comprensión del entorno, industria o campo en el cual opera, de sus clientes (actuales y potenciales) y de sus propias capacidades y limitaciones.
- ✓ Proporciona una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales del entorno o los competidores en el caso privado.
- ✓ Para anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial. No solo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación

debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

### **4.3 Definición de Gerencia Estratégica**

La gerencia estratégica es la conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema empresarial u organizacional. La gerencia estratégica se relaciona con el gobierno de los sistemas, de allí que la planificación como parte inseparable de la misma, tenga como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada, (David, 1996).

La planeación estratégica llevada a la práctica se denomina también gerencia ó administración estratégica, que es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, (David, 1996, 1997). Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, el mercadeo, las finanzas, la informática, la producción y los recursos humanos para alcanzar el éxito de la organización.

Para Pérez y Ramírez (2010), es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad de una empresa con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento estratégico.

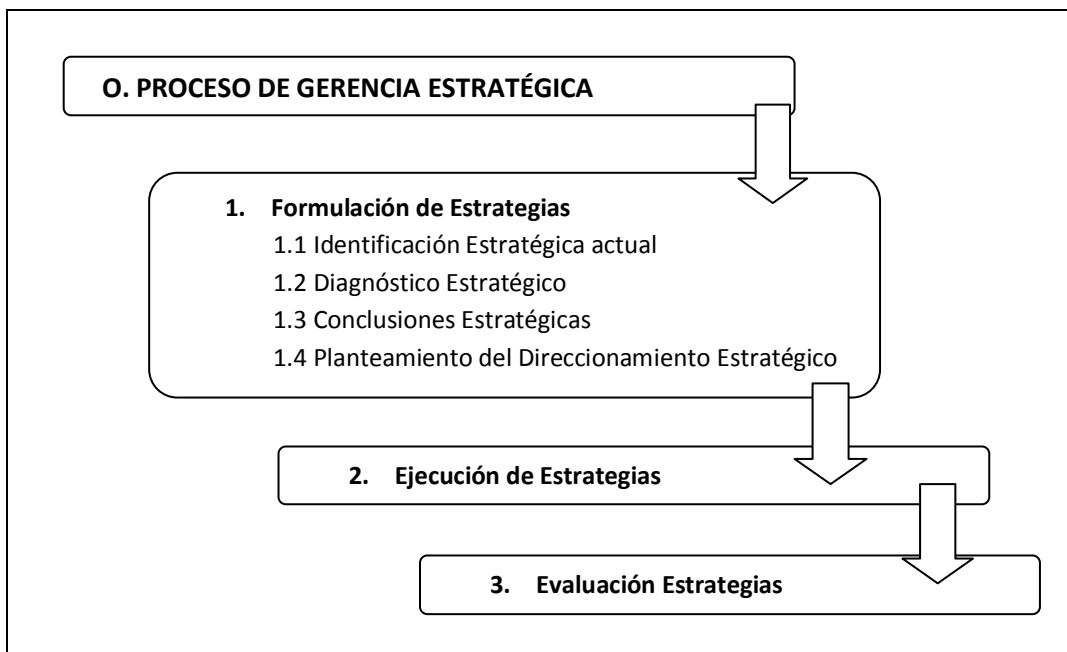
La gerencia estratégica busca que las personas en las organizaciones sean proactivas, es decir, que construyan el sector donde se mueven, o se preparen para adaptarse a los cambios o tengan la capacidad para adaptarse rápidamente a cambios imprevistos.

#### 4.4 Pasos Generales de un Proceso de Gerencia Estratégica

El propósito de toda organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones. Ello significa establecer lo que a cada uno corresponde hacer y ante quien debe reportarse.

El proceso de la gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La gerencia estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”, se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre o entornos dinámicos.

Pérez y Ramírez (2010), organizan el proceso en tres (03) pasos generales a saber: formulación, ejecución y evaluación, como se muestra en la Figura 03.



**Figura 03: Proceso de Gerencia Estratégica**

Fuente: Adaptación de Pérez y Ramírez, (2010)

A continuación se detalla cada una de las distintas etapas del proceso de gerencia estratégico:

**4.4.1. La Formulación de Estrategias** incluye la identificación de la debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, la determinación de cuestiones críticas, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

- **La identificación estratégica actual** de la organización que incluye una breve historia de la institución, su objeto social, la descripción de sus productos, visión, misión, principios, políticas, valores, objetivos, estrategias y el organigrama actual de la compañía, todo esto en el caso que cuenten con ellos, pudiéndose integrar esta identificación en la fase de diagnóstico del entorno interno.
- **El diagnóstico estratégico**, valiéndose para ello de una evaluación organizacional de su entorno interno, entorno externo y de competitividad.

El análisis del entorno interno, busca que la organización se conozca a sí misma. Fernández (1995), Colmenares (1999) y González (2000), consideran que para este análisis podrían incluirse aspectos característicos de la organización y su plan de negocios, tales como: direccionamiento estratégica actual (misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias), clima laboral o organizacional (comunicación inter-unidades, motivación, liderazgo participativo y trabajo en equipo) y cultura organizacional (funciones formalizadas, capacitación, sueldos y salarios y ambiente físico de trabajo), entre otros.

El análisis del entorno externo, busca conocer el ambiente en el cual la organización está inserta. De la misma manera, los investigadores antes citados, consideran que para este análisis podrían incluirse características económicas y políticas del país en el que está ubicada la organización, condiciones de la demanda y potencial del mercado, proveedores locales y personal cualificado, destacando aspectos tales como: presupuestos asignados, incremento de la demanda de soluciones habitacionales, nivel general de precios de la construcción, mercado del suelo, legislación vigente, proveedores y ejecutores del ramo de la construcción, entre otros.

El análisis de competitividad busca entre otras cosas conocer sus capacidades y los de sus rivales para lograr ventajas o ganancias. Para el caso de las organizaciones de carácter pública y específicamente las instituciones de viviendas, no jugaría un papel preponderante, toda vez que éstas atienden a una demanda cada vez más creciente de población en situación de riesgo social cuyo acceso al mercado de vivienda es también limitado, debido a que no es atendido por otros sectores, y es considerada como una inversión más que un gasto por parte del Estado, como garante del bienestar social colectivo. El aspecto de competitividad podría referirse más bien a los productos y servicios habitacionales prestados en la gestión habitacional, para hacerlos cada vez eficientes, eficaces y económicos.

- **Las conclusiones estratégicas** que reúne los resultados de los dos puntos anteriores.
- **El planteamiento de un direccionamiento estratégico a futuro** que integra la visión (largo plazo), misión (corto y mediano plazo), principios (largo plazo), políticas (corto y



mediano plazo), valores (largo plazo), objetivos y estrategias a mediano plazo.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a mediano y largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias a los diversos procesos y funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

**4.4.2. La Ejecución de Estrategias,** requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. A través de un plan de acción, táctico u operativo a corto plazo (menos de un año) que especifique y desagregue las estrategias a mediano plazo en metas o resultados esperados, indicadores de gestión, actividades, responsables, fechas de iniciación y terminación y recursos requeridos para su desarrollo. La implementación de las estrategias implica desarrollar una cultura de compromiso, una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con frecuencia se dice que la implementación de las estrategias es la etapa activa de la gerencia y administración estratégica, o es cuando la planeación se convierte en gerencia estratégica. Implementar significa

hacer que los trabajadores y las directivas pongan en práctica las estrategias formuladas.

Esta etapa se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la aplicación de las estrategias radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas.

La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a la realidad las estrategias. Las actividades de implementación de las estrategias afectan a todos los empleados y directivas de la organización. Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que responder la respuesta a preguntas como: “¿Qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que nos corresponde?”. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y trabajadores a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo para alcanzar los objetivos establecidos.

**4.4.3. La Evaluación de Estrategias**, es la verificación que lo planeado se está ejecutando. Es la observancia que los resultados esperados se dieron en la realidad. Se puede realizar en la ejecución de las estrategias o una vez se desarrollen algunas de sus actividades de acuerdo al plan de acción definido.

Las directivas deben saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias; esta etapa es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar las estrategias son: 1) revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, 2) medición del desempeño a través de indicadores

de gestión y 3) aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana.

### **4.5 Beneficios de la aplicación del Proceso de Gerencia estratégica**

- ✓ Se adquiere mayor conciencia de las amenazas.
- ✓ Se adquiere una visión integral y de largo plazo.
- ✓ Permite la concentración en temas críticos.
- ✓ Orientación a la acción.
- ✓ Mejoramiento del compromiso de todo el personal.
- ✓ Más claridad con respecto a la asignación de recursos.
- ✓ Comprensión de las estrategias de los competidores.
- ✓ Mejor posicionamiento de la imagen en el sector.
- ✓ Mejora las capacidades de una organización en cuanto a prevención de problemas.
- ✓ Mejora significativa en cuanto a ventas, rentabilidad y productividad.
- ✓ Evita disminuciones en ingresos y utilidades.

### **4.6 Conceptos a tener en cuenta en el Modelo de Gerencia Estratégica**

#### **4.6.1 Estrategas**

Son todas aquellas personas o funcionarios de una organización, que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, (David, 1997).

Por esto, el estratega según Serna (2003) debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes de liderazgo y, en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.

Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de

aceptación de los demás y respeto por sus logros. Debe conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no solo por el cargo que ocupa.

### **4.6.2 Direccionamiento Estratégico**

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento según Serna (2003), lo integran los principios, valores, visión, misión de la organización, mientras Pérez y Ramírez (2010) incorporan a este direccionamiento, las políticas y objetivos generales de la misma.

#### **4.6.2.1. Principios Organizacionales**

Los principios son la base general o lineamientos filosóficos de tipo moral que enmarcan y guían la conducta o el comportamiento de la organización frente a todos sus stakeholders (involucrados directa o indirectamente a ella), (David, 1997).

Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios corporativos incluyen entre otros el concepto de responsabilidad empresarial y social.

#### **4.6.2.2 Valores**

Los valores son cualidades que percibimos en una persona y que nos puede completar y perfeccionar, (Serna, 2003). De igual manera, podría definirse como todas aquellas cualidades que favorecen el desarrollo y la realización del hombre como persona.

Un código de valores en una organización existe, para tomar conciencia de lo que realmente uno quiere y busca en la vida, descubrir el grado de armonía que hay entre las propias acciones y creencias, adquirir un alto grado de autoformación y de libertad espiritual, formar hábitos positivos, desarrollar actitudes seguras, asertivas, activas y fincadas en una autoestima sólida y dinámica, habituarnos a ubicar las propias actividades laborales y profesionales como formas de realización de valores, entre otras.

### **4.6.2.3 Visión**

La visión es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro (Serna, 2003).

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la organización, debe ser amplia, clara, inspiradora, motivadora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (Pérez y Ramírez, 2010)

Para elaborar una visión dentro de una organización, podríamos valernos y responder a las siguientes interrogantes: ¿Cómo queremos que sea nuestra organización? ¿Cómo imaginamos que debemos ser en el futuro? ¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes y competidores en el futuro?

### **4.6.2.4 Misión**

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos (David, 1997). En términos generales, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. La misión de una organización debe inducir comportamientos, crear compromisos.

La misión garantizar un propósito unánime en la organización, sienta las bases para asignar los recursos y aclara los lineamientos generales para afianzar el clima organizacional al servir de guía central para la definición de objetivos, estrategias y aseguramiento de procesos.

Para elaborar una misión dentro de una organización, podríamos valernos y responder a las siguientes interrogantes: ¿Para que existe la organización? ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores? ¿Cuál es su responsabilidad social?

#### **4.6.2.5 Políticas Organizacionales**

Se pueden definir como las pautas establecidas por una organización para lograr las metas definidas (David, 1997). Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes, dentro de una organización.

Son las guías o lineamientos generales para la toma de decisiones y dependen del tipo de negocio. Habrán políticas asistenciales si se trata de un hospital o clínica, políticas académicas si se trata de un colegio o institución educativa de educación superior, políticas de inventarios si se trata de un almacén y así sucesivamente.

Entre la importancia de establecer políticas, están la de garantizar un propósito unánime en la organización, sentar una base para asignar los recursos, aclarar los lineamientos generales para afianzar el clima organizacional servir de guía central para la definición de objetivos, estrategias y aseguramiento de procesos.

#### **4.6.2.6 Objetivos Organizacionales**

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión (Pérez y Ramírez, 2010). Por ser globales, estos objetivos deben

cubrir e involucrar a toda la organización, por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Los objetivos organizacionales deben ser medibles, razonables, claros, coherentes, estimulantes y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión.

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones debido a que suministran dirección, ayudan en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación, y son esenciales para el control, motivación, organización, y planificación efectiva.

### **4.6.3 Estrategias**

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega *estrategos*, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerrera.

Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir, en aquellas situaciones donde existe un entorno dinámico, cambiante o hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar.

La estrategia es una decisión presente con efecto futuro, pero el tiempo de la estrategia es indeterminado, porque la estrategia establecida solo es válida hasta la próxima maniobra propia o ajena.

#### **4.6.3.1 Definición de Estrategias**

Algunas definiciones de estrategias son:

- Son los medios por los cuales se logran los objetivos. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la

penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas de riesgo compartido. (David, 1996).

- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes, (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).
- Es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio, (Thompson y Strickland, 2001).
- Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son entonces las que no permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (Serna, 2003).

### 4.6.3.2 Tipos de Estrategias

A continuación se presentan algunos tipos de estrategias:

*i. Estrategias de Estabilidad:* una organización persigue estrategias de este tipo cuando continuamente atiende a los mismas organizaciones; continúa persiguiendo los mismos objetivos u objetivos similares (ajuste de nivel esperado de realización – consecución de los objetivos – en torno al mismo porcentaje cada año; sus decisiones estratégicas principales se centran en una mejora incremental de los resultados funcionales.



Los estrategas podrían optar por una estrategia de estabilidad por una o más razones como: a) creen que la organización lo está haciendo bien y no advierten la necesidad de introducir cambios; b) tienen aversión al riesgo y una estrategia de este tipo es menos arriesgada que otras; c) la organización ha crecido con rapidez en periodos anteriores y creen que ha llegado la hora de consolidarse y centrarse en crear operaciones más eficientes y fáciles de manejar; d) la organización está sometida a presión, por parte del gobierno para que no crezca, debido a potenciales violaciones de las leyes antimonopolios, entre otras.

*ii. Estrategias Defensivas:* en los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos, por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles.

*iii. Estrategias de Crecimiento:* es la que persigue la organización cuando sus estrategias formulan objetivos que son considerablemente más ambiciosos que el nivel de realización (consecución de objetivos) registrado por la organización en periodos anteriores. El cambio más frecuente de objetivos en una estrategia de crecimiento es elevar la participación en el mercado y en los objetivos de provisión de productos y servicios.

Una organización podría perseguir una estrategia de crecimiento por las siguientes razones: a) los estrategas equiparan el crecimiento al éxito; b) el sector o sectores en que opera está experimentando un rápido crecimiento y optar por crecer supone sacrificar la participación en el mercado; c) los estrategas creen que la organización se beneficia del crecimiento; d) los estrategas son personas orientadas hacia la realización.

iv. Estrategia de Enfoque y Especialización: consiste en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho.

v. Estrategia de Ahorro: una organización persigue una estrategia de ahorro cuando sus estrategias deciden mejorar los resultados: a) centrándose en la mejora funcional, especialmente en la reducción de los costos (también denominada estrategia de giro completo); b) reduciendo el número de funciones que mantienen la organización, convirtiéndose en una empresa cautiva; c) reduciendo el número de productos que fabrica y/o los mercados a los que atiende; d) Liquidando parte o todo el activo de la organización (ésta es la estrategia de ahorro de último recurso).

Las estrategias de ahorro se utilizan cuando los estrategas consideran que los resultados de una línea de productos, división o toda la organización en cuestión son inferiores a unos resultados satisfactorios, y no existen perspectivas de mejora. Mediante este ahorro, los estrategas liberan parte de sus recursos para una utilización más productiva en otro sector.

vi. Estrategias de Combinación: una organización persigue una estrategia de este tipo cuando sus principales decisiones estratégicas se centran en la utilización simultánea de más de una de estas estrategias (estabilidad, defensivas, crecimiento, ahorro, enfoque y especialización, entre otras) en una o más divisiones de la empresa. Otra forma de estrategia de combinación es utilizar las diversas estrategias mencionadas a lo largo de un periodo de tiempo. Por ejemplo, los estrategas de una organización pueden decidirse por estrategias que requiera un crecimiento rápido, seguido de un periodo de estabilidad.

Cada una de estas estrategias puede ser eficaz cuando es la situación la que dicta su elección. Los estrategas escogen la que consideran que representa un ajuste óptimo entre los rasgos sobresalientes, las deficiencias, oportunidades y amenazas presentes en la organización. Su elección se ve influida por sus preferencias estratégicas en el pasado, su disposición a asumir riesgos y su capacidad de decisión.

### 4.6.4 Resultados Esperados o Metas

Son puntos de referencia o aspiraciones a corto plazo (un año o menos) que las organizaciones deben lograr para desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo.



### 4.6.5 Matriz FODA o DOFA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es una herramienta que facilita el análisis de información, de una manera clara, sencilla y simplificada, para la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

**Tabla 2.3:** Matriz FODA para el Análisis Organizacional

Factores Internos a la Organización (Controlables)	 <b>FORTALEZAS</b> (+)	<b>DEBILIDADES</b> (-)
Factores Internos a la Organización (No - Controlables)	 <b>OPORTUNIDADES</b> (+)	<b>AMENAZAS</b> (-)

Fuente: Elaboración Propia (2011)

Es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. 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.

- **Fortalezas:** Hacen referencia a los recursos con los que cuenta la organización o el territorio, sobre los cuales los actores locales tienen capacidad de control o gestión, y que pueden ser utilizados para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno externo y protegerse de las amenazas existentes en el mismo.
- **Debilidades:** Hacen referencia a las deficiencias de la organización (o del territorio), sobre las cuales los miembros de la organización (o los actores territoriales) tienen capacidad de control o gestión, y que mientras no se eliminan, coartan el aprovechamiento de las oportunidades y limitan la capacidad de acción de dichos actores frente a las amenazas.
- **Oportunidades:** Se refiere a los eventos que se producen en el entorno externo a la organización o el territorio, sobre los cuales los actores locales no tienen control, que pueden ser aprovechados a partir de las fortalezas con las que cuenta la organización o el territorio, y utilizados para el desarrollo integral de la misma.
- **Amenazas:** Hacen referencia a los eventos que tienen lugar en el entorno externo a la organización o el territorio, que no son controlados por los actores locales, y que de producirse impactarían negativamente en la misma.

#### 4.6.6 Cuestiones Críticas o Problemas Estratégicos

Representan desafíos o dificultades que tienen una influencia significativa en la dinámica de la organización, así como en la evolución y su desarrollo futuro, y frente a las cuales es necesario generar algún nivel de respuesta.

La identificación de las cuestiones críticas, permite entre otras cosas, que los responsables del proceso de toma de decisiones orienten la atención hacia aquellos aspectos que son verdaderamente importante para la organización, orienta la atención hacia los desafíos que enfrenta las organización y provee claves importantes para formular las estrategias que deberán implementarse.

**Tabla 2.4:** Matriz FODA para la Identificación de Cuestiones Críticas

<i>Factores Internos</i>	<b>FORTALEZAS</b> ( + )	<b>DEBILIDADES</b> ( - )
<i>Factores Externos</i>	<b>OPORTUNIDADES</b> ( + )	<b>AMENAZAS</b> ( - )
	<b>Cuestiones Críticas asociadas a FO</b>	<b>Cuestiones Críticas asociadas a DO</b>
	<b>Cuestiones Críticas asociadas a FA</b>	<b>Cuestiones Críticas asociadas a DA</b>

Fuente: Elaboración Propia (2011)

La Matriz FODA puede ser igualmente empleada para la identificación de cuestiones críticas de las organizaciones, considerando la evaluación de sus entornos u otras fuentes.

Las Importancia de la Identificación de las Cuestiones Críticas, son las siguientes:

- ✓ Brinda una perspectiva comprehensiva de los desafíos a los que se enfrenta la organización, superadora de visiones parciales y sectoriales.

- ✓ Tiene una orientación de futuro, brindando una perspectiva de mediano y largo plazo.

### **4.6.7 Plan de Acción**

También llamado plan táctico, operativo o indicativo. Son las actividades específicas que se tienen que desarrollar para llevar a cabo una estrategia. Incluye actividades funcionales, los responsables de su ejecución, fechas en las cuales se van a ejecutar, asignación de recursos para ejecutarlas, resultados cualitativos o cuantitativos esperados e indicadores de gestión.

Los objetivos, metas y actividades, deben desarrollarse en forma consciente y coordinada en vez de surgir de decisiones operativas cotidianas. Cuando una organización no sabe hacia dónde se dirige, termina en el sitio donde menos desea estar.

La estructura del plan de acción es entonces: objetivo(s), meta(s), actividades-proyectos-programas, recursos, tiempo, responsable, indicador de logro.

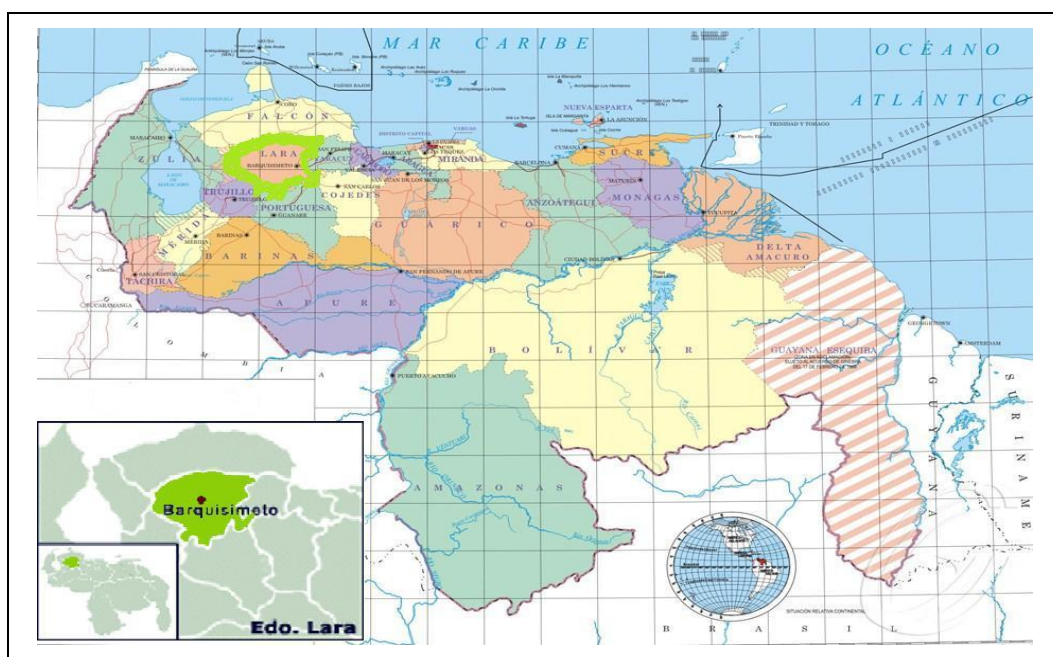
### **4.6.8 Indicadores de Gestión**

Es la expresión cuantitativa del comportamiento, desempeño y logros de una empresa y de sus áreas de trabajo, cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia podrá estar señalando una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. Evalúan los logros de la gestión del área de trabajo respectiva de acuerdo con los compromisos señalados en cada resultado esperado.

## 5. Relevamiento de Contexto General del Estado Lara

### 5.1 Contexto Político - Territorial

El Estado Lara forma parte de uno de los veinticuatro (24) Estados (Provincia) que conforman la República Bolivariana de Venezuela, ubicado en la Región Centrooccidental del País (Ver ubicación e información general del Estado en la Figura 04).

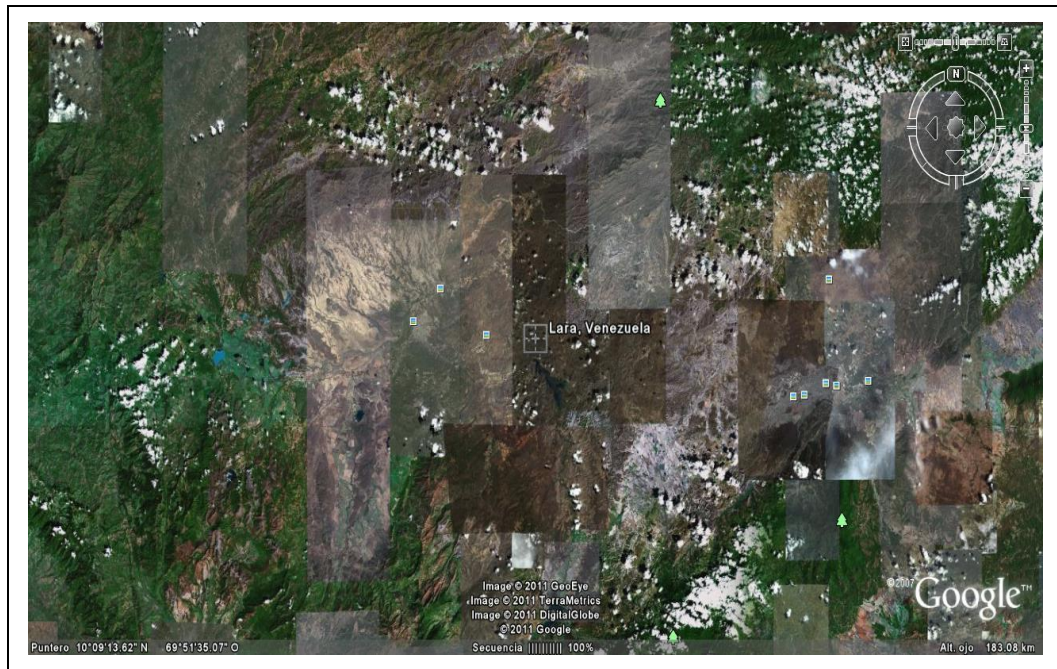


**Figura 04: Mapa de ubicación geográfica del Estado Lara**

Fuente: Adaptación INE (2011)

Limita con la siguientes entidades: al norte, el Estado Falcón compartiendo 250 Km., al sur el Estado Portuguesa con 225 Km., al suroeste el Estado Trujillo, con 140 Km., al oeste el Estado Zulia, compartiendo 100 Km., de frontera y al este el Estado Yaracuy, que tiene en común 185 Km., y el Estado Cojedes con 10 Km.

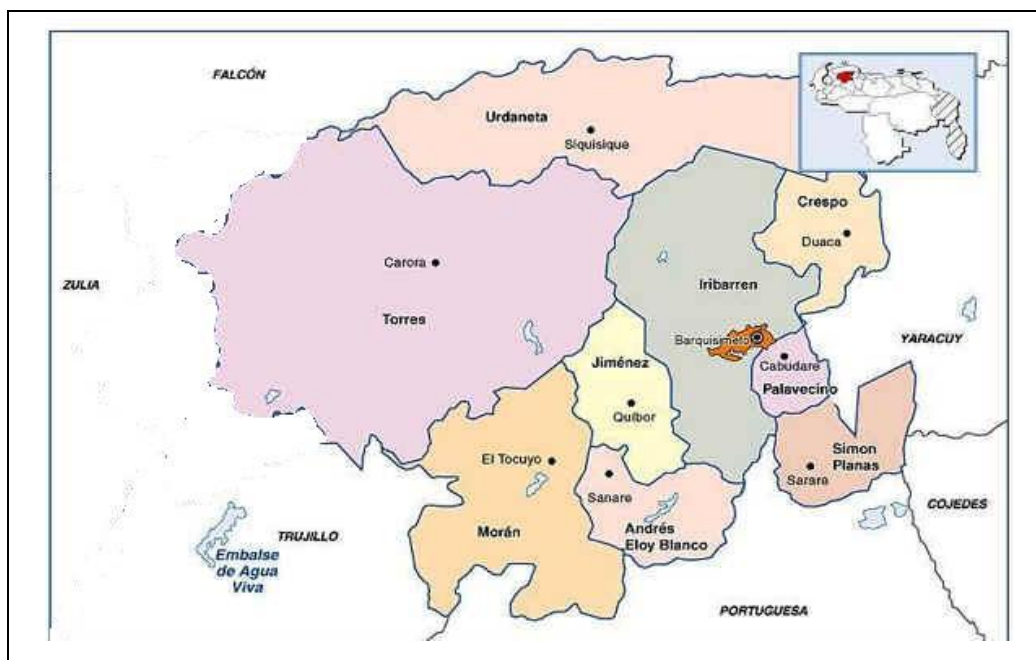
La superficie del Estado está marcada por una notable zona semi-montañosa (Ver Relieve en la Figura 05), un clima semiárido con temperaturas promedio anuales que oscilan entre los 26 °C a 31 °C todo el año.



**Figura 05: Vista Relieve del Territorio del Estado Lara - Venezuela**

Fuente: Google Earth

Su extensión territorial comprende 19.800 Km<sup>2</sup> (2,15% del Territorio Nacional) según referencia el Instituto Nacional de Estadística (INE). Respecto a su división político territorial, está se encuentra conformada por nueve (09) Municipios, como se muestra en la Figura 06.



**Figura 06: Mapa de División Política Territorial del Estado Lara - Venezuela**

Fuente: Plan de Desarrollo Urbano Local del Estado Lara, PDUL (2003)



Los principales núcleos urbanos del Estado son: Barquisimeto (Capital del Estado), Carora, Cabudare, El Tocuyo, Quíbor, Duaca, Sanare, Sarare y Siquisique.



**Fotografía 01: Vista Panorámica de Algunos Sitios del Estado Lara - Venezuela**

Fuente: Propias (2011)

### 5.2 Contexto Económico - Productivo

La Entidad es un Estado no petrolero, sin embargo, su economía se mueve principalmente por la Agroindustria, Comercio y Servicios. Ofrece una infraestructura vial bien distribuida, posee un aeropuerto internacional y líneas ferroviarias que lo comunican con puntos básicos para el establecimiento de una red eficiente del transporte; todo esto permite ubicarlo como uno de los principales Estados del país en consideración de su población, actividades productivas y población.

### 5.3 Contexto Socioeconómico

La información de composición socioeconómica de familias más actualizadas corresponde a cifras finales de la III Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares de 2005, publicado por el Instituto Nacional de

Estadística y Otros (2005), y que se muestra de manera resumida en la Tabla 2.5.

**Tabla 2.5:** Composición de Familias en Venezuela al 2005, según Estrato Socioeconómico

<b>ESTRATO O NSE</b>	<b>PORCENTAJE DE FAMILIAS SEGÚN ESTRATO</b>
Estrato I (Clase Alta) <b>Clase "ABC1"</b>	5,8%
Estrato II (Clase Alta) <b>Clase "C2"</b>	20,1%
Estrato III (Clase Media) <b>Clase "C3"</b>	44,8%
Estrato IV (Clase Media Baja) <b>Clase "D1D2"</b>	27,4%
Estrato V (Clase Baja) <b>Clase "E"</b>	1,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: INE y Otros (2005)

Entorno de estas cifras, aun cuando corresponde a un promedio de composición nacional, se aprecia un notable componente (74,1%) de familias agrupadas en los estratos sociales: medios, medios bajos y bajos, que bien podían extenderse al caso del Estado Lara, al considerarse que existe una relativa homogeneidad social en el país.

### **5.4 Contexto Urbano - Territorial**

El Estado Lara al año 2010 según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE) contaba con 1.881.595 habitantes (6,42% de la Población Total Nacional) con una tasa de crecimiento promedio anual de 2,1%.

Las cifras poblacionales de cada Municipio que conforman la entidad se presentan en la Tabla 2.6.

**Tabla 2.6:** Estimación Poblacional de Municipios del Estado Lara, al año 2010

Municipio	Ciudad Capital	Proyección Poblacional del Municipio al año 2010	
		Absoluta	Porcentual (%)
Municipio Iribarren	Barquisimeto	1.073.934	57,08%
Municipio Torres	Carora	196.739	10,46%
Municipio Palavecino	Cabudare	163.513	8,69%
Municipio Morán	El Tocuyo	134.327	7,14%
Municipio Jiménez	Quibor	103.783	5,52%
Municipio Urdaneta	Siquisique	66.249	3,52%
Municipio Andrés Eloy Blanco	Sanare	52.710	2,80%
Municipio Crespo	Duaca	52.601	2,80%
Municipio Simón Planas	Sarare	37.739	2,01%
<b>TOTAL</b>	<b>-----</b>	<b>1.881.595</b>	<b>100%</b>

Fuente: INE

De los datos mostrados anteriormente se aprecia que, los Municipios Iribarren (57,08%), Torres (10,46%), Palavecino (8,69%), Morán (7,14%) y Jiménez (5,52%), concentran la mayor proporción poblacional local en el Estado Lara.

En cuanto al tipo de población de la Entidad, se caracteriza por un alto componentes de población urbana que supera el promedio nacional actual de 93,7%, en base a los datos del último censo poblacional aplicado por el INE en Venezuela, en el mismo sentido se destaca que, la población tiende a concentrarse en las localidades de mayor rango, valiéndose para ello de una forma de ocupación extensiva con lo cual ha ampliado los límites de las ciudades hacia la periferia y expulsando con ellos a familias de niveles socioeconómicos bajos que no pueden acceder al suelo urbano por las imperfecciones del mercado, generando distorsiones espaciales y sociales.

## 6. La Administración y Gestión Pública en Venezuela

La Administración Pública es el organismo o conjunto de entes que un Estado encarga para gestionar y defender los intereses públicos, proteger los derechos y vigilar el interés general de la ciudadanía. Por su parte, Morin (2004), la define como una forma específica de organización con

carácter de servicio público, dedicadas a la gestión y al control de las actividades de una Nación.

En Venezuela, la Constitución Nacional en el Artículo 141 establece que La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y el derecho; con lo cual se preestablece la necesidad de que la gestión publica cumpla eficientemente su misión de brindar bienestar a los ciudadano a través de sus acciones.

El marco legal previamente señalado difiere en la práctica del funcionamiento actual de la mayoría de Instituciones que conforman el sistema de administración pública en todos los niveles de poder del Estado. Esto debido según Zambrano (2003), a los obstáculos que presentan, por un lado, una estructura organizacional burocratizada, deficiencia comunicacional y verticalidad de la estructura y por otra parte, los procesos administrativos sometidos mayormente a la incertidumbre e inestabilidad (a la incertidumbre e inestabilidad que produce la inmovilidad gubernativa frete al cambio), restándole eficiencia y capacidad institucional a estas organizaciones.

Este modo de funcionamiento inadecuado se extienden a la gestión prestada por los Institutos Públicos de la Vivienda del país, entre ellas las que se encuentra activas en el Estado Lara, trayendo asociado resultados inefectivos manifestados a través del retardo, reducción, fallas en la calidad, y en algunos casos incumplimientos de los productos habitacionales enmarcados en dentro de su naturaleza, demostrando la falta de una visión gerencial, continuidad administrativa y reglamentaria, como lo señala Centeno (2006) en su investigación.

Sin embargo es importante resaltar, que existe una intensión actual de parte de quienes presiden estas organizaciones de adoptar nuevos

enfoques de gerencia pública, dada la necesidad de poner en práctica una gama de opciones e ideas con centro de atención en el mejoramiento de los resultados y satisfacción de la demandas del ciudadano.

## **7. Gestión Habitacional**

### **7.1 Definiciones de Vivienda**

Desde una concepción tradicional, la vivienda sólo es concebida como objeto o unidad física, primando su valor de cambio (mercancía comerciable e intercambiable en el mercado) cuyo origen es la misma renta del suelo, y el beneficio rentístico y comercial que ella puede generar.

Visiones más amplias e integrales, postulan la noción de la vivienda como proceso y como hábitat, enfatizando el concepto social de la misma y su papel para satisfacer necesidades humanas.

Estos enfoques afirman que conceptualizar la vivienda resulta un proceso complejo dado que en ella -como hecho antropológico, dinámico e histórico- se interrelacionan aspectos espaciales, económicos, sociales, político-institucionales y culturales (Alcalá, 1995), retomando otras dimensiones que resultan fundamentales en la vida del hombre.

A continuación, se presentan un conjunto de definiciones asignadas a la vivienda por algunos investigadores e instituciones de la región:

Configuración de servicios – los servicios habitacionales - que deben dar satisfacción a las necesidades humanas primordiales: albergue, refugio, protección ambiental, espacio, vida de relación, seguridad, privacidad, identidad, accesibilidad física, entre otras, (Yujnovsky, 1984).

Es un satisfactor sinérgico de necesidades humanas y se define como un vector o canasta de atributos, integrando los

correspondientes a la casa y su entorno urbano, Centro de Estudios de la construcción y Desarrollo Urbano y Regional de Colombia (CENAC, 1993).

Bien que al ser habitado se transforma en hogar, lo que la convierte en algo personal e íntimo que pasa a formar parte de la vida social como espacio predilecto de la vida humana. Al convertirse en escenario, marca y condiciona los distintos roles sociales en que se traducen los distintos status que conforman la sociedad, (Alcalá, 1995).

Aquella que incluye tanto las edificaciones como la urbanización, con sus respectivas áreas públicas, servicios de infraestructuras y equipamientos comunales de ámbito primario, así como su correspondiente articulación dentro de la estructura urbana o rural donde se localice (Ley que Regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional, 2000).

Son lugares de alojamiento estructuralmente separados (que es una unidad estructural en sí misma), independientes (que tienen acceso desde la vía pública o áreas comunes de circulación), y que poseen espacios internos de uso exclusivo de la vivienda, con paredes o separaciones que permiten diferenciarla de otras edificaciones, (INE, 2001).

Configuración de servicios y condiciones que permiten que la vida privada doméstica sea realizada adecuadamente y no solamente como el marco espacial en el que ella se desenvuelve. Esto conlleva necesariamente, entender como partes relacionadas de estas condiciones a todos aquellos factores que pueden afectar este desenvolvimiento, (Barreto y Alcalá, 2007).

Conjunto estructurado de bienes, servicios y situaciones agregables, desagregables, intercambiables y articulables en el tiempo y en el espacio, cuya función es satisfacer las necesidades y expectativas de refugio, soporte, identificación e inserción social de la vida domestica cumpliendo con condiciones específicas y propias de las pautas económicas y funcionales de la sociedad urbana moderna, en general y del habitante concreto, integrado a esa sociedad, en particular, (Pelli, 2007).

Derecho definido en términos de parámetros de calidad, que cumple las condiciones mínimas necesarias para garantizar la satisfacción de sus necesidades de habitar, atendiendo las particularidades sociales, culturales, locales y cumpliendo requisitos mínimos de habitabilidad, (Ley de Régimen Prestacional de la Vivienda, 2008).

De acuerdo con estas definiciones, el proceso de habitar no se limita a las relaciones que establecen entre sí el individuo y el objeto, va mucho más allá, articulándose con las redes de interrelación social y productiva que definen no solo el tipo de vivienda y la forma de habitarla, sino también, su intercambio y su consumo y sus atributos urbanos, tales como: el suelo, la infraestructura, el ordenamiento urbano, el equipamiento social y los servicios públicos, semi – públicos o privados y el medio ambiente, así como su inserción en el complejo sistema de significados sociales y económicos que el consenso social atribuye a las características formales y al punto de ubicación en la trama urbana de cada unidad habitacional.

### **7.2 Clasificaciones de la Vivienda**

La vivienda podría clasificarse, según el autor de la investigación en base al Manual de definiciones técnicas empleado por Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (INE) en la capacitación del personal de campo

del Censo Nacional del año 2001, en función de los siguientes parámetros:

- Uso que se le dará a la vivienda.
- Condición de Ocupación.
- A quien se destina la vivienda.
- Características físicas de la vivienda.

Según el ***Uso que se le dará a la vivienda***, se podría clasificar en *familiar y colectiva*. La primera, corresponde a toda estructura destinadas al alojamiento de una o más personas, con o sin vínculos familiares entre sí, y que conforman uno o más hogares; y la segunda corresponde aquellos locales destinados para alojamiento de un grupo de personas sin vínculos familiares que, hacen vida en común por razones de salud, enseñanza, religión, disciplina, trabajo u otras.

Según la ***condición de ocupación***, se puede decir que la vivienda podría clasificarse en: *ocupadas, ocasionalmente ocupadas, desocupadas y en construcción*. La primera, corresponde a que están siendo utilizadas por sus dueños de manera permanente o temporal; la segunda corresponde aquellas que solo son empleadas de manera eventual con otros fines: recreacional, social o descanso; la tercera se refiere a aquellas que no están siendo ocupadas, motivado entre otras cosas a que se encuentran en estado de abandono, sujeta a un proceso jurídico, aquellas que han sido construidas para su venta comercial, entre otras; y la última, referida a las que se encuentran en fase de ejecución.

En consideración de las cifras más recientes recabadas en el Censo del año 2001 por el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela, muestra en el caso Venezolano, una alta proporción de viviendas ocupadas de 83,53% del total nacional (6.242.517 viviendas existentes para ese año) con un promedio de 4,4 ocupantes, mientras para viviendas desocupadas arrojó 7,97%, viviendas ocasionalmente ocupadas 5,46% y en construcción 3,05%, como lo refleja la Tabla 2.7.



**Tabla 2.7:** Información de Viviendas por Condición de Ocupación y Número de Ocupantes, en Venezuela según Censo 2001

CONDICION DE OCUPACION	NACIONAL			ESTADO LARA		
	CANTIDAD	%	OCUPANTES POR VIVIENDA	CANTIDAD	%	OCUPANTES POR VIVIENDA
Viviendas Ocupadas	5.214.085	83,53%	4,4	347.611	83,71%	4,5
Viviendas Desocupadas	497.479	7,97%	----	36.526	8,80%	----
Viviendas Ocasionalmente Ocupadas	340.586	5,44%	----	20.182	4,86%	----
Viviendas en Construcción	190.366	3,05%	----	10.917	2,63%	----
<b>Totales</b>	<b>6.242.516</b>	<b>100%</b>	<b>4,4</b>	<b>415.236</b>	<b>100%</b>	<b>4,5</b>

Fuente: INE (2001)

Ahora bien, estas proporciones de condición de ocupación de viviendas a nivel nacional guarda un tendencia similar en el Estado Lara, según cifras del mismo Censo 2001, donde la proporción de viviendas ocupadas alcanza 83,71% (415.236 viviendas existente para ese año) con un promedio de 4,5 ocupantes, mientras el resto de condiciones de ocupación agrupaba 16,29%.

En función **a quien se destina la vivienda**, se puede decir que podría clasificarse en: *interés social*, *interés privado* e *interés comercial*. La primera, referida aquellas construidas de manera masiva generalmente por el Estado para dar respuesta a una demanda de vivienda de las clases sociales bajas o débiles (Ver Fotografía 02); la segunda, referidas a aquellas construidas por los mismos grupos familiares o encargada a terceros, para satisfacer una necesidad de vivienda propia (Ver Fotografía 03); y la tercera, relacionada a las construidas por iniciativa de privados (inversionistas, inmobiliarias, bancos, entre otros) con objetivos comerciales, y cuya accesibilidad se ve limitada solo para aquellos con cierta capacidad económica o crediticia (Ver Fotografía 04).



**Fotografía 02: Vista de Desarrollo Urbanístico “Villa Productiva” (Viviendas Masivas de Interés Social), ubicada en Barquisimeto, Estado Lara**

Fuente: Propia (2011)

Aun cuando no se cuentan con cifras oficiales para este tipo de clasificación en el Estado Lara, se puede indicar que mayoritariamente las viviendas construidas refieren a las de interés social e interés particular, y que podría guardar relación a las condiciones socioeconómicas de las familias.



**Fotografía 03: Vista de viviendas construidas por las propias familias (Viviendas de Interés Privado), ubicadas en la Calle 20, El Tocuyo - Estado Lara**

Fuente: Propia (2011)



**Fotografía 04: Vista de Conjunto Residencial “Cañaverál” (Viviendas de Interés Comercial), ubicada en la Urb. Marco Perdomo, El Tocuyo - Estado Lara**

Fuente: Propia (2011)

Según las **características físicas de la vivienda**, se puede decir que la vivienda podría clasificarse en: *quintas, casa, apartamento, rancho, otras clases*. La distribución de las viviendas en consideración de las características físicas en el ámbito Nacional y en el Estado Lara, recabadas en el censo 2001 por el Instituto Nacional de Estadística, se muestra en la Tabla 2.8

**Tabla 2.8:** Información de Viviendas Ocupadas según sus características físicas, a Escala Nacional y en el Estado Lara, en base al Censo 2001

VIVIENDAS OCUPADAS	NACIONAL		ESTADO LARA	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Quinta	359.829	6,9%	28.144	6,8%
Casa	3.618.765	69,4%	315.403	75,9%
Apartamento	745.117	14,3%	29.726	7,2%
Rancho	472.399	9,1%	39.751	9,6%
Otras Clases	17.975	0,3%	2.297	0,6%
<b>Totales</b>	<b>5.214.085</b>	<b>100%</b>	<b>415.236</b>	<b>100%</b>

Fuente: INE (2001)

De la tabla anterior, se desprende que la modalidad de vivienda más replicable en Venezuela y extensible al ámbito del Estado Lara, es la tipo “casa” representado aproximadamente un 70% del parque habitacional existente, y se destaca la existencia de más 9,5% constituido por “ranchos” u “otras clases de viviendas”, que no reúnen las condiciones mínimas de habitabilidad.

Las definiciones consideradas para esta clasificación de las viviendas son:

**Quinta o Casa –Quinta:** local de dos (02) o más niveles de construcción, que cumple ciertos estándares de confort y comodidad, utilizado como vivienda familiar. Para su construcción son empleados materiales tales como bloque o ladrillo, concreto (hormigón) o madera aserrada en las paredes; platabanda, tejas o asbesto en el techo, y mosaico, granito o similares en el piso. Posee generalmente jardines y estacionamientos en su parte delantera (Ver Fotografía 05).



**Fotografía 05: Vista de Quintas en sectores varios del Estado Lara - Venezuela**

Fuente: Propia (2011)

**Casa:** local de un solo nivel de construcción, que cumple con estándar básico de vida, utilizado como vivienda familiar. Para su construcción son empleados materiales como bloque o ladrillo (frisado o sin frisar), concreto (hormigón) o madera aserrada, adobe, tapia o bahareque frisado en las paredes; platabanda, tejas, asbesto o laminas metálicas en el techo, y mosaico, granito, cemento o similares en el piso (Ver Fotografía 06).



**Fotografía 06: Vista de Casas en sectores varios del Estado Lara - Venezuela**

Fuente: Propia (2011)

**Apartamento:** local utilizado como vivienda familiar que forma parte de la estructura de un edificio y que tienen acceso desde un área común de circulación, (Ver Fotografía 07).



**Fotografía 07: Vista de Apartamentos en sectores varios del Estado Lara - Venezuela**

Fuente: Propia (2011)

**Rancho:** local que no reúne condiciones mínimas de habitabilidad y que responde a un modo de ocupación espontánea, utilizado como vivienda familiar. Para su construcción son empleados combinaciones de materiales de desecho (tablas, puntales de madera, cartón, caña y similares) y materiales frágiles (zinc, pliegos plásticos) y otros, (Ver Fotografía 08).



**Fotografía 08: Vista de Ranchos en sectores varios del Estado Lara - Venezuela**

Fuente: Propia (2011)

**Otra Clase:** estructura que no han sido construidas para fines de alojamiento y están siendo habitadas como vivienda familiar en forma temporal o permanente, tales como: locales de trabajo, trailers, embarcaciones, carpas, galpones, cuevas, casas de vecindad, entre otras.

### 7.3 Déficit Habitacional y sus Componentes

La vivienda juega un decisivo papel en la calidad de vida de las personas, su comportamiento social y de pensar; conlleva, en la mayoría de los casos, el acceso a servicios hoy considerados esenciales para alcanzar niveles mínimos de bienestar. De la misma manera, representa la principal inversión y el patrimonio más importante de las familias de ingresos medio y bajo; y, en algunos casos constituye incluso una fuente importante de ingresos, como lo refiere Szalachman (2000).

No obstante, gran parte de nuestra Latinoamérica muestra fuertes déficits habitacionales, sobre todo entre las familias de menores ingresos.



**Fotografía 09: Vista de Algunas Barriadas Venezolanas**

Fuente: Propia (2011)

Este déficit habitacional, es definido como la cantidad de hogares con carencia absoluta de vivienda, más la cantidad de hogares que habitan viviendas de calidad muy deteriorada o que no ofrecen los servicios básicos, (Szalachman, 2000).

En este sentido, el déficit en términos generales está comprendido por dos (02) componentes: cuantitativo y cualitativo, como lo refieren algunos investigadores: Szalachman (ob. cit), Treber (2003), Almansi (2005) y Caicedo (2006). Otro modo de denominación de estos dos (02) componentes, es el empleado por el Instituto de Estadística de Venezuela (INE) relacionando al componente “cuantitativo” como “funcional” y al componente “cualitativo” como “estructural”.

El componente cuantitativo (*déficit cuantitativo*) o funcional, identifica el número de hogares que requieren de una vivienda para uso propio, incluyendo en esta categoría los hogares que comparten una vivienda, aquellos que ocupan vivienda de un carácter muy precario o que se encuentra ubicados en lugares de alto riesgo.

El componente cualitativo (*déficit cualitativo*) o estructural, engloba a aquellas viviendas que son de calidad insatisfactoria en relación con ciertos criterios básicos. Tres (03) variables se toman habitualmente en cuenta para caracterizar este déficit: la disponibilidad de servicios públicos (agua, luz y alcantarillado), la calidad y el estado de la construcción de la

vivienda (disponibilidad de baño y cocina dentro de la vivienda, materiales utilizados en la construcción de suelos, muros y techos, así como su calidad) y el hacinamiento (aquellos en que hay dos o más personas por habitación, excluyendo la cocina y el baño). Se considera que es condición suficiente para la existencia de un déficit cualitativo la deficiencia en algunas de las variables señaladas.

Venezuela, en el tema vivienda presenta una notable debilidad motivado al crecimiento del déficit habitacional, el cual cobra relevancia por tener un considerable componente de hogares de escasos recursos que no han podido acceder a este derecho consagrado en la Constitución Nacional (1999), llegando a representar una de las principales necesidades que demanda el venezolano, según un estudio de la Asociación Integral de Políticas Públicas de Venezuela (AIPOP, 2010).

Acerca del *déficit cuantitativo* o *funcional* para el año 1986 era de unas 738.582 viviendas y al año 1990 de 880.083 viviendas, en 2004, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el déficit superaba 1.800.000 viviendas, mientras que para el presente año 2011, tanto el Ministerio de Vivienda y Hábitat, como la Cámara Venezolana de la Construcción y la Cámara Inmobiliaria Venezolana, coinciden que la cifra absoluta superara los 2 millones de viviendas.



**Fotografía 10. Vista de Invasiones Espontáneas por necesidad de Viviendas, Villa "Tierra Prometida", Barquisimeto- Venezuela**

Fuente: Propia (2011)

En cuanto al *déficit cualitativo o Estructural*, el INE en el año 2004 estimó que este era del 60% del total de viviendas existentes para la fecha, es decir unos 2.500.000 de casos de inmuebles con deficiencias, las cuales en diversas situaciones necesitaban ser mejoradas, ampliadas, incluirles servicios básicos y en otros casos, la necesidad de reubicación motivado a la situación de alto riesgo físico que éstas presentaban. Ahora bien, para los años sucesivos no se cuentan con cifras oficiales correspondiente a este tipo de déficit, sin embargo, en consideración de los presupuestos destinados últimamente para tal fin y de la opinión al 2011 de sectores no oficiales como la Cámara Venezolana de la Construcción y la Cámara Inmobiliaria Venezolana, estas cifras de carencias permanecían por lo menos iguales a las del año 2004.



**Fotografía 11. Vista de Conjunto de Ranchos al borde de Drenaje, Sector Edelmira, Barquisimeto- Venezuela**

Fuente: Propia (2011)

Esta problemática contrasta con cerca del 70% de la población total que se ubica en las llamadas zonas de barrios y urbanizaciones populares (INE, 2001). El término “Barrio” hace referencia a asentamientos residenciales de desarrollo progresivo, construidos a partir de invasiones de terrenos y sin la planificación adecuada (salvo algunas excepciones,



los residentes de esos sectores no poseen los títulos de propiedad de las tierras que ocupan), mientras, como urbanizaciones populares se entienden aquellas que fueron promovidas con recursos del Estado en sus distintos niveles.

Parte de estos efectos de déficit habitacional guardan relación con que las ciudades han estado sometidas a fenómenos económicos globalizados, transformación política, crecimiento demográfico de la población, cambio del modelo de producción, falta de integralidad y continuidad de las políticas habitacionales aplicadas, capacidad de gestión del sector público y privado, entre otros, produciendo profundos cambios en la estructura social y territorial de dichas urbes.

Refiriéndonos al caso de estudio (Estado Lara) su situación habitacional, no es nada diferente al experimentado a nivel nacional. El déficit cuantitativo alcanza las 200 mil unidades nuevas, según cifras manejadas por la Alcaldía de Iribarren - Lara (Sáenz, 2011) y el Bloque Legislador Estatal – PSUV (Reyes, 2011), mientras el déficit cualitativo, aun cuando no se cuentan con cifras oficiales, se estima en al menos 60% de las viviendas existentes.

Este requerimiento de hábitat en consideración de las cifras de carencia, viene a representar al menos un 10% del déficit nacional concentrado en solo uno de los veintitrés (23) Estados que conforman al país.

La situación antes comentada, amerita por parte del Estado una visión integral de acción para solucionar la situación, debiendo entre otras cosas, dotar y apoyar a las distintas instituciones públicas de la vivienda de una visión gerencial, direccionamiento, acertadas estrategias y financiamientos, para imprimirle mayor eficiencia, eficacia, economía y efectividad a las mismas, y así mejorar la capacidad de gestión habitacional para ofrecer mayores y mejores servicios de vivienda a la población.

## **7.4 Política Habitacional**

### **7.4.1 Política Habitacional: Antecedentes en Venezuela**

La era contemporánea de Venezuela en diferentes órdenes, incluyendo lo urbanístico, está relacionada con el inicio de la explotación petrolera a partir del año 1914 en la zona occidental de país, específicamente sobre la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (Estado Zulia).

Comienza entonces a producirse el cambio de una economía agrícola a una dependiente del petróleo, constituyendo el eje fundamental del proceso de migración rural-urbana e iniciando la transformación de las variables demográficas de la sociedad venezolana a través de un proceso de migración caracterizado por la movilización de la población cesante de la actividad agrícola a las ciudades y centros petroleros en búsqueda de empleo y mejores condiciones de vida.

Ante la necesidad de afrontar la creciente demanda habitacional, el Estado Nacional crea en 1.928 el Banco Obrero dirigido a la ejecución de programas de viviendas para los sectores de clase media y baja, haciendo de Venezuela un país pionero en América Latina en cuanto a iniciativas de esa naturaleza.

Durante la década de los 50, el país cae en una fase de gran inestabilidad política, acentuándose las migraciones y dando origen a los llamados “cinturones de miseria”.

Tratando de dar respuesta a esta problemática, el Banco Obrero orienta sus esfuerzos hacia la erradicación de ranchos y el financiamiento de viviendas de interés social, constituyendo programas de atención según los niveles de ingreso.

La gestión del Banco Obrero incluyó la construcción de obras de relevancia en diferentes regiones del país y la aplicación de mecanismos de adjudicación inéditos para la época.

Para el año 1.958, Venezuela inicia su era democrática y se acelera la aparición de ranchos en las principales ciudades, especialmente en la Capital de la República (Caracas).

El Banco Obrero se transforma en el Instituto Nacional de la Vivienda (INAVI) mediante el Decreto- Ley N° 908 del año 1.975, asumiendo la misión de implementar programas de créditos habitacionales y la ejecución de urbanismos. En este mismo año se crea el Fondo de Desarrollo Urbano (FONDUR), con el objeto de dotar del urbanismo primario a los terrenos para que después fuesen edificados.

Durante 1.977 inicia operaciones el Ministerio del Desarrollo Urbano (MINDUR), destinados a dar una plataforma para la planificación y la gestión urbana en las ciudades y centros poblados.

En 1987 entra en vigencia la Ley Orgánica de Ordenación Urbanística (GO N° 33.868, 1.987) con el principal objeto de definir las competencias de los diferentes niveles del poder público en esa área. Comienza a manejarse el término "solución habitacional" referido a todos los programas llevados por el Estado, que comprende desde parcelas con servicios básicos hasta la construcción de viviendas completas.

Se establece como principio fundamental el mejoramiento continuo de las unidades por parte de sus habitantes, bajo la idea de viviendas de desarrollo progresivo. Contradictoriamente, la crisis del aparato productivo sigue incrementándose.

Para 1.989 es aprobada la Ley de Política Habitacional (GOE N° 4.124, 1.989) donde se constituyen áreas de asistencia para familias de acuerdo a nivel de ingreso y se crea el Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI) como organismos encargado de su implantación.

En función de adaptarse a la realidad económica del país caracterizado por una alta inflación y tasa de interés elevada, en el año 1.993 se reforma la Ley de Política Habitacional (GOE N° 4.659, 1993), abordando

a la vez un proceso de descentralización y transferencia de competencias hacia las regiones.

Transcurriendo el año 2.000 se dicta la Ley que Regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional (GOE N° 37.066, 2.000), estableciéndose programas con diferentes denominaciones y alcances, dirigidos siempre a la población de bajos recursos.

A finales del 2.004 se crea el Ministerio de Vivienda y Hábitat (MVH) con el objeto de encargarse de la política integral del Estado en esa materia y en el 2005 entra en vigencia la Ley del Régimen Prestacional de Viviendas y Hábitat (GO N° 38.182, 2.005), estipulando cambios importantes en toda la estructura existente hasta el momento.

Para el año 2.007, el Ministerio de Vivienda y Hábitat cesa sus funciones pasando a ser absorbido sus funciones por el recién creado Ministerio de Obras Publicas y Viviendas (MOPVI).

A través de las Condiciones Generales de Contratación para la Ejecución de Obras (GOE N° 38.895, 2008; Modificada en GO N° 39.165, 2009) se regulan los procedimientos administrativos correspondientes al sector público y definen funciones y responsabilidades de los agentes participantes en obras contratadas con el Estado, persiguiendo entre otras cosas, que los procedimientos se desarrollen con transparencia, eficacia y dentro de un margen de tiempo favorable al Estado y adecuar su gestión mediante la simplificación de los trámites pertinentes.

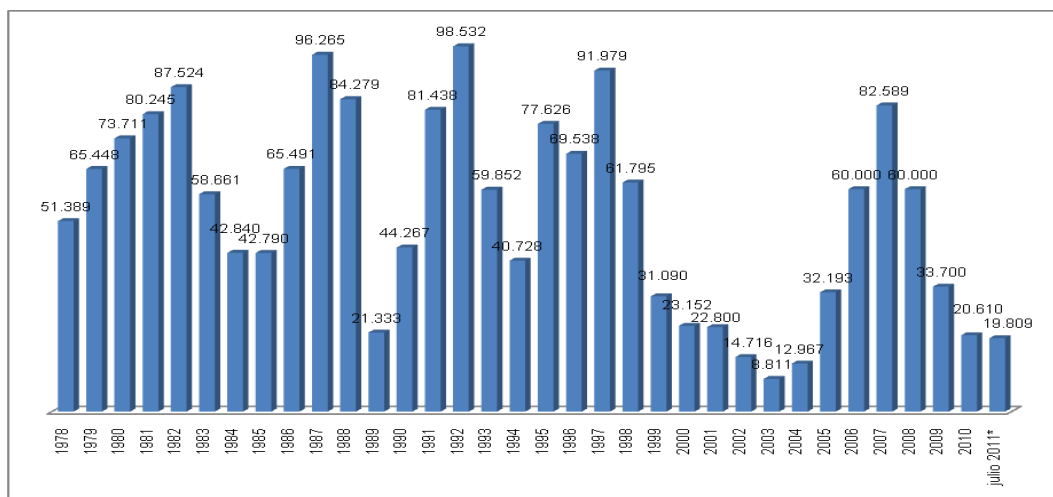
En el año 2.008 debido al tipo de atención hasta la fecha prestada por el Estado y a la acentuada demanda de vivienda, se modifica el enfoque de tratar al tema de la vivienda con la entrada en vigencia de una nueva Ley de Régimen Prestacional de Vivienda, en donde se reglamenta la función del Estado de garantizar el derecho a sus ciudadanos, transfiriendo nuevamente funciones estratégicas y operativas al Ministerio de Vivienda y Hábitat, se crea el Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH)

como ente financiador de planes, programas, proyectos, obras y acciones requeridas para la producción de vivienda y hábitat.

A partir del año 2009, el Gobierno Nacional a través de un poder habilitante (concedido por la Asamblea Nacional a la Presidencia de la República) decreta progresivamente un conjunto de medidas políticas asociadas al tema del hábitat y vivienda a través de leyes y decretos, entre esas medidas algunas orientadas a la expropiación de tierras urbanas y de las principales industrias del sector construcción (acero, cemento, materiales eléctricos y plásticos, entre otros) para hacerse del control, producción, y administración para aumentar su capacidad productiva y regular precios de venta final, ante la necesidad que tenía y tiene la nación de ejecutar grandes obras públicas y producción habitacional; sin embargo en observancia a la situación actual, ha producido un efecto contrario y desincentivando al aparato productivo privado.

De esta revisión se distingue que, existe un marco legal amplio relacionado a la construcción, y que la mayoría de políticas habitacionales implementadas han sido y siguen siendo dirigidas con carácter centralista por los gobiernos nacionales de turno. Aunado a lo anterior, acusa Aranguren (2007), que existe una notable inconsistencia con una realidad matizada por resultados que hacen notar la falta de observación a lo establecido en desarrollos habitacionales ejecutados, principalmente en los dirigidos a la población de menores recursos gestionados por los mismos organismos gubernamentales.

Una forma de evaluar históricamente los aportes de la política y organismos nombrados es revisar la relación de viviendas terminadas a escala nacional según datos disponibles desde 1978.



**Gráfico 01:** Viviendas por Año Construidas por el Sector Público y Privado, en Venezuela desde 1978 hasta el presente 2011.

*Fuente: CONAVI Informes Anuales 1990-1998, Anuario Estadístico MINFRA 1999, Cámara Venezolana de la Construcción (CVC) Inventario de Viviendas 2000-2005, Anuario Estadístico Venezuela 1989, DIASPER 1986, CONAPRI (Resumen Ejecutivo Inmobiliario, 2008), Cámara Inmobiliaria de Venezuela (2009 – 2011).*

Es evidente que a partir del año 1999 el nivel de producción habitacional nacional no ha experimentado un crecimiento sostenido con una tendencia apreciable a disminuir, aun cuando la bonanza petrolera ha sido una de la más significativas por sus altos precios en el mercado internacional, lo que ha llegado acentuar el problema habitacional al crear una seria distorsión de la oferta frente a demanda creciente.

### 7.4.2 Política Habitacional: Teoría y Actualidad

La política habitacional o política de vivienda, es concebida por Almansi (2005) como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas habitacionales de los ciudadanos, entendiendo por problemas habitacionales en sentido amplio, no solo los relacionados con el interior de la vivienda sino también el exterior y sus servicios de infraestructura y acceso. La política de vivienda, así como la social, supone un efecto redistributivo importante, con impacto además sobre el mercado laboral y en la salud de la población.

A lo largo del tiempo la política de vivienda, según Almansi (ob. cit), ha atravesado diferentes redefiniciones ya sea en función de la posición que ha adoptado el Estado con respecto al sector, bien como productor o como facilitador/regulador; ó en función de las diferentes visiones que van desde las más integrales, teniendo en cuenta el contexto material y social de la vivienda, hasta las más particularizadas centradas únicamente en el producto material ó bien en función del rol que asumen los distintos actores presentes en el sector, además de los estatales, los privados y comunitarios.

La política habitacional aplicada en Venezuela tal como se señaló, ha estado caracterizada por la estructuración y continua aparición de distintas normativas y acciones por parte del Estado, para incentivar, promocionar y financiar la construcción de nuevas viviendas, sin embargo, dichos planes no han demostrada ser efectivos y sostenible, en consideración de la creciente demanda tanto cualitativa como cuantitativa de vivienda por parte de la Población Venezolana. Entre las causas específicas que han conducido a la poca efectividad de las políticas habitacionales refieren Centeno (2.006), Aranguren (2.007) y Propias (2.011), pueden mencionarse:

- Falta de visión integral de las políticas, al desestimar aspectos económicos, sociales, culturales, como: pobreza, empleo, formalidad, ingresos, inflación, accesibilidad, mercado del suelo, capacidad técnica y operativa de sector de la construcción, entre otros.
- Centralización las políticas, recursos y decisiones relacionados a la vivienda por parte del Estado Nacional.
- Desarticulación de los organismos pertinentes.
- Falta de visión gerencial.
- Ineficiencia en la adjudicación y desembolso de los recursos.

- Discontinuidad administrativa y reglamentaria.
- Falta de instrumentación del marco legal.
- Poca participación del sector privado.

Otro aspecto que pudiese estar incidiendo en la capacidad de producción habitacional, como lo muestra la Tabla 2.9, es la baja inversión pública destinada a atender las necesidades habitacionales de la población, especialmente la de bajos ingresos, en la que para el caso de Venezuela no supera 1,4%, cifra relativamente inferior a la inversión que hacen otros países como: Argentina, Bolivia, Uruguay, Costa Rica, Cuba, El salvador, Guatemala, México, Nicaragua y República Dominicana.

**Tabla 2.9:** Gasto Público en Vivienda como porcentaje del PIB (%) en América Latina

País	1990/1991	1995/1996	2000/2001	2005/2006
Argentina	1.7	1.5	1.4	1.6
Bolivia	N.D	2.6	1.8	2.1
Brasil	1.5	0.7	0.9	1.0
Chile	0.2	0.2	0.3	0.2
Colombia	0.5	1.0	1.2	0.6
Ecuador	0.0	0.3	0.4	0.2
Paraguay	0.5	0.6	0.5	0.9
Perú	N.D	N.D	0.1	0.1
Uruguay	0.3	0.5	0.5	1.5
<b>Venezuela</b>	<b>1.7</b>	<b>0.9</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>
Costa Rica	1.9	1.8	1.6	1.7
Cuba	4.8	5.5	2.6	3.0
El Salvador	N.D	0.1	2.1	2.2
Guatemala	0.1	1.0	1.6	2.4
Honduras	0.0	0.0	0.2	0.1
México	0.9	1.2	1.3	1.9
Nicaragua	1.2	1.4	1.5	2.8
Panamá	1.1	1.7	1.3	1.1
Rep. Dominicana	1.8	3.1	1.6	2.1

N.D: No disponible

Fuente: Comisión Económica para América Latina y El Caribe, CEPAL (2009)

Estas aseveraciones coinciden con lo expresado por Jordán y Martínez (2009) en su investigación, en cuanto a que algunos países de Latinoamérica, en el que incluye a Venezuela, muestran mayores



desafíos, junto a la necesidad de articular, con mayor rapidez e intensidad, políticas, programas y proyectos para superar las condiciones de precariedad urbana y pobreza.

En el mismo sentido afirman Jordán y Martínez (ob. cit) que, el enfoque de política de desarrollo urbano y habitacional que han venido promoviendo los países de la región en las últimas décadas para superar estas situaciones de carencias, mantiene como núcleo una serie de principios que constituyen también objetivos a lograr. Estos son: Estado promotor, calidad de la oferta habitacional, calidad de infraestructura y de equipamiento, integración social, mejoramiento de la gobernabilidad urbana, oferta estratégica y sostenible de factores (suelo y financiamiento), coherencia estratégica y sostenibilidad de políticas, diferenciación regional/territorial y cooperación público-privada.

Dichos principios se traducen en una **Agenda Urbana Regional** orientada a la superación de la pobreza y precariedad con cinco ejes de especial prioridad en materia de intervención urbana y que buscan, entre otros fines, contribuir a superar la situación de crisis antes indicada a la vez de colaborar en los desafíos de financiamiento y bancarización de sectores de menores recursos. Estos ejes con sus correspondientes objetivos de política son:

- ✓ **Mejoramiento de la calidad habitacional y construcción de nueva vivienda:** perfeccionar los mecanismos de la gestión habitacional para que la población que carece de viviendas o hábitat en condiciones precarias pueda acceder a soluciones habitacionales que satisfagan las exigencias básicas de confort, seguridad y salubridad; promover formas de intervención para mejorar los estándares al nivel de calidad y cantidad, no sólo a través de la dotación de unidades nuevas sino de otras modalidades de gestión habitacional como la del mejoramiento urbano, mejoramiento integral en zonas de tugurios, entre otras.

- ✓ **Producción y mejoramiento del acceso al suelo:** ampliar las posibilidades que hoy tienen los sectores pobres para acceder al suelo urbano, analizando alternativas innovadoras con habilitación y titularización jurídica efectiva, a la vez que activa mecanismos de gestión para evitar la ociosidad de este recurso urbano.
- ✓ **Provisión y acceso a servicios básicos de infraestructura:** proporcionar servicios, en especial aquellos de agua potable y saneamiento, a los barrios donde viven los hogares más vulnerables. Interesa no sólo la perspectiva del déficit al nivel de redes como al nivel de calidad en la prestación del servicio, sino además desde la capacidad de gestión de los gobiernos y el empresariado involucrado, en la dotación y el acceso a los barrios más postergados en las ciudades.
- ✓ **Dotación y mejoramiento del espacio público barrial:** contribuir, a través de la dotación y habilitación de espacios públicos a escala vecinal, local y de la ciudad, al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la convivencia social y la integración de los sectores más pobres a la sociedad urbana, favoreciendo la acumulación de capital social.
- ✓ **Provisión de espacios para el desarrollo de actividades productivas y generación de empleo e ingresos:** proveer espacios y facilidades para que los sectores pobres urbanos puedan desarrollar actividades productivas e incrementar sus ingresos desde sus mismos barrios y con relación a otras áreas de la ciudad, fortaleciendo y perfeccionando este tipo de actividad.
- ✓ **Los mayores y mejores resultados que se obtienen** en términos no solo constructivos, sino sociales, laborales, educativos, culturales, institucionales y políticos, tras la adhesión a estrategias mas integrales y participativas.

Un rediseño o nuevo enfoque de política urbana y habitacional para los países de la región, según estos últimos investigadores, supone un tránsito del concepto de vivienda como un bien (*commodity*) provisto por el mercado a otro, donde sin desmerecer su valor económico se reconoce en la vivienda una significación mayor de carácter económico, social, cultural y familiar, que surge del derecho a acceder a una opción habitacional adecuada a las necesidades y posibilidades de cada hogar. Es así como este enfoque amplía la tradicional prestación del satisfactor “vivienda” a otras dimensiones complementarias tales como la producción, los mercados, el financiamiento, el empleo y los ingresos, la tenencia segura, la infraestructura y los servicios urbanos básicos, la tierra, el contenido cuantitativo y el cualitativo de las viviendas y su hábitat entre otros.

### **7.5 Definiciones de Gestión Habitacional**

La gestión habitacional es definida por Alcalá (1995), como el conjunto de procesos dirigidos a articular, usar, coordinar, organizar, asignar recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales, políticos, naturales) que permiten producir, hacer funcionar y mantener la ciudad y brindar a las actividades económicas y a la población los satisfactores de sus necesidades, tanto bienes de consumo individual como colectivo.

La producción habitacional para el mismo autor, es entendida como el resultado de poner en prácticas los procesos antes mencionados, es decir, los productos o servicios obtenidos que proporcionan un bienestar en la calidad de vida de los usuarios finales y su integración a la ciudad.

Comprendida de esta manera, la gestión y producción del hábitat incluye a todas las condiciones físico-materiales que hacen a la unidad habitacional y su articulación al espacio urbano y/o territorio circundante. Esto conlleva considerar (o al menos no ignorar) dimensiones económicas, sociales, culturales y políticas de los habitantes.

Bajo esta postura se enfatiza el valor social de la unidad vivienda, entendiendo que la solución a la carencia habitacional no se circunscribe a una mera acción individual y aislada, dependiente de la relativa situación social o económica en la que uno se encuentre, sino que abarca una configuración urbana y ambiental que posibilite (o al menos no inhiba) el desarrollo de todas las capacidades humanas.

### **7.6 Clasificación de la Gestión Habitacional**

De acuerdo a la posición del órgano de decisión, menciona Gatini (2003), que la gestión habitacional puede clasificarse en: la gestión del Estado, la gestión Privada y la gestión de las ONG's.

- La gestión del Estado o Pública. Se define por la lógica del financiamiento oficial, esto es, quien aporta los recursos necesarios y suficientes para la ejecución del programa socio habitacional, que pueden incluir otros actores participantes del proceso, como por ejemplo, el sector privado (las empresas) y/o cooperativas o asociaciones de destinatarios. El proceso de definición de sus principales variables: destinatarios, tecnologías de construcción, tiempo de ejecución y montos de recursos económicos a aplicar, son predeterminados por los organismos técnicos del Estado. El acento de la gestión habitacional estatal se caracteriza por un proceso de control por sobre la ejecución en forma directa.

La gestión habitacional pública en el caso Venezolano, se encuentra integrada en tres (03) niveles de funcionamiento: *Nacional, Estatal y Municipal*. Estos a su vez comparten funcionalidad descentralizada y corresponsabilidad de gestionar y producir el hábitat y vivienda en su ámbito político-territorial de competencia, contando con presupuestos que les son asignados anualmente por el mismo código constitucional vigente.

La gestión pública prestada a nivel nacional, es dirigida por el **Ministerio de Vivienda y Hábitat**, encargado de planificar y elaborar planes y

política habitacionales para ser aplicadas en toda la República, además posee la potestad de desarrollar, ejecutar y financiar todo tipo de programas habitacionales, re-centralizando actualmente la toma de decisiones en materia de hábitat y vivienda.



**Fotografía 12.** Vista de Sede del Ministerio de Vivienda y Hábitat, Caracas- Venezuela

Fuente: Propia (2011)

El Ministerio de Vivienda y Hábitat, a lo interno se encuentra integrado por un conjunto de Organismos para aplicar su operatividad: Instituto Nacional de la Vivienda (INAVI), Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH), Fundación Misión Hábitat, Empresa Mixta para la Producción de Insumos para la Construcción (EMPIPCSA), entre otras.

La gestión pública prestada a nivel Estatal, en específico del Estado Lara, es dirigida por la **Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI)**, encargada entre otras cosas de promocionar, proyectar, contratar, financiar y ejecutar programas de vivienda en el ámbito del Estado Lara, así como de apoyar a los distintos instituto municipales de la vivienda para el logro de sus objetivos y recabar información sobre la

construcción de viviendas y subsidios en el Estado para remitirlos periódicamente al Ministerio de Vivienda y Hábitat.



**Fotografía 13:** Vista de Sede de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI), Barquisimeto- Venezuela

Fuente: Propia (2011)

La gestión pública prestada a nivel Municipal, está integrada por los Instituto de la Vivienda que hacen vida en cada Municipio que conforman políticamente a los Estados o Provincias. Estos Institutos se encargan localmente de promocionar, planificar, financiar, ejecutar proyectos habitacionales para proveer soluciones a sus comunidades. En el ámbito geográfico del Estado Lara, existen un Instituto en cada uno de los nueve(09) Municipios, conocidas con la figura: **Instituto Municipal de la Vivienda de Iribarren (IMVI), Instituto Municipal de la Vivienda de Torres (IMVITOR), Instituto Municipal de la Vivienda de Morán (IMVIMOR), Instituto Municipal de la Vivienda de Palavecino (IMVIPAL), Instituto Municipal de la Vivienda de Simón Planas (IMVIPLANAS), Instituto Municipal de la Vivienda de Urdaneta (IMVIUR), Instituto Municipal de la Vivienda de Jiménez (IMVIJIM), Instituto Municipal de la Vivienda de Crespo (IMVICRE) y la Empresa de Producción Comunal Socialista de Obras Públicas y Vivienda de Andrés Eloy Blanco (E.P.C.S. de Obras Públicas de Andrés Eloy Blanco).**



**Fotografía 14:** Vista de Algunas Sedes de Institutos Públicos de Vivienda de Carácter Municipal en el Estado Lara - Venezuela

Fuente: Propia (2011)

Estas Instituciones de carácter Estatal o Municipal, comparten un carácter de autonomía en su funcionamiento, cuentan con un espacio físico y recursos, cuyos presupuestos le son asignados de manera anual, mayoritariamente por el Gobierno Estatal (Provincia) y Local (Municipalidades), y en menor medida a través de asignaciones especiales o vía emergencia por el Gobierno Nacional. En cuanto a la estructura organizativa de cada Institución, éstas se encuentran generalizadamente conformadas por una junta directiva precedida por su presidente, un nivel gerencial integrado por un gerente general, un coordinador técnico (proyecto y obra), un coordinador de administración y un coordinador social, por último su personal operativo y administrativo.

- La gestión Privada. La gestión del sector privado de la construcción tiene a escala habitacional dos (02) rangos: la iniciativa familiar individual guiada por una lógica de consumo y la iniciativa de la empresa (de escala individual o colectiva) que tiene lógica lucrativa. En el ámbito geográfico del estado Lara, existen al menos unos cincuenta (50) promotores privados de viviendas en condición de activos, cuyos desarrollos e emprendimientos habitacionales se concentran importantemente en las principales ciudades del Estado, como: Barquisimeto, Cabudare, Carora, Quibor, El Tocuyo, entre otras.

- La gestión de las ONG's. La gestión institucional de organizaciones no gubernamentales toma características de las gestiones precedentes con marcadas modalidades particulares. Si bien depende de manera general de recursos oficiales, está fuertemente involucrada en el diseño y ejecución de programas y tiene activa participación en la definición de las características sociales, en la tecnología de construcción, en el uso de los tiempos de ejecución y en la eficiencia en el manejo de los recursos limitados; en articulación con los organismos financieros (Estado) y con los organismos destinatarios (pobladores). Acerca de este tipo de organizaciones en el ámbito geográfico del Estado Lara, se cuenta con muy pocas en las zonas, y entre la que más destaca por su contribución, la Escuela Comunitaria de la vivienda de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

### **7.7 Importancia de la Gestión Habitacional**

- ✓ Permite organizar y dirigir esfuerzos institucionales, para producir bienes y servicios habitacionales que mejoraran la calidad de vida y bienestar social de las personas.
- ✓ Permite eficientizar (escala, focalización y calidad material) la respuesta estatal para atender a las distintas demanda habitacionales.
- ✓ Permite comprender el tema asociado a la vivienda de una manera más amplia, integral y transdisciplinar.
- ✓ Permite la inclusión y participación de los actores relacionados a la vivienda, para proponer y generar soluciones.

### **7.8 Integralidad de las Prestaciones que una Gestión Habitacional debiera atender**

Refiere Gargantini (2010), que las dimensiones de las prestaciones que una gestión habitacional coherente con un enfoque (gestión habitacional integral e integrada) debiera atender:



- **Habitacional:** condiciones físico-materiales de las unidades habitacionales.
- **Urbano-ambiental:** integración de las unidades habitacionales al espacio urbano ambiental-territorial.

Siendo necesario, en pos de esta integración, considerar dimensiones de tipo:

- **Económico-productiva:** integración de sus habitantes y de las modalidades productivas propuestas al sistema económico.
- **Social:** acceso de los hogares a la salud, educación, seguridad, ocio, recreación, entre otros.
- **Cultural:** condiciones de edad, género y ética de las personas, sus preferencias y modos de vida individuales y colectivos, sus valoraciones y significaciones.
- **Legal y política:** seguridad de la tenencia de los bienes de las personas, el acceso a los servicios de justicia, obligaciones y garantías sobre sus deberes y derechos.

La incorporación de nuevas dimensiones, fomenta un recambio en el enfoque de tradicional de gestionar el hábitat como una manera de solo hacer viviendas, por otro, centrado en la integralidad de las prestaciones que permitan producir, hacer funcionar y mantener el hábitat, que ayudan a afianzar las relaciones personales, sociales y condiciones de bienestar de la población.

Desde este renovado enfoque, la investigadora (ob. cit) identifica para su caso de estudio, un conjunto de estrategias que podrían aplicarse desde los espacios locales para mejorar la gestión habitacional, y que bien algunas podrían ser consideradas en Estado Lara, por requerir un cambio de modelo para eficientizar la entrega de bienes y servicios habitacionales. Las estrategias identificadas son:

- **La atención a los sectores pobres de la población:** la cual dejando al margen el criterio mercantilista de las actuales políticas habitacionales (que supone que los beneficios recibidos corresponden de manera directa con la capacidad de pago y ahorro del beneficiario), mantiene rasgos redistributivos no solo en términos de acceso a bienes y servicios, sino a espacios de empoderamiento y fortalecimiento comunitario;
- **La concepción de la vivienda no como objeto sino como proceso social:** la cual se traduce en la consideración de objetivos y proyectos complementarios al habitacional, a la luz de una visión sistémica e integral de las problemáticas socio-habitacionales.

Se entiende así a la vivienda como un punto de partida propicio para activar procesos de promoción y desarrollo local, educativo, cultural, ambiental, de generación de empleo y de modernización institucional.

- **La consideración de la gestión del hábitat como un conjunto de procesos** (legales, urbanísticos, económicos, ambientales, sociales, y también constructivo – arquitectónicos) **que permiten producir, hacer funcionar y mantener el hábitat en el ámbito local**, como enfoque y estrategia superadora de la mera construcción de viviendas nuevas;
- **La conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios y el fomento a la articulación actoral:** como estrategias de complementación de recursos y herramientas efectivas en términos de mayor gobernabilidad y gobernanza, obteniendo resultados superadores a partir de la generación de capacidades de negociación y generación de consensos aun dentro de relaciones asimétricas de poder;
- **La formación técnica en torno a la especificidad propia de la problemática habitacional:** como proceso complejo que, a diferencia de la construcción de obra pública, exige el trascender las acciones y

competencias de una disciplina o área en particular. Por lo que las asociaciones que permiten compartir saberes y atender conjuntamente problemáticas comunes, así como las vinculaciones con asesores y consultores externos dedicados a esta temática permite superar las deficiencias que a nivel de recursos humanos se posee;

- **La concepción de las acciones habitacionales como procesos no solo técnicos sino socio-políticos:** reconociendo la importancia que la decisión o aval político posee en la consecución de las acciones que se planteen, así como la escala temporal que implica todo cambio social, cultural o institucional;
- **La incorporación de modalidades constructivas, productivas y de financiamiento innovadoras:** desde la especificidad técnica y disciplinar de la propia problemática del hábitat social, la cual requiere consideración de variables culturales, educativas y económicas-productivas, generando apropiabilidad por parte de los beneficiarios y garantizando viabilidad y sustentabilidad de los resultados obtenidos;

### **7.9 Factores que determinan los cambios y alcance en la Gestión Habitacional**

La configuración del conjunto de mecanismos institucionales, que posibilitan el acceso de la población a la vivienda está ligada al modelo de desarrollo económico adoptado por el Estado.

La adopción de cualquier doctrina económica exige cambios sustanciales en las relaciones de los diversos agentes en el mercado, determinadas a su vez por el rol que cumple el Estado y el esquema de asignación del bienestar social (Caicedo, 2003, 2006).

En este sentido, los cambios y alcances en cualquier modelo de gestión habitacional, según Caicedo (2006), son determinados por múltiples factores (sociales, técnico, políticos y económicos), entre los que se

podrían mencionar: la eficiencia en el manejo de los recursos, la cobertura de los programas habitacionales, la focalización y los mecanismos de asignación de la asistencia pública, la replicabilidad de las acciones, el nivel de ingreso y el nivel de pobreza de la población (accesibilidad a los programas habitacionales).

A estos factores según la experiencia del investigador, podrían añadirse otros como: tenencia del suelo de quienes van a desarrollar proyectos (banco institucional de suelo), alianzas con otros entes y/o privados para promover proyectos, participación comunitaria en la toma de decisiones para lograr su incorporación e identificación en las soluciones habitacionales.

Ahora bien, al intentar implantar un modelo de gestión habitacional se deben tener presente en todo momento, la sustentabilidad económica del modelo y la cobertura de la respuesta estatal para atender la demanda habitacional de la población, el cual debe caracterizarse por ser eficiente (escala, focalización, calidad material) y contener un marco de acción prospectivo con objetivos claro y bien definidos.

## **BASES LEGALES**

Para la presente investigación se ha considerado conveniente fundamentarla desde el punto de vista jurídico por una serie de estatutos legales de orden internacional y nacional que tienen vigencia actual en Venezuela, encontrándose entre ellas algunas como: Declaración Universal de los Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas; 1.948), Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Asamblea General de las Naciones Unidas según Resolución N° 2200; 1.966), Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (GOE N° 36.860; 1.999), Ley Orgánica de Régimen Municipal (GOE N° 4.109; 1.989), Ley Orgánica de la Administración Pública (GOE N° 37.305; 2.001) y la Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (GOE N° 5.889; 2008).

- Declaración Universal de los Derechos Humanos:

Este documento en su Artículo 25 declara entre otras cosas, el derecho que tiene toda persona y su familia, a un nivel de vida adecuado que le asegure una vivienda y servicios básicos fundamentales (alimentación, salud, vestido, bienestar), y recomienda a todos sus Estados miembros entre ellos Venezuela, facilitar las condiciones adecuadas para poder ejercerlo.

- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales:

Este derecho universal a la vivienda y servicios básicos fundamentales, efectivamente es formalizada y reconocida por sus Estados miembros, según el Párrafo 01 del Artículo 11 de este documento, acordando establecer mecanismos que garanticen una mejora continua de las condiciones de existencia humana.

El concepto de “*Derecho a la Vivienda*” hoy día ha trascendido a una visión más amplia, integral y prospectiva, como es el “*Derecho a la Ciudad*”, recogida en una carta mundial que nace del Foro Social de las

Américas (Quito, Julio 2004), Foro Mundial Urbano (Barcelona, Octubre 2004), Foro Social Mundial (Porto Alegre, Enero 2005), entre otras, en la que se invita a todas las personas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales, parlamentarios y organismos internacionales a participar activamente en el ámbito local, nacional, regional y global en el proceso de integración, adopción, difusión e implementación de la Carta Mundial por el derecho a la Ciudad como uno de los paradigmas de que un mundo mejor es posible es este milenio.

El derecho a la ciudad definido en este documento, amplía el tradicional enfoque sobre la mejora de la calidad de vida de las personas centrado en la vivienda y el barrio hasta abarcar la calidad de vida a escala de ciudad y entrono rural, como un mecanismo de protección de la población que vive en ciudades y regiones en acelerado proceso de urbanización. Esto implica enfatizar una nueva manera de promoción, respeto, defensa y realización de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales garantizados en los instrumentos regionales e internacionales de derecho humanos.

- En cuanto a la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela:

En el Capítulo V del Título III de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela vigente, titulado “De los derechos sociales y de las familias”, expresamente el Artículo 82, establece el derecho a la vivienda y servicios básicos a toda persona como elemento socializador priorizando el acceso a los núcleos familiares constituidos, así también se destaca el papel del Estado en garantizar este derecho.

Este precepto refleja un llamado a la corresponsabilidad de todos los actores de la sociedad y al establecimiento de mecanismos de participación, concepto, que elevado al rango constitucional, es resultado de la evolución del sentimiento de compromiso social gestado dentro del mundo globalizado.

El Capítulo I del Título IV de la misma Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, titulado “De las disposiciones generales de la administración pública”, se indican los Artículos 141; 142 y 145, donde se establecen criterios importantes en cuanto a competencias, principios y funciones de la administración pública y funcionarios.

Estas disposiciones establecen claramente la visión y principios de los órganos de la administración pública venezolana, su fidelidad y compromiso a las buenas prácticas en pro del ejercicio de la función pública como elemento garantizador del bienestar de todos sus ciudadanos

De igual manera, el Capítulo IV del Título IV de la Constitución, titulado “Del Poder público Municipal”, se indican los Artículos 168; 169; 178; 179 y 184, donde se establecen criterios importantes en cuanto a competencias y funciones de las Municipalidades.

Estos artículos destacan la importancia del Municipio como unidad política primaria y autónoma de la República, y la libre gestión en las materias de su competencia. Por un lado le asigna al municipio la supremacía como organización jurídica y política para representar, atender y actuar en función de sus intereses como territorio y espacio social y económico. Por el otro lado, es la instancia que asumirá las funciones de organización, planificación y gestión municipal, sin que ninguna otra instancia trate de asumirlas, sin el previo conocimiento y autorización del gobierno municipal.

- En cuanto a la Ley Orgánica de Régimen Municipal:

Respecto a la Ley Orgánica de Régimen Municipal establece en los Artículos 36; 41; 43; 44 y 46, las competencias del Municipio, los modos de prestación de servicio público y la definición del carácter de los institutos municipales.

Estos preceptos detallan las competencias municipales y ratifican la importancia de la función de planificación, coordinación y gestión local, en atención a su contacto directo a sus comunidades y asuntos comunes del ciudadano, como ente descentralizador de poder público. De igual manera, faculta al municipio para crear instituciones de cierta autonomía y alcance local, para la promocionar, planificar, administrar y gestionar área de interés como el habitacional, para proveer soluciones efectivas.

- En cuanto a la Ley Orgánica de la Administración Pública:

La Ley Orgánica de la Administración Pública vigente, en sus Artículos 03; 05; 12; 18; 19; 20; 21; 22 y 23, establece los principios y bases del funcionamiento y organización de la administración pública. Estas disposiciones revisten a los órganos, instituciones y fundaciones de carácter público nacional, estatal o municipal, de un carácter de total servicio orientado al ciudadano que lo requiera, basándose en principios de transparencia, eficiencia, eficacia, efectividad, mejora continua, honestidad, entre otros, que lo deben distinguir en todo momento para alcanzar los supremos objetivos de bienestar integral de la República.

- En cuanto a la Ley de Régimen Prestacional de la Vivienda:

La Ley de Régimen Prestacional de la Vivienda, tiene por objeto reglamentar la obligación del Estado de garantizar el acceso de todos los ciudadanos y ratifica el derecho a la vivienda y hábitat dignos contemplado en la Constitución Nacional.

El régimen establecido en esta ley, se orienta hacia la satisfacción progresiva del derecho humano a una vivienda digna y los medios que permitan la propiedad de la misma, dando prioridad a las familias de escasos recursos en correspondencia con la cultura de las comunidades.

Entre los puntos más notables de esta Ley están la ratificación del Ministerio de Vivienda y Hábitat como ente rector en la materia, la



certificación del Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH) como Instituto Autónomo pero además como operador financiero, se crea el fondo de ahorro voluntario para complementar el fondo de ahorro obligatorio existente, se le otorga al gobierno la potestad regulatoria en el arrendamiento inmobiliario y en la administración de tierras urbanas y urbanizables.

Se crea también el sistema nacional de vivienda y hábitat, definido como el conjunto de componentes distinguidos en sector público, sector privado y usuarios que operarán de acuerdo a condiciones funcionales, territoriales y políticas particulares para garantizar la satisfacción progresiva del derecho a la vivienda y hábitat dignos.

El nuevo régimen incluye la posibilidad de obtener financiamiento por hasta el 100% del valor de la vivienda e introduce la figura de créditos mixtos, que permiten el financiamiento a largo plazo para la compra de un terreno y la construcción de una vivienda principal dentro de él.

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación se muestra un conjunto de términos, que recogen la definición y entendimiento que se le dan en esta investigación:

**Actor.** Persona natural o jurídica (organización legalmente constituida) que en forma permanente o transitoria posee la capacidad de acumular fuerza (recursos), influyendo en una realidad social determinada.

**Alta dirección.** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Beneficiarios o Usuarios.** Son usuarios todos los individuos, familias y comunidades, organizadas o no, que demandan bienes o servicios de vivienda y hábitat.

**Calidad.** Totalidad de características de un producto o servicio que influyen en la capacidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

**Calidad de Servicio.** Aspectos accesorios a una prestación principal que enriquecen el servicio y mejoran la satisfacción de necesidades y expectativas de los beneficiarios o usuarios.

**Calidad de Vida.** Componente indispensable para el logro del desarrollo humano, que se traduce en la apropiación que hace el individuo del medio y la percepción que tiene de éste en cuanto escenario posible de progreso individual y colectivo.

**Capacidad personal.** Se refiere al capital intelectual, la curva de aprendizaje en gerencia pública, la experiencia o pericia, la formación en temas de la gerencia pública que posee el actor, gobernante, gerente, coordinador o funcionario público.

**Capacidad Institucional.** Referido a la calidad de la estructura organizacional del gobierno, institución, los sistemas gerenciales en funcionamiento, tamaño, peso de la organización pública, los procesos administrativos, la calidad de la oficina del gerente o coordinador.

**Clima Laboral.** Cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influyen en su comportamiento.

**Competitividad.** Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**Comunicación.** Conjunto de mensajes verbales y no verbales que se transmiten en el marco de la organización.

**Control.** Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, para detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

**Cultura Organizacional.** Conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que caracterizan a los miembros de una organización, y que confieren a ésta una personalidad diferenciada.

**Diagnóstico.** Descubrir e interpretar la realidad, su lógica y su naturaleza (Clausewitz).

**Diagnóstico Situacional.** Es un proceso de construcción de conocimiento estructurado, reflexivo y crítico que tiene como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social. Etapa de la consultoría en la cual se describe la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona. Se refiere al análisis de datos pasados, presentes y proyección al futuro para el proceso de la planeación estratégica.

**Economía.** Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida.

**Eficacia.** Cumplimiento de programas, objetivos y metas, en cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas.

**Eficiencia.** Aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para generar los productos con la calidad requerida.

**Escenarios.** Conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación

futura, donde este conjunto de eventos presenta cierta coherencia (Michael Godet).

**Estructura Organizacional.** Forma en que se divide el trabajo entre distintas tareas y el logro de la coordinación entre éstas tareas.

**Ética.** Conjunto de principios morales o valores, procedentes de la religión o de la tradición, que gobierna la conducta de un individuo, grupo u organización y la convivencia en la sociedad (Miguel Santesmases).

**Factible.** Es posible aplicarlo o llevarse a cabo.

**Gestión.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, orientadas a la producción de bienes y servicios para satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados.

**Gerente.** Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a la organización para alcanzar sus metas.

**Gobernabilidad.** Se define como la relación que viene dada entre el peso de las variables clave que controla o no el gobernante del proyecto de gobierno.

**Impacto.** Nivel de repercusión a mediano plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos y servicios prestados.

**Indicador.** Referencia numérica generada a partir de una variable que muestra el desempeño de la unidad objeto de análisis, y la cual por comparación periódica con un valor de referencia, interno o externo al ente u organismo, podrá indicar posibles desviaciones acerca de las cuales la administración deberá tomar acciones.

**Interés.** Referido a la preferencia de un actor con respecto a un objetivo, basado en el beneficio o conveniencia que le generará ese objetivo.

**Motivación.** Base del comportamiento de un actor social, fundamentado por interés y el valor que ese actor le asigne a un objetivo.

**Organigrama.** Representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran.

**Organización.** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Planificación.** Establecimiento de las actividades o de las diferentes etapas, considerando tiempo y recursos necesarios, orientadas hacia el alcance de las metas y objetivos de la organización.

**Problema.** Situación que está definida por la divergencia entre el ser y el deber ser. Aquella situación insatisfactoria para un agente social o económico.

**Procedimiento.** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados.

**Productores de vivienda y hábitat.** Son productores todas las personas naturales o jurídicas dedicadas a la planificación, promoción, construcción, comercialización, provisión de bienes o servicios que incrementen la oferta en materia de vivienda y hábitat.

**Proyecto.** Actividades específicas o conjunto de actividades complementarias que la organización realiza y que tienen un propósito común.

**Rol.** Actuación, papel o función de una persona en un determinado asunto o escenario.

**Satisfacción del Usuario.** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Servicio.** Son las actividades en relación con un cliente y los resultados de todas estas para satisfacer las necesidades del mismo.

**Servicio Públicos Urbanos.** Servicios que atienden las necesidades esenciales para desarrollar un nivel de vida más adecuado y sostenible. Algunos de estos servicios son: acueductos, cloacas, drenajes, electricidad, recolección de basura, entre otros.

**Táctica.** Método que se sigue para lograr un objetivo. Es el uso de los recursos escasos en la producción de un cambio situacional.

**Unidades Gerenciales.** Grupos organizados dentro de la institución que tienen bajo su dirección, funciones u operaciones específicas, de uno o varios departamentos orgánicos.

## **SISTEMA DE VARIABLES**

Las variables son definidas por Hernández, Fernández y Baptista (1991), como una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medir. Se entiende entonces, que las variables son cualidades observables de algo factible de cambio o variación y por ende medibles.

### **A.- Definición de las Variables**

La presente investigación abordo el estudio de dos (02) variables a saber: 1) Gerencia Estratégica y 2) Gestión Habitacional, las cuales son consideradas esenciales para diagnosticar y valorar la situación objeto de estudio, que permitirá a partir de ellas, diseñar el proyecto que se pretende proponer “Modelo de Gerencia Estratégica como elemento de Mejora de la Gestión Habitacional en el estado Lara (Venezuela)”. A continuación se presenta una definición tanto conceptual como operativa de las variables consideradas:

#### **Variable # 01: Gerencia Estratégica**

- **Definición Conceptual:** Según Pérez y Ramírez (2010), se define como proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad de una empresa con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento estratégico.
- **Definición Operacional:** Desde el punto de vista operacional, la variable se medirá a través de un conjunto de ítem incluidos en una encuesta tipo cuestionario a aplicar, en el que se analizan los entornos internos y externos de las organizaciones objetos de estudios, incluyendo para ellos factores estratégicos, funcionales y

operacionales, que permitirá recabar las opiniones e informaciones de las unidades gerenciales de las propias instituciones.

### **Variable # 02: Gestión Habitacional**

- **Definición Conceptual:** Según Alcalá (1995), es el conjunto de procesos dirigidos a articular, usar, coordinar, organizar, asignar recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales, políticos, naturales) que permiten producir, hacer funcionar y mantener la ciudad y brindar a las actividades económicas y a la población los satisfactores de sus necesidades, tanto bienes de consumo individual como colectivo.
- **Definición Operacional:** la variable se evaluará a través de un conjunto de ítem incluidos en una encuesta tipo cuestionario a aplicar, analizando para ello la integralidad de las prestaciones que esta gestión habitacional debiera atender, y factores que determinan el cambio y alcance en los modelos de gestión habitacional que se vienen implementando.

### **B. Operacionalización de las Variables**

Una operacionalización de variables, permite entre otras cosas, identificar la relación o conjunto de relaciones que tienen las variables con sus dimensiones, indicadores y sus sub-indicadores que permitan su medición o valoración, así como también, identificar los instrumentos seleccionados para medir efectivamente esas variables.

La Tabla 2.10, muestra el mapa de variables empleado para desarrollar la presente investigación.

Tabla 2.10: Sistema de Variables del Modelo Propuesto

Variables	Dimensión	Indicadores	Sub-Indicadores	Instrumento		
				Cuest	C.A	Entrev
GERENCIA ESTRATEGICA	INTERNA A LA ORGANIZACION	Direccionamiento Estratégico (Nivel Estratégico)	Misión de la Organización	1	X	X
			Visión de la Organización	2	X	X
			Misión y Visión Compartida	3	---	X
			Valores de la Organización	4	X	X
			Políticas de la Organización	5	X	X
			Objetivos de la Organización	6	X	X
			Estrategias de la Organización	7	X	X
		Clima organizacional (Nivel Operacional)	Comunicación Inter-unidades	8	---	X
			Motivación	9	---	X
			Liderazgo Participativo	10	---	X
			Trabajo en Equipo	11	---	X
		Cultura organizacional (Nivel Operacional)	Estructura Organizacional	12	X	X
			Funciones Formalizadas	13	X	X
			Capacitación	14	X	X
	Salarios y Beneficios		---	X	X	
	EXTERNA A LA ORGANIZACION	Política Habitacional	Ambiente Físico de Trabajo	15	---	X
			Presupuestos Asignados	16	X	X
			Demanda Local de soluciones habitacionales	17	---	X
			Nivel General de Precios de la construcción	18	---	X
			Mercado del Suelo Urbano	19	---	X
			Legislación Vigente	20	X	X
Disponibilidad de Servicios Públicos Urbanos			21	---	X	
GESTION HABITACIONAL	INTEGRALIDAD DE LAS PRESTACIONES QUE DEBIERA ATENDER LA GESTION HABITACIONAL	Habitacional	Proveedores y Ejecutores del ramo de la construcción	---	X	X
			Infraestructura Vial Local	---	X	X
		Urbano - Ambiental	Condiciones físico – materiales de las unidades	22a	X	X
			Integración de la unidades habitacionales al espacio urbano ambiental - territorial	22b	X	X
			Integración de sus habitantes y de las modalidades productivas propuestas al sistema económico	22c	X	X
			Acceso de los hogares a la salud, educación, seguridad, ocio, recreación, entre otros.	22d	X	X
	Condiciones, preferencias, valoraciones y modos de vida de las personas.		22e	X	X	
	Legal y Político	Seguridad de la tenencia de los bienes de las personas	22f	X	X	
	FACTORES QUE DETERMINAN LOS CAMBIOS Y ALCANCE EN LOS MODELO DE GESTION HABITACIONAL	Técnico y Político	Replicabilidad de las acciones (Modelo de gestión para desarrollar proyectos habitacionales)	23	X	X
			Tenencia del suelo urbano por parte de las Instituciones de la vivienda (Banco de suelo)	24	X	X
			Alianzas Estratégicas	25	X	X
			Accesibilidad a los programas habitacionales	26	---	X
		Sociales	Participación Comunitaria	27	---	X
			Cobertura de los programas habitacionales	28	X	X
			Impacto Social	29	---	X
		Económico	La Eficiencia en el manejo de los recursos	30	---	X
			Focalización y mecanismo de asignación de los recursos	---	X	X

Fuente: Propia (2011)

**Leyenda**

Cuest: Cuestionario; C.A: Consulta a Archivos; Ent: Entrevista No-Estructurada



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Cubiertas las etapas relacionadas con el planteamiento del problema, formulación de objetivos y revisión del marco conceptual, es necesario definir la metodología a través de la cual se concretó la presente investigación.

Mediante la presentación del marco metodológico se precisa en el lenguaje de investigación las técnicas y herramientas empleadas, considerando lo referente a la población, muestra, recopilación y análisis de los datos (Balestrini, 2001). En el presente capítulo, se exponen los elementos particulares del desarrollo metodológico de este trabajo.

#### **Tipo de Investigación**

El presente estudio se define como un proyecto factible basado en un estudio de campo, ya que se concibe como una propuesta basada en la factibilidad para la solución de un problema y la necesidad de formular un modelo de gerencia estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional en el Estado Lara.

Los datos que se presentan y que demuestran la necesidad señalada en el planteamiento del problema, se recabaron de manera directa de fuentes principalmente primarias (a través de las observaciones empíricas durante tres años de experiencia con organizaciones públicas de la vivienda en la Entidad Larense) y fuentes secundarias (consultas a estudios e investigaciones asociadas al tema de vivienda y las organizaciones públicas), y que actualmente se someten a su verificación.

El Manual de Elaboración del Trabajo Conducente al Grado Académico de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”, UCLA (2002), indica que, un estudio de proyecto es una proposición sustentada en un modelo viable para resolver un problema práctico planteado, tendente a satisfacer necesidades institucionales o sociales y pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos. Este tipo de estudio puede apoyarse tanto en la investigación de campo como en la investigación monográfica documental.

Este mismo Manual, define a la investigación de campo como la aplicación del método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, las cuales conducen a conclusiones y al enriquecimiento de un campo del conocimiento o disciplina inherente a la Especialidad, con la sustentación de los experimentos y observaciones realizadas. Mientras, Hernández, Fernández y Baptista (1991), plantean que este diseño se limita a recolectar los datos directamente donde ocurren los hechos, en un solo momento y en un tiempo único. Además, señalan que su objetivo se orienta a describir variables y analizar eventos en momentos específicos.

### **Descripción General Metodológica**

El desarrollo de la presente investigación se estructuró de la siguiente manera:

- Formulación de objetivos.
- Abordaje del tema de estudio.
- Desarrollo metodológico.
  - Selección de las técnicas adecuadas.
  - Instrumento de recolección de datos.
  - Modificación de las condiciones de partida.
  - Investigación de fondo.
- Diseño del modelo gerencial propuesto.

- Formulación de conclusiones y recomendaciones propias.
- Apuntes de futuras líneas de investigación.

La *formulación de los objetivos* se fundamentó en el conocimiento previo de las condiciones existentes, ajustándose a las posibilidades reales de obtención de los datos requeridos. El conocimiento previo se sustenta en observaciones directas y consulta a estudios especializados asociados a la gerencia estratégica y gestión del hábitat.

El *abordaje del tema de estudio*, contempló la consulta y análisis de información relativa a temas como modelo estratégico, gerencia, vivienda y hábitat, examinando especialmente lo correspondiente a la gestión habitacional que prestan las Instituciones Públicas de la Vivienda en el Estado Lara (Venezuela), mediante la revisión de diversas fuentes. Producto de ese abordaje, se logró un acercamiento al problema, ratificándose la necesidad de estudiar los modelos de gerencia estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional, que permita ofrecer mayores y mejores soluciones a la población larense que la demanda.

En el *desarrollo metodológico* se precisaron las técnicas adecuadas según los objetivos planteados. Se diseñaron aquí los instrumentos para la recopilación de datos y su adecuación fue verificada concretando una revisión por parte de un panel de expertos y con prueba piloto. Como consecuencia de las observaciones realizadas del proceso de adecuación antes comentado, se hicieron los ajustes pertinentes en el cuestionario y confrontaron las condiciones de partida en cuanto a objetivos planteados y metodología.

Estando preparada toda la plataforma necesaria, fue acometida la investigación *de fondo* abordando las unidades gerenciales (unidades de análisis) de los diez (10) Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, que se encuentran activos y que forman la totalidad de la muestra.

La información recabada fue procesada para su análisis e interpretación apoyándose en técnicas y paquetes informáticos de uso común.

A partir del análisis de resultados y diagnóstico estratégico, se procedió al *diseño del modelo gerencial propuesto*, con el que se propone mejorar la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela), desde la posición de los Institutos Públicos de la Vivienda del mismo Estado.

Las *conclusiones y recomendaciones* propias del maestrando se generaron a partir de los resultados obtenidos. Acerca de las recomendaciones, se consideró aquellas de carácter general y otras de carácter específicas, para guiar el proceso de implantación del proyecto propuesto.

Por último, el establecimiento de *futuras líneas de investigación* correspondió a la propuesta de otros estudios que podrían realizarse sobre aspectos de interés derivados de este trabajo, así como del tratamiento del mismo tema bajo condiciones diferentes a las aquí establecidas.

### **Método de Investigación**

Los métodos de investigación pueden dividirse en dos (02) categorías: cuantitativa o cualitativa.

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencias sobre la población de la cual procede. Con la investigación cualitativa se trata de identificar la naturaleza de la realidad, su sistema de relaciones o su estructura dinámica (Pita y Pértegas, 2002).

Cuando se aplican métodos cuantitativos se miden características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para

facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el análisis estadístico (Cook y Reichart citado por Pacherras, 2006).

Entretanto, el método cualitativo contempla descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamiento que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos (González y Hernández, citado por Pacherras, 2006).

De acuerdo con los objetivos planteados, en esta investigación se asumió predominantemente un modelo cuantitativo, bajo la premisa de que se pretende describir la situación existente dentro de un ámbito particular haciendo mediciones numéricas de determinadas variables. No obstante, se hace presente un carácter cualitativo en algunas de sus partes al momento de captar datos mediante cuestionario con preguntas de respuesta libre.

### **Fases de la Investigación**

#### **Etapa I: Diagnóstico**

##### **1.- Población y Muestra**

La población es concebida por Tamayo (2005), como la totalidad de un fenómeno de estudio, induce la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado un conjunto “N” de entidades que participan de una determinada características y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio de investigación.

El estudio se dirigió específicamente a las Unidades Gerenciales de los diez (10) Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, conformadas como se especifica en la Tabla 3.1.

**Tabla 3.1:** Descripción de la Población objeto de Estudio

	<b>Institutos</b>	<b>Unidades Gerenciales</b>	<b>Observaciones</b>
01	Instituto Municipal de la Vivienda de Iribarren (IMVI)	(01) Junta Directiva por Instituto  (01) Gerencia General por Instituto  (01) Gerencia Técnica por Instituto  (01) Gerencia Social por Instituto  (01) Gerencia de Administración por Instituto	- La Junta Directiva está presidida por el presidente de la Institución.       Cinco (05) unidades X Diez (10) Institutos = (50) Unidades Gerenciales de Análisis
02	Instituto Municipal de la Vivienda de Torres (IMVITOR)		
03	Instituto Municipal de la Vivienda de Morán (IMVIMOR)		
04	Instituto Municipal de la Vivienda de Palavecino (IMVIPAL)		
05	Instituto Municipal de la Vivienda de Simón Planas (IMVIPLANAS)		
06	Instituto Municipal de la Vivienda de Urdaneta (IMVIUR)		
07	Instituto Municipal de la Vivienda de Jiménez (IMVIJIM)		
08	Instituto Municipal de la Vivienda de Crespo (IMVICRE)		
09	Fundación de Producción Comunal Socialista para los Servicios, Obras Públicas y Hábitat del Municipio Andrés Eloy Blanco (E.P.C.S. Obras Públicas Andrés Eloy Blanco)		
10	Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI)		
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	

Fuente: Propia (2011)

La muestra para Méndez, Sosa y Moreno (1984), es una porción representativa de la población que permite generalizar, los resultados de una investigación. La misma debe ser representativa para, de esta manera, poder generalizar los resultados alcanzados.

En consideración a esta definición, se utilizó el muestreo no probabilístico, en función que la intención no estuvo dirigida a determinar la probabilidad de que cada elemento de la población formara parte de la muestra, sino escoger de manera intencional elementos dentro de la gestión estratégica, administrativa y operativa de las Instituciones involucradas en la dirección o toma de decisiones de las mismas. Según Martínez (S/F), en la muestra intencional se eligen criterios que se

consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con mayores ventajas para los fines que se persigue la investigación, por lo tanto, el investigador tratará de imitar el buen fotógrafo, que busca los mejores ángulos para capturar la mayor riqueza de la realidad que tiene del arte.

En tal sentido el procedimiento de selección fue el sistémico, tomando como único criterio que los elementos participaran (en forma directa y puntual, en torno a los procesos de toma de decisiones que esta implica) en la dirección de las Instituciones. De este modo, la muestra estuvo constituida por el siguiente personal:

**Tabla 3.2:** Descripción de la Muestra objeto de Estudio

	<b>Institutos</b>	<b>Unidades de Análisis</b>	<b>Unidad de Observación (*)</b>
01	Instituto Municipal de la Vivienda de Iribarren (IMVI)	Presidencia	El Presidente de la Institución (10)
02	Instituto Municipal de la Vivienda de Torres (IMVITOR)		
03	Instituto Municipal de la Vivienda de Morán (IMVIMOR)		
04	Instituto Municipal de la Vivienda de Palavecino (IMVIPAL)	Gerencia General	El Gerente General (10)
05	Instituto Municipal de la Vivienda de Simón Planas (IMVIPLANAS)	Gerencia Técnica	Coordinador Técnico (10)
06	Instituto Municipal de la Vivienda de Urdaneta (IMVIUR)		
07	Instituto Municipal de la Vivienda de Jiménez (IMVIJIM)	Gerencia Social	Coordinador Social (10)
08	Instituto Municipal de la Vivienda de Crespo (IMVICRE)	Gerencia de Administración	Coordinador de Administración (10)
09	Fundación de Producción Comunal Socialista para los Servicios, Obras Públicas y Hábitat del Municipio Andrés Eloy Blanco (E.P.C.S. Obras Públicas Andrés Eloy Blanco)		
10	Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI)		
		<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

(\*) Se tomaron a juicio del investigador de manera aleatoria en las unidades de análisis, relacionados de manera directa en la toma de decisiones de cada institución.

Fuente: Propia (2011)

## **2.- Instrumento de Recolección de Datos.**

En opinión de Hurtado (2000), las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación, mientras que los instrumentos constituyen la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada recolección de información.

La técnica utilizada para recopilar la información en esta investigación es *la encuesta* tipo cuestionario, con el fin de determinar las características e indicadores de carácter organizacional y habitacional.

La encuesta constituye la herramienta de uso general para la recopilación de datos dentro del método cuantitativo. Esta técnica puede definirse como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones sobre características del colectivo, (Aranguren, 2007).

Entre las modalidades existentes, se escogió la encuesta personal sobre la base de los siguientes criterios:

- Necesidad de abordar directamente a informantes claves del grupo de estudio, a fin de resaltar la importancia de la investigación y motivar su participación.
- Posibilidad de ayudar al entrevistado a aclarar dudas, concretar las ideas fundamentales, realizar preguntas complementarias de verificación y puntualizar aspectos específicos del tema tratado.

En el caso de que, por razones del tiempo disponible de los informantes claves, no fue posible concretar un contacto personal, se empleó como segunda alternativa la modalidad auto-administrada.



En cuanto al diseño de la encuesta, se ideó y organizó un único material, conformado por preguntas cerradas, abiertas y dicotómicas, dependiendo del basamento teórico, la información requerida y los objetivos formulados (*Ver Formato de Encuesta Definitiva en Anexo 1*).

Se tomaron como referencia de diseño, instrumentos aplicados para la evaluación de organizaciones, parámetros y especificaciones de algunos investigadores con experiencia en el área organizacional y habitacional, así como también aspectos y experiencias impartidas en el cursado de la Maestría Gestión y Desarrollo Habitacional, de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), tales como:

- Cuestionario para evaluar la situación organizacional del Consejo Municipal de Sanare – Estado Lara (Venezuela), propuesto por Fernández (1995).
- Cuestionario para evaluar la situación organizacional y presupuestaria de las Fundaciones del Estado Lara (Venezuela), propuesto por Colmenárez (1999).
- Cuestionario para evaluar aspectos relacionados a la gestión administrativa del Instituto de Vialidad del Estado Lara (Venezuela), propuesto por González (2000).
- Cuestionario para evaluar aspectos relacionados al mantenimiento de Infraestructura de la Armada (Venezuela), propuesto por Maneiro (2003).
- Cuestionario para evaluar aspectos relacionados a la gestión de calidad de las Promotoras de Vivienda y Organismos Públicos del Estado Lara (Venezuela), propuesto por Aranguren (2007).
- Aspectos que determinan los cambios e impactos de la aplicación de los modelos de gestión habitacional, referenciados por Caicedo (2006).
- Aspectos relacionados a dimensiones internas y externas de las organizaciones, que debieran incorporarse en los análisis de su funcionamiento, referenciado por Axen y Eliasson (2008).

- Aspectos relacionados a la integralidad de las prestaciones que debiera atender la gestión habitacional, referenciados por Gargantini (2008 y 2010).
- Aspectos relevantes del diseño, planificación, administración y gestión del Hábitat y la Vivienda, impartidas en el cursado de la Maestría Gestión y Desarrollo Habitacional, de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), durante el periodo 2009 al 2011.

Las áreas temáticas que comprende el instrumento se indican en la Tabla 3.3, orientada entre otras cosas a, diagnosticar el funcionamiento de las organizaciones objeto de estudio.

**Tabla 3.3:** Áreas temáticas del cuestionario dirigido a las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela)

Áreas Temáticas
1.- Direccionamiento Estratégico
2.- Clima Organizacional
3.- Cultura Organizacional
4.- Política Habitacional
5.- Integralidad de Prestaciones de la Gestión Habitacional
6.- Factores que determinan el cambio y alcance en los Modelos de Gestión Habitacional

Fuente: Propia (2011)

En la mayoría de las preguntas de tipo cerrado se establecieron alternativas de respuesta mediante una escala tipo Likert, dada su adecuación a los propósitos perseguidos.

Una escala Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. En el caso de pretender evaluaciones numéricas, a las alternativas de respuestas se le asigna un valor y al final se obtiene una puntuación total sumando las obtenidas en

relación a todas las preguntas, (Hernández, Fernández y Baptista, 2001).

Las alternativas de respuestas con sus ponderaciones se muestran en la Tabla 3.4.

**Tabla 3.4:** Opciones de respuesta y ponderaciones en el cuestionario dirigido a las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela)

Tipo	Opciones de Respuesta	Ponderación	% de Respuesta
1	No	0	Varia de 0% a 100%
	Sí	1	
2	Mala	1	
	Deficiente	2	
	Regular	3	
	Buena	4	
	Excelente	5	
3	No Existe	1	
	Deficiente	2	
	Regular	3	
	Buena	4	
	Excelente	5	
4	Nula	1	
	Escasa	2	
	Aceptable	3	
	Alta	4	
	Muy Alta	5	
5	Muy Desagradable	1	
	Desagradable	2	
	Regular	3	
	Agradable	4	
	Muy Agradable	5	

Fuente: Propia (2011)

Con el propósito de complementar las opiniones recabadas de algunos ítems específicos y su correspondiente análisis, se seleccionó la entrevista y consulta a archivos, según se muestra su consideración en la matriz de sistema de variables (*Ver Tabla 2.10 en el Capítulo II*).

### 3.- Técnicas de Validez y Confiabilidad del Instrumento

El criterio de validez del Instrumento tiene que ver con la validez de contenido y la validez de construcción. La validez de contenido refieren Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit), al grado que un Instrumento mide la variable objeto de estudio, mientras la validez de construcción,

relaciona los ítems del cuestionario aplicado con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

Determinar la validez del instrumento implicó someterlo a la evaluación de un procedimiento denominado juicio de expertos, antes de la aplicación para realizar los aportes necesarios a la investigación y se verificará si la construcción y el contenido del instrumento se ajustaban al estudio planteado. Para tal efecto, se seleccionó un panel integrado por seis (06) expertos con competencia en el área de estudio, como se muestra a continuación:

**Tabla 3.5:** Expertos participantes en la Validación del Instrumento

Exp.	Nombres	Vinculación	Participación
01	Arq. Mario Forné	Prof. Emérito FAUD – UNC (Argentina). Director de Instituto de Investigación de la Vivienda y el Hábitat, Córdoba – Argentina. Experto en el Área de Gestión y Desarrollo Habitacional. Ha participado en el diseño de proyectos habitacionales en países como: Alemania, Italia, Argentina, Ecuador y Venezuela.	Evaluación del cuestionario dirigido a los Institutos Públicos de la Vivienda.
02	Ing. Carlos Lucca	Docente Universitario Argentino. Ingeniero Civil con Master de Planificación Urbana en la Universidad de Pittsburgh (EEUU). Experto en el Área de Planificación y Gerencia.	
03	Ing. Frank Aranguren	Docente Universitario Venezolano. Director de Programas de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA). Ingeniero Civil con Doctorado de Seguridad, Calidad y Optimización de Recursos en Infraestructura y su Relación Medio-Ambiental en la Universidad de Granada (España). Experto en el Área de la Vivienda y Calidad.	
04	Arq. Osman Bastidas	Docente Universitario Venezolano. Arquitecto con Master en Gerencia de la Construcción en la Universidad Centrooccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA). Experto en Gerencia de Obras Civiles, Vivienda y Calidad.	
05	Ing. María Y. Dikdan	Docente Universitaria Venezolana. Ingeniero Civil con Doctorado de Seguridad, Calidad y Optimización de Recursos en Infraestructura y su Relación Medio-Ambiental en la Universidad de Granada (España). Experta en el Área de la Construcción, Vivienda y Calidad.	
06	Lcdo. León Subero	Docente Universitario Venezolano. Jefe de Departamento de Formación Integral de la Facultad de Ingeniería Civil de la UCLA. Licenciado con Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad “Fermín Toro” (Venezuela). Experto en Metodología de la Investigación.	

Fuente: Propia (2011)

Las principales condiciones consideradas para integración del panel de expertos, fueron las siguientes:

- Interés particular y/o alto nivel de conocimiento en el tema tratado.
- Experiencia profesional en el área.
- Vinculación a la metodología científica.

A cada experto se le suministró el instrumento junto a una matriz y planilla de validación (*Ver formatos empleados en Anexo 2 y 3*), para que registraran sus opiniones en relación con la pertinencia, claridad, congruencia y secuencia de los ítems incorporados al instrumento en correspondencia con los basamentos teóricos, objetivos del estudio y el sistema de variables.

Al respecto, los expertos coincidieron que el instrumento reviste de claridad, pertinencia, congruencia y secuencia, lo que permite ser respondida sin ninguna dificultad por el encuestado, precisando las siguientes consideraciones para su mejora:

- Conveniencia de incorporar una escala numérica en aquellos ítems que tienen como opciones de respuesta una escala cualitativa, de modo de minimizar las oportunidades que distintos entrevistados brinden respuestas diferentes a percepciones similares o parecidas.
- Conveniencia de incorporar en algunos ítems formulados de forma cerrada y que tienen como respuesta afirmativa o negativa, un detalle breve sobre el “porque” de las respuesta ofrecida por el entrevistado, de manera de establecer elementos que permita ampliar la situación.
- Ajuste de los vocablos utilizados en las respuestas prefijadas para mantener consistencia y asegurar la correcta interpretación por parte de los encuestados.

- Necesidad de incorporar al cuestionario un glosario de términos, así como notas explicativas respecto al alcance de algunos conceptos incorporados al cuestionario.

Posterior a la revisión del panel de expertos, se planteó realizar un ensayo antes de la aplicación definitiva del instrumento. Esta actividad, denominada prueba piloto o pre-test, debe ser introducida en el proceso de toda investigación en la medida que cada cuestionario diseñado pueda ser oportunamente corregido, refinado y validado, Morles (1997) y Balestrini (2001).

Con la información obtenida de la prueba piloto se puede identificar errores típicos que se cometen en el proceso de elaboración de los instrumentos, particularmente en lo que respecta a la redacción de las preguntas, Ruiz (1998).

En consecuencia para el estudio, la prueba piloto se aplicó a un pequeño grupo de la muestra en estudio (*Ver formato empleado en Anexo 4*), específicamente por siete (07) miembros seleccionados de manera aleatoria.

Durante el proceso de aplicación de prueba piloto, se dispuso:

- Observar y estar pendiente de las reacciones de los entrevistados (incomodidad, resistencia) ante las preguntas del cuestionario.
- Solicitar información al entrevistado acerca de cada pregunta (claridad, precisión, congruencia).
- Estimar el intervalo de tiempo empleado por los encuestados para responder el cuestionario.

La prueba piloto arrojó las consideraciones que se muestran a continuación:

- Se confirma la importancia de contar con un glosario para asegurar que los encuestados tengan conocimiento claro del

significado específico de algunos términos incluidos en el cuestionario.

- Necesidad de que el cuestionario sea de aplicación rápida y sencilla, en virtud del poco tiempo que los informantes claves disponen para aportar los datos requeridos o que el cuestionario no se tornara tedioso, rígido e interminable.

La validez de construcción del instrumento queda reforzada por la inclusión del mapa de variables o matriz de sistema de variables (*Ver Tabla 2.10 en el Capítulo I*) que establece la conexión de cada ítem del cuestionario con el soporte teórico que le corresponde.

La confiabilidad denota el grado de congruencia con que se realiza una medición. Al respecto Ruiz (1998), la define como la exactitud con que puede hacerse medidas significativas y adecuadas como un instrumento, en el sentido de que midan realmente el rasgo que pretende medir.

Dado que el Instrumento reviste diferentes tipos de preguntas para ser respondidas bajo escalas diferentes, la confiabilidad es determinada a través de la opinión que puedan realizar los mismos expertos.

En cuanto a las opiniones del mismo panel de expertos, coinciden entre otras cosas que, el instrumento reviste de confiabilidad, pues es exhaustivo en los factores que intervienen, con escalas de mediciones claras y adecuadas, por lo que no ofrecería problemas para su valoración por parte de los encuestados que forman parte de la muestra.

Para reforzar esta valoración, se procedió a determinar su grado de confiabilidad de consistencia interna, de manera estadística. En tal sentido, se aplicó una combinación de métodos para establecer el coeficiente de confiabilidad.

El primero de ellos, correspondió al Método “KR<sub>20</sub>” desarrollado por Kuder y Richardson, hacia el año 1937, referenciado por Ruiz (s/f),

aplicable en las pruebas de ítems en las cuales existen respuestas correctas e incorrectas. El segundo, denominado Método “Alfa Cronbach” desarrollado por Cronbach, L. J, hacia el año 1951, aplicable en las pruebas de ítems que contengan como respuesta más de dos alternativas, referenciado de igual manera por Ruiz (ob. cit.).

Para el coeficiente de confiabilidad por el método Kuder-Richardson  $KR_{20}$ , se aplicó en la caja dicotómica de ítems. Se calculó el  $KR_{20}$  como sigue:

$$KR_{20} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma_i^2 - \sum p_i q_i}{\sigma_i^2}$$

$\sigma_i^2$  = varianza total del instrumento

n = número total de ítems del instrumento

$p_i$  = Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem

$q_i$  = Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem

Se puede mostrar que el  $KR_{20}$  es el promedio de los Índices de la fidelidad, el cual se obtendrá si se calcula la fidelidad para todas las particiones posibles en dos.

Para el caso del coeficiente de confiabilidad por el método de Alfa Cronbach ( $\alpha$ ), se aplicó en la caja dicotómica de ítems. Se calculó la  $\alpha$  como sigue:

$$\alpha = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i}{S_i^2} \right)$$

n = Número total de personas que participan en el instrumento

$S_i$  = Varianza de los puntajes de cada ítems

$S_i^2$  = Varianza al cuadrado de los puntajes totales

La Tabla 3.6, muestra una manera de interpretar la magnitud del coeficiente de confiabilidad, guiada por la escala siguiente:



**Tabla 3.6:** Escala de Valoración del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Magnitud (Abs.)	Magnitud (%)
Muy Baja Confiabilidad	0,01 a 0.20	1% a 20%
Baja Confiabilidad	0.21 a 0.40	21% a 40%
Moderada Confiabilidad	0.41 a 0.60	41% a 60%
Alta Confiabilidad	0.61 a 0.80	61% a 80%
Muy Alta Confiabilidad	0.81 a 1,00	81% a 100%

Fuente: Adaptación Ruiz (s/f)

Ahora bien, como resultado de la aplicación de los métodos anteriormente descritos (*Ver procesamiento de Coeficientes en Anexo 05*), se obtuvo para el componente principal de ítems (comprenden 82,86% del conjunto de ítems consultados a través del Instrumento tipo Encuesta) con respuestas correctas e incorrectas, un coeficiente de confiabilidad “KR<sub>20</sub>” de 0,96 (96%) que corresponde a una valoración de “Muy Alta Confiabilidad”, mientras, para el componente restante de ítem (comprenden 17,14% de ítems consultados) con respuestas de más de dos alternativas, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad “ $\alpha$ ” de 0,78 (78,3%) que corresponde a una valoración de “Alta Confiabilidad”.

En base a los valores obtenidos, se puede constatar que el instrumento reviste de una confiabilidad de entre “Muy Alta” a “Alta”, en consecuencia, existe un alto grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que pretende medir, al mismo tiempo un margen de error implícito muy bajo.

#### **4.- Trabajo de Campo**

Adecuados y ajustados los instrumentos definitivos diseñados para recabar la información que sirven de base para el presente estudio, les fue remitido formalmente una comunicación a las máximas autoridades de cada uno los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela) que forman parte de la investigación (*Ver modelo de correspondencia empleada en Anexo 6*), indicando el objeto del trabajo y solicitando la participación de los miembros que presiden las unidades

gerenciales que forman parte de la mismas, para el suministro de la información necesaria a través de la aplicación del instrumento (Encuesta Tipo Cuestionario) apoyados con entrevistas no-estructurada y consultas a archivos, dejando claro el compromiso de que las respuestas se mantendrán de forma anónima.

Previo a este contacto formal, se habían mantenido reuniones previas con las máximas autoridades de cada Institución, en las que se explicó el contenido, alcance e intención de la investigación, para de esta forma acordar el compromiso y participación de toda la organización en el presente estudio.

Con el objetivo de mejorar la posibilidad de localizar a los informantes claves o ubicar un tiempo disponible para su participación, la aplicación de los cuestionarios se programó de manera flexible, incorporando a los horarios habituales de oficina, horarios fuera de la jornada de trabajo (mediodía, tarde-noche después de la jornada de trabajo y fines de semanas).

A modo resumen, en la Tabla 3.7, se muestra la ficha técnica de la encuesta aplicada.

**Tabla 3.7:** Ficha Técnica de la Encuesta dirigida a los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara

<b>Población</b>	Unidades Gerenciales de los Institutos Públicos de la Vivienda en condición de activos (50)
<b>Ámbito Territorial</b>	Estado Lara – Venezuela
<b>Muestra</b>	100% de la población
<b>Procedimiento de Muestreo</b>	No probabilístico. El tamaño de muestra coincide con el de la población. Se establecieron como informantes claves a miembros de la Alta Dirección de cada Instituto.
<b>Validación de Instrumento por parte de Expertos</b>	Desde el 15 de Mayo al 31 de Mayo, 2011
<b>Prueba Piloto</b>	Desde el 15 de Junio al 30 Junio, 2011
<b>Ajuste y Adecuación del Instrumento</b>	Desde el 01 de Julio al 15 Julio, 2011
<b>Trabajo de Campo</b>	Desde el 20 de Julio al 10 Agosto, 2011
<b>Tratamiento de los datos</b>	Análisis de afinidad de respuesta y cálculo de porcentajes descriptivos con empleo del paquete informático EXCEL.

Fuente: Propia (2011)

### **5.- Confiabilidad de los Resultados**

Se empleó el método de pruebas paralelas (contrastando las respuestas ofrecidas en el cuestionario con las obtenidas de entrevistas no estructuradas y la información de las consultas a los archivos) en sujetos iguales y/o distintos, administrados en tiempos diferentes para corroborar la calidad de la información suministrada, por la muestra seleccionada.

### **6.- Técnicas para la Validación y Análisis de Datos**

Los datos y opiniones recabados a través de la aplicación del instrumento (encuesta), fueron tabulados en hojas electrónicas de cálculos y en procesadores de palabras, para hacer los análisis tanto cuantitativos como cualitativos (*Ver Resumen de Opiniones en Anexo 5*).

Para el análisis de las opiniones ofrecidas de las preguntas cerradas se empleó la técnica de porcentaje descriptivo, en virtud de las facilidades que presenta para su comprensión e interpretación, además de proporcionar una visión clara de la situación planteada.

Partiendo de las respuestas con ponderación asignada en el cuestionario dirigido a los Institutos de Vivienda, se calcularon índices de evaluación relativa a cada ítem del cuestionario.

Estos índices se refieren al porcentaje de la sumatoria total de puntos obtenidos en la dimensión observada respecto a la calificación máxima posible en cada caso.

Para la presentación e interpretación de los valores obtenidos se empleó la escala de calificación mostrada en la Tabla 3.8.

**Tabla 3.8:** Escala para la calificación de los índices de Evaluación dirigido a las Instituciones Pública de la Vivienda del Estado Lara

Índice de Evaluación	Calificación
Menor a 25%	Muy Bajo
Mayor o igual a 25% y Menor a 50%	Bajo
Mayor o igual a 50% y menor a 75%	Medio
Mayor o igual a 75%	Alto

Fuente: Propia (2011)

Para el componente de las opiniones ofrecidas por los encuestados a las preguntas abiertas, se estableció la revisión a los efectos de resaltar los aspectos más significativos.

Para ello se utilizó la herramienta de “Diagrama de Afinidad”, aplicable para sintetizar un conjunto numeroso de opiniones en grupos pequeños y afines, permitiendo resumir una gran cantidad de datos que aparecen en investigaciones cualitativas exploratorias. Esta técnica se basa en el hecho de que muchas opiniones son similares entre sí y, por tanto, pueden agruparse en torno a algunas ideas generales (González, 2001).

Seguidamente a la síntesis y agrupación por afinidad, se procedió a aplicar de igual modo, la técnica de porcentaje descriptivo.

Precisadas las distintas situaciones ofrecidas del discurso de opiniones de los encuestados, se empleó la herramienta “Matriz FODA” para el análisis estratégico desde la perspectiva de los Institutos Públicos de la Vivienda, que permitiese identificar entre otras cosas, aspectos actuales relacionados al entorno interno y externo (fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas) y cuestiones críticas que deben atenderse de forma prioritaria.

Estas situaciones identificadas junto al contenido teórico, sirvieron de base en el diseño del modelo gerencial propuesto, que incluyen entre otras cosas, lineamientos y estrategias para fortalecer la capacidad institucional de estas organizaciones, en la prestación de servicios habitacionales.

### **Etapa II: Factibilidad**

La evaluación de factibilidad, permitió determinar de manera clara y anticipada, si el proyecto es viable y sujeto de una implantación real, en este caso por las organizaciones, así como de conocer las posibles limitantes de la cual será objeto.

Esta evaluación se realizó considerando: el contenido legal vigente, dinámica y características de entornos, antecedentes de aplicabilidad de proyectos similares, consultas a actores claves y observancia del investigador producto del trabajo con las mismas instituciones. (En el próximo capítulo, se presentan los resultados sobre evaluación de factibilidad del proyecto propuesto).

La determinación de factibilidad se concentró a aspectos jurídicos, operativos, políticos – sociales, y económicos.

### **Etapa III: Diseño del Proyecto**

En resumen el proyecto contiene los siguientes aspectos:

- Definición de la visión, misión, principios y creencias, y valores de las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara.
- Perfil del gerente de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara.
- Normas Éticas - Políticas Generales, Política Habitacional y Objetivos, de las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara.
- Objetivos, metas y estrategias en el marco de la gerencia, para mejorar la capacidad de gestión habitacional en Estado Lara.
- Esquema del Plan de Acción de Estrategias y Esquema de Seguimiento al Plan de Acción.
- Organigrama Institucional.
- Definición de las funciones de las distintas unidades gerenciales de las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **Introducción**

Después de completar el trabajo de campo en sus diferentes partes, se procesaron los datos recabados de la aplicación de cuestionarios, complementada para algunos ítems consultados, con las entrevistas no-estructuradas y consultas a archivos, con el propósito de obtener resultados para el análisis, diseño de proyecto, conclusiones y recomendaciones respectivas.

Se especifica respecto al trabajo de campo, que se logró la participación de nueve (09) de diez (10) Instituciones que conforman la totalidad de organizaciones públicas en condición de activas de la Entidad meta, por lo que la muestra de Unidades Gerenciales objetos de estudio prevista en cincuenta (50), se redujo a cuarenta y cinco (45). A pesar de ello, se considera que la proporción de encuestados sigue siendo representativa y suficiente para continuar con la investigación.

En concordancia con los objetivos específicos formulados, el presente capítulo fue estructurado en cinco (05) bloques, relativos todos al ámbito geográfico del Estado Lara:

- Características predominantes de la gerencia actual en los Institutos Públicos de la Vivienda.
- Características predominantes de la gestión habitacional actual que prestan los Institutos Públicos de la Vivienda.
- Identificación de cuestiones críticas o problemas estratégicos de los Institutos Públicos de la Vivienda.

- Factibilidad jurídica, operativa, política-social y económica, requerida para el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica propuesto en este estudio.
- Consideraciones que se deben tomar en cuenta para Diseño de Un Modelo de Gerencia Estratégica conducente a mejorar la Gestión Habitacional.

En cada parte se hacen comentarios inherentes al proceso desarrollado y se muestran los resultados de acuerdo con las áreas temáticas y esquemas de análisis definidos en la metodología.

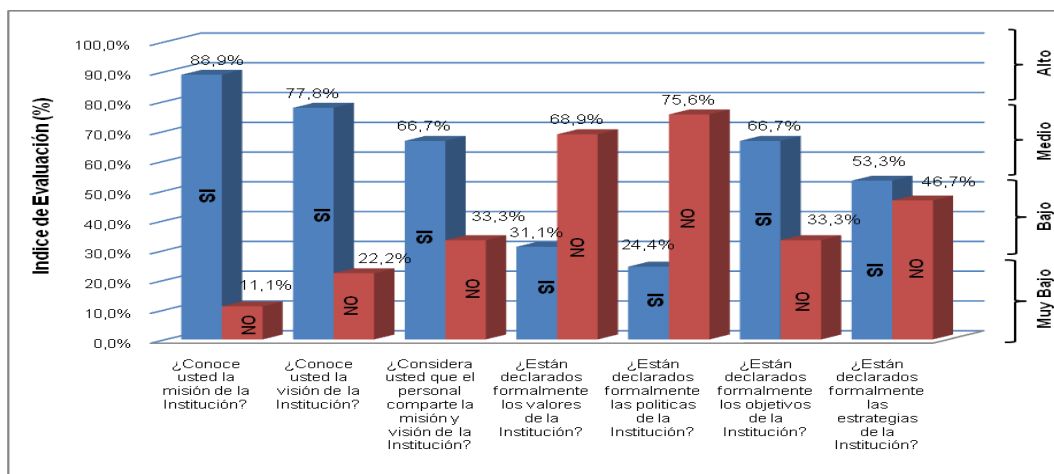
El procesamiento de los datos fue realizado con el apoyo del paquete informático de cálculo excel y la presentación de los resultados es de forma anónima respetando el compromiso establecido con las fuentes de información.

### **Presentación y Análisis de Resultados**

#### **Bloque 1: Características de los factores internos y externos del entorno actual en los Institutos Públicos de la Vivienda**

Al analizar los resultados generales de *Direccionamiento Estratégico* a lo interno de las Instituciones Públicas de Vivienda del Estado Lara en condición de activas, tal como lo muestra el Gráfico 02., quienes presiden las unidades gerenciales tienen internalizada con niveles altos, conocimientos de su misión (88,9%) y visión (77,8%) institucional, mientras para los mismos consultados, con un nivel medio valoración afirman que el personal comparten esas misiones y visiones (66,7%). De igual modo, en opinión de los encuestados, estas Instituciones actualmente presentan niveles medios en la implementación de objetivos (66,7%) y estrategias claras (53,3%), así como niveles bajos de implementación formal de valores (31,1%) y niveles muy bajo de implementación de políticas organizacionales (24,4%).

## Capítulo IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS



**Gráfico 02. Resultados Generales de Vigencia Actual de Direccionamiento Estratégico como factor interno en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara**

Fuente: Propia (2011)

En lo que respecta a la especificidad de opiniones a los sub-indicadores misión, visión, valores, misión y visión compartida, políticas, objetivos y estrategias, derivada de la consulta a quienes presiden las unidades orgánicas (Alta Gerencia), se presenta en las Tablas 4.1 al 4.7, los resultados obtenidos:

**Tabla 4.1: Misión de la Institución**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Satisfacer la Demanda Habitacional	10	22,22%
Solucionar el Problema Habitacional	8	17,78%
Construir Viviendas	7	15,56%
Ejecutar Programas Habitacionales	6	13,33%
Ejecutar Programas de Viviendas	5	11,11%
Otorgar Créditos Habitacionales	2	4,44%
Gestionar recursos para hacer viviendas	2	4,44%
No conoce	4	8,89%
No contesta	1	2,22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.2: Visión de la Institución**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Satisfacer la Demanda Habitacional	13	28,89%
Proyectarse hacia la Comunidad	13	28,89%
Solucionar Demanda Habitacional	4	8,89%
Disminuir el Déficit Habitacional	3	6,67%
Mejorar la calidad de vida de las personas	2	4,44%
No conoce	9	20,00%
No contesta	1	2,22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.3: Misión y Visión Compartida**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí la comparten	31	66,7%
No la comparte	14	33,3%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)



## Capítulo IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

**Tabla 4.4: Declaración formal de Valores**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí están declaradas	15	33,33%
No están declaradas	30	66,67%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.5: Declaración formal de Políticas**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí están declaradas	11	24,44%
No están declaradas	34	75,56%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.6: Objetivos de la Institución**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Ejecutar Programas Habitacionales	10	22,22%
Solucionar la Problemática Habitacional	5	11,11%
Asesorar a las Comunidades	5	11,11%
Construir Viviendas	4	8,89%
Otorgar Créditos Habitacionales	3	6,67%
Elaborar y Ejecutar Proyectos Habitacionales	3	6,67%
No conoce	15	33,33%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.7: Estrategias de la Institución**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Desarrollar programas de viviendas	7	15,56%
Control y seguimientos de actividades	5	11,11%
Donar materiales de construcción a las comunidades	4	8,89%
Financiar programas de viviendas	4	8,89%
Asesorar a las comunidades	3	6,67%
Capacitación del personal	1	2,22%
No existe estrategias claras	20	44,44%
No contesta	1	2,22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

Acerca de la misión y visión tal como se muestra en las Tablas 4.1 y 4.2, refieren que treinta y nueve (39) de cuarenta cinco (45) encuestados, y treinta y cinco de cuarenta y cinco (45) encuestados, respectivamente, que representan el 88,9% y 77,8% de la muestra, coinciden en conocerlas, sin embargo a través del análisis de sus respuestas, se evidencia que se presenta en quienes presiden las unidades gerenciales, diferentes conceptualizaciones y compenetraciones, aun cuando ésta aparecen descrita en sus leyes de creación organizacionales y convergen en metas comunes de garantizar el acceso a la vivienda y servicios básicos como un derecho.

Ahora bien en opinión de los encuestados, específicamente treinta y dos (32) de cuarenta cinco (45) encuestados, que representa el 71,11% de la

muestra, afirman que el personal de dichas Instituciones comparten tanto la misión y visión institucional (Ver Tabla 4.3), situación que puede corresponder a la realidad, toda vez que entre éstos existen diferentes conceptualizaciones y falta de compenetración, y que la misma según el investigador pudiese extenderse al personal en cuanto a que no son compartidas de manera integral.

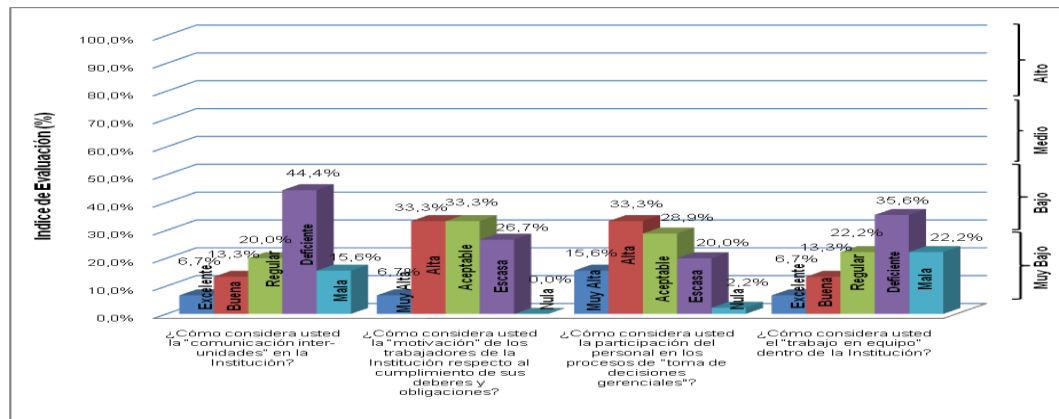
En referencia a los valores y políticas organizacionales tal como lo muestran las Tablas 4.4 y 4.5, refieren que 33,33% (quince (15) de cuarenta cinco (45) encuestados) y 24,44%(once (11) de cuarenta cinco (45) encuestados) de la muestra, respectivamente, afirman que estas se encuentran declaradas formalmente, situación que corresponden a un nivel de bajo a muy bajo de valoración de estos sub-indicadores. Esta opinión se ve constatada con la verificación de archivos realizadas por el investigador, en cuanto a que solo tres (03) Instituciones de nueve (09) consultadas, incluyen en sus decretos de creación y normativa interna tanto los valores y políticas institucionales.

En referencia a los objetivos y estrategias Institucionales, las Tabla 4.6 y 4.7, muestran que el 66,7% (treinta (30) de cuarenta y cinco (45) encuestados) y 53,3% (veinticinco (25) de cuarenta y cinco (45) encuestados) de la muestra, coinciden en conocerlas, cifras que corresponden a nivel de valoración media de estos sub-indicadores. A pesar de esta valoración, en el caso de los objetivos al igual que la misión y visión, comparten una variedad de conceptualizaciones por parte de quienes presiden las unidades gerenciales, y en el caso de las estrategias, está integrada por un fuerte componente de encuestado (42,22%) que afirman que no existen estrategias claras o refieren un corto alcance de las existentes.

De todo el análisis anterior, se puede indicar que las Instituciones Públicas de Vivienda del Estado Lara, no cuentan actualmente con un adecuado direccionamiento estratégico, que les permita orientar su toma

de decisiones y accionar (en el mediano y largo plazo) para imprimir mayor efectividad en su desempeño institucional.

La consulta relacionada al **Clima Organizacional** a lo interno de las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara, como lo muestra el Gráfico 03., desprende de las opiniones que están desarrollándose en un clima organizacional inconveniente, caracterizado por un nivel bajo de comunicación inter-unidades (44,4% deficiente + 15,6% mala) y trabajo en equipo (35,6% deficiente + 22,2% mala), así como niveles medios de motivación (33,3% alta + 33,3% aceptable) de los trabajadores y participación del personal (33,3% alta + 28,9% aceptable) en la toma de decisiones.



**Gráfico 03. Resultados Generales de Clima Organizacional Actual como factor interno en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara**

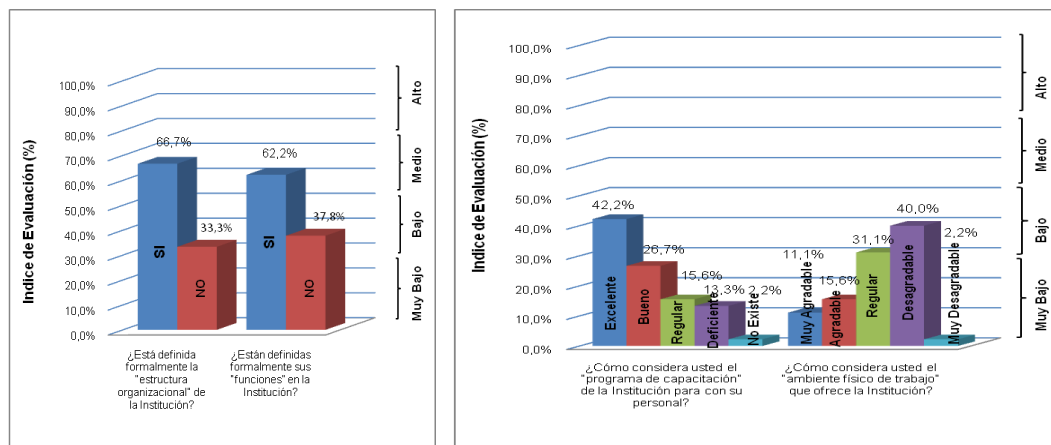
Fuente: Propia (2011)

La combinación de estos factores que alientan un clima organizacional inconveniente, afectan de las relaciones interpersonales para mantener un flujo adecuado de comunicación organizacional, y seguramente influyen en el rendimiento y productividad laboral.

La consulta relativa a la **Cultura Organizacional** a lo interno de las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara, como lo muestra el Gráfico 04., desprende de las opiniones que están insertas en culturas organizacionales inapropiadas, caracterizadas por un bajo nivel de calidad del ambiente físico de trabajo (31,1% Regular + 40,0% Desagradable +

2,2% Muy desagradable) y niveles medios de formalidad de declaración de estructura organizacional (66,7%), funciones (62,2%) y programas de capacitación (42,2% Excelente + 26,7% Buena).

Como resultado de la entrevista no estructurada y consulta a archivos, el investigador destaca que la totalidad de Instituciones cuentan con una notable verticalidad de su estructura organizacional, concentrando la toma de decisiones en pocas personas de la dirección, y el hecho de que aun existen en alguna de estas Instituciones personal de la alta dirección sin funciones claras y formalmente definidas. Además, se denota omisión de un programa de capacitación para el desarrollo y crecimiento profesional del personal, en ocho (08) de las nueve (09) instituciones consultadas, situación que no se corresponde con las ofrecidas en las encuestas por los participantes de la muestra.



**Gráfico 04. Resultados Generales de Vigencia Actual de Cultura Organizacional como factor interno en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara**

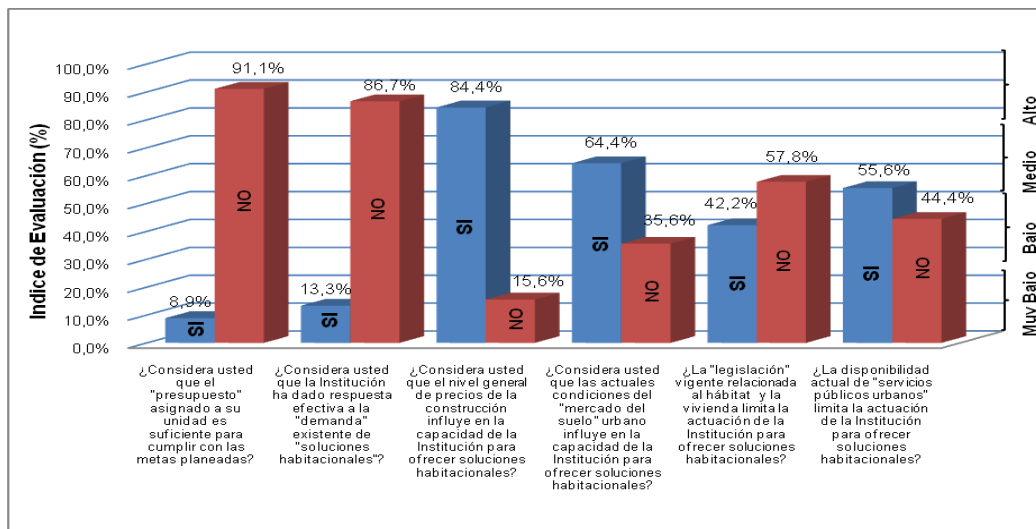
Fuente: Propia (2011)

La situación antes descrita, dificulta a estas organizaciones, desplegar una gestión más eficiente y responsable, en la entrega de bienes y servicios relacionada a su naturaleza.

Al analizar los resultados generales de la consulta asociada a la **Política Habitacional** como factor externo en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, presentado en el Gráfico 05., muestra que aspectos

como presupuestos asignados (91,1%) y actual nivel general de precios de la construcción (84,4%) ejercen un nivel alto de implicancia en la gestión y producción habitacional que prestan estas Instituciones, mientras, las actuales condiciones del mercado de suelos (64,4%) y disponibilidad de servicios urbanos (55,6%) influyen de igual modo en un nivel medio de implicancia.

La legislación vigente relacionada al tema habitacional, aun cuando implica un nivel bajo de limitación de la actuación institucional, en opinión de cerca del 44,4% de la muestra, refieren una notoria tendencia a la re-centralización de competencias, atribuciones y recursos, por parte del Gobierno Nacional, opinión que se ve contrastada entre otras cosas, con las acciones que vienen efectuando el ejecutivo (nacional) con la nacionalización de las industrias que elaboran y comercializan materiales e insumos de la construcción, y expropiaciones de lotes de tierras urbanas en las distintas ciudades del país.



**Gráfico 05. Resultados Generales de Vigencia Actual de Política Habitacional como factor externo en los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara**

Fuente: Propia (2011)

En lo que respecta a la especificidad de opiniones a los sub-indicadores presupuestos asignados, demanda local de soluciones habitacionales, Nivel general de precios de la construcción, mercado del suelo urbano, legislación vigente y disponibilidad de servicios públicos, derivada de la

## Capítulo IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

consulta a quienes presiden las unidades gerenciales (Alta Gerencia), se presenta en las Tablas 4.8 al 4.13 los resultados obtenidos:

**Tabla 4.8: Presupuestos Asignados**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí es suficientes	4	8,89%
No es suficiente	41	91,11%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.9: Demanda Local Soluciones Habitacionales**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí ha dado respuesta efectiva a la demanda	6	13,33%
No ha dado respuesta efectiva a la demanda	39	86,67%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.10: Nivel General de Precios de la Construcción**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí influye, por los altos costos	35	77,78%
Sí influye, hay escases de materiales	3	6,66%
No influye en capacidad institucional	7	15,56%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.11: Mercado del Suelo Urbano**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí influye, por los altos costos	15	33,33%
No influye en capacidad institucional	30	66,67%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.12: Legislación Vigente**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
No limita la actuación	11	24,44%
Sí limita, por ser centralista	34	75,56%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.13: Disponibilidad de Servicios Públicos Urbanos**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
No limita la actuación	11	24,44%
Si limita, porque la tramitación de servicio nuevos es lenta	20	44,45%
Sí limita, porque la disponibilidad de servicio es insuficiente	14	31,11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

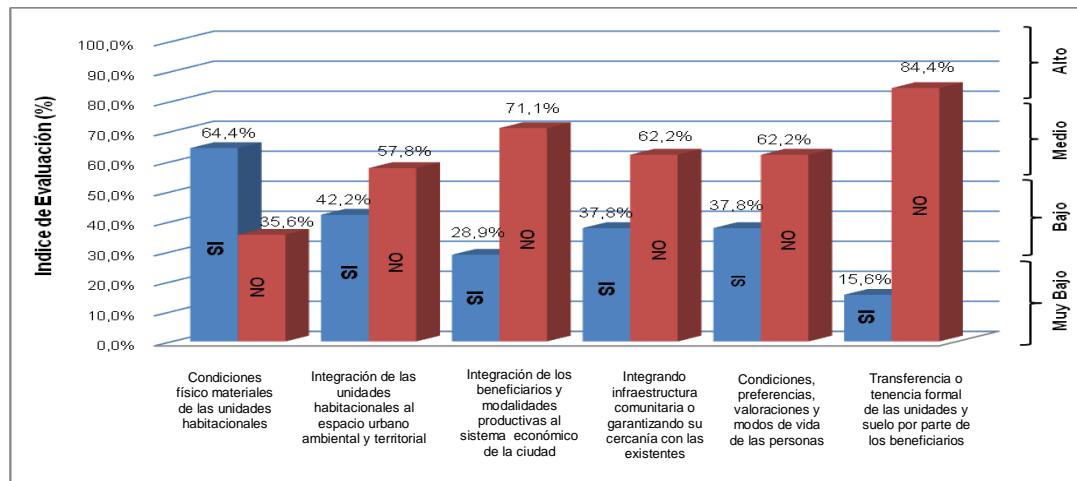
Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

La combinación de los aspectos anteriormente señalados determinan, a consideración del investigador, el bajo nivel de efectividad y capacidad de las propias Instituciones, que se ve constatada al consultársele a los propios encuestados (unidades gerenciales), en las que en opinión de treinta y nueve (39) de cuarenta y cinco encuestados, que representan un 86,7% de la muestra, coincidían que éstas actualmente no ofrecían una respuesta efectiva a la demanda, entre otras causas por los elevados costos del suelo urbano, leyes centralizadas que restaban competencias, baja disponibilidad de servicios públicos urbanos, elevados y crecientes costos de insumos para la construcción, largo lapsos para la aprobación de permisos (ambientales, legales, técnicas) para desarrollar

proyectos habitacionales, entre otros, que limitan la capacidad institucional de ofertar soluciones habitacionales, como se constató de las entrevistas no - estructuradas.

**Bloque 2: Características predominantes en la gestión habitacional actual que prestan los Institutos Públicos de la Vivienda**

Al analizar los resultados generales referidos a las **Prestaciones Habitacionales que actualmente son atendidas** por los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, como lo muestra el Gráfico 06., refiere que la principal prestación es la provisión de viviendas como condición física – material, según la opinión del 64,4% de la muestra consultada, correspondiendo a un nivel medio de valoración, mientras otras prestaciones son escasamente consideradas, entre ellas: integración de las unidades habitacionales al espacio urbano – territorial (42,2%), integración de sus habitantes y de las modalidades productivas propuestas al sistema económico de la ciudad (28,9%), integración de infraestructura comunitaria o garantizando su cercanía a las existentes (37,8%), integración de condiciones, preferencias, valoraciones y modo de vida de las personas (37,8%) y transferencia o tenencia formal de las unidades y suelo edificado por parte de los beneficiarios (15,6%).



**Gráfico 06. Resultados Generales acerca de las Prestaciones Habitacionales que atienden actualmente los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara**

Fuente: Propia (2011)

## Capítulo IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

En referencia a la especificidad de opiniones a los sub-indicadores: integración de las unidades habitacionales (UH) al espacio urbano – territorial, integración de sus habitantes y de las modalidades productivas propuestas al sistema económico de la ciudad, integración de infraestructura comunitaria o garantizando su cercanía a las existentes, integración de condiciones, preferencias, valoraciones y modo de vida de las personas, y transferencia o tenencia formal de las unidades y suelo edificado por parte de los beneficiarios, derivada de la consulta a quienes presiden las unidades gerenciales (Alta Gerencia), se presenta en las Tablas 4.14 al 4.19 los resultados obtenidos:

**Tabla 4.14: Condición física - material de las UH**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí atiende	29	64,44%
No atiende	16	35,56%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.15: Integración de UH al espacio urbano ambiental – territorial**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí atiende	19	42,22%
No atiende	26	57,78%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.16: Integración de los habitantes y modalidades productiva al sistema económico**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí atiende	13	28,89%
No atiende	32	71,11%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.17: Integración de Infraestructura Comunitaria o garantizando su cercanía a las existentes**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí atiende	17	37,78%
No atiende	28	62,22%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.18: Integración de condiciones, referencias, valoraciones y modos de vida de las personas sus beneficiarios**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí atiende	17	37,78%
No atiende	28	62,22%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.19: Transferencia formal de la UH y suelo edificado por parte de los beneficiarios**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí atiende	7	15,56%
No atiende	38	84,44%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

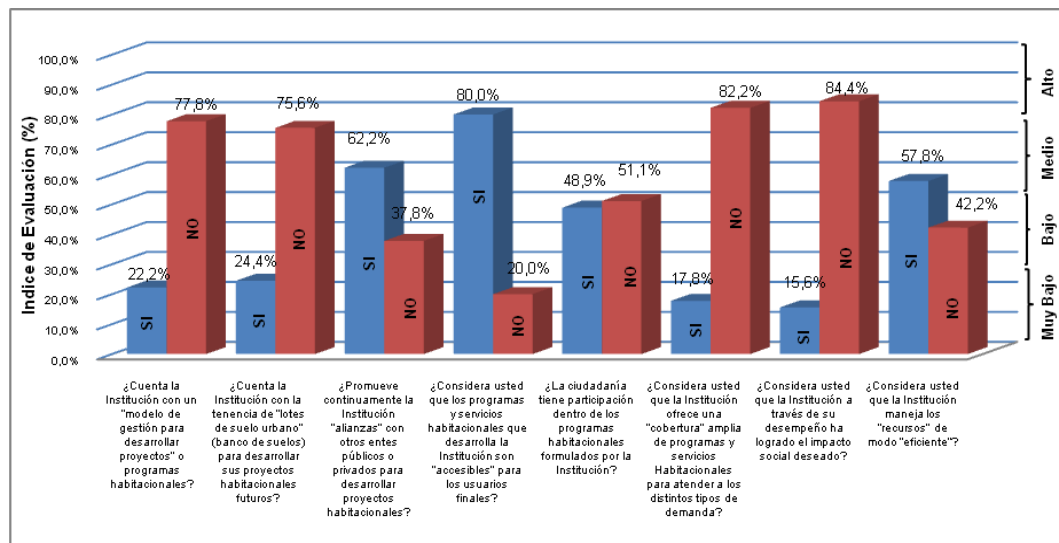
Toda esta situación según el investigador, corresponde a un modelo de gestión habitacional de carácter tradicional, marcada por la provisión de soluciones habitacionales con una valoración de un mero objeto físico, en la que desaparece bajo este enfoque, la noción de la vivienda como hábitat



o medio ambiente, y referente como proceso social para lograr asentamientos humanos más equitativos y sostenibles.

De la misma manera, esta manera tradicional vigente de entender la prestación, condiciona y limita su acción, al obviar la incorporación de otras disciplinas (sociales, culturales, legales, político, ambientales) que bien pudieran adicionar conocimientos y esfuerzos para concebir soluciones integrales y sinérgicas, que permitan producir, hacer funcionar y mantener el hábitat, para todos.

La consulta relacionada a **Factores que determinan los cambios y alcances en los Modelos de Gestión Habitacional**, desprende que las Instituciones Públicas de la Vivienda se encuentra alejadas de factores que podrían mejorar la gestión y potenciar la escala de producción habitacional ofrecida.



**Gráfico 07. Resultados Generales acerca de la Consideración de Factores que determinan los cambios y alcances en el Modelo de Gestión Habitacional por parte de Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara**

Fuente: Propia (2011)

En este sentido, se nota un nivel bajo de consideración en la gestión habitacional que prestan estas Instituciones de factores como: replicabilidad de las acciones a través de la implantación de modelos de gestión para desarrollar programas y proyectos habitacionales (22,2%),

## Capítulo IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

tenencia de suelo urbano a través de un banco de suelo (24,4%), participación de la ciudadanía en la formulación de programas y proyectos (48,9%), cobertura de programas habitacionales (17,8%), impacto social deseado (15,6%), como se detalla en las Tablas 4.20 a la Tabla 4.24.

**Tabla 4.20: Replicabilidad de las acciones (Modelo de gestión para desarrollar proyectos)**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí cuenta con un modelo de gestión	10	22,22%
No cuenta con un modelo de gestión	35	77,78%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.21: Tenencia de lotes de suelo urbano (Banco de suelo Institucional)**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí cuenta con lotes de suelo urbano	11	24,44%
No cuenta con lotes de suelo urbano	34	75,56%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.22: Participación Ciudadana en la formulación de proyectos**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí participan en la formulación	17	37,78%
No participan en la formulación	28	62,22%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.23: Cobertura de Programas Habitacionales**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí ofrecen una cobertura amplia	6	13,33%
No ofrecen una cobertura amplia	39	86,67%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.24: Impacto social deseado**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí ha logrado el impacto social deseado	17	37,78%
No ha logrado el impacto social deseado	28	62,22%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

Los factores considerados con un nivel medio de valoración, se indican: la promoción de alianzas estratégicas (62,2%), accesibilidad a los programas por parte de los usuarios (80,0%) al tratarse de servicios de interés social financiados y en mucho casos subsidiados por el Estado, y manejo eficiente de los recursos (57,8%), pues en opinión de los encuestados atienden a una planificación, sin embargo, sobre este último factor, existe un componente representativo de consultados (42,2%) que advierten que los recursos no son manejados eficientemente, aludiendo entre otras cosas, la discrecionalidad de las máximas autoridades al tomar las decisiones y la inversión de recursos en proyectos ajenos a la Institución, como lo detallan las Tablas 4.25 al 4.27.

## Capítulo IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

**Tabla 4.25: Accesibilidad a Programas Habitacionales por parte de los usuarios**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí ofrecen una cobertura amplia	9	20,00%
No ofrecen una cobertura amplia	36	80,00%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.26: Promoción de Alianzas Estratégicas**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí promueve alianzas	28	62,22%
No promueve alianzas	17	37,78%
No contesta	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

**Tabla 4.27: Eficiencia en el manejo de los Recursos**

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Sí, se atiende a una planificación	26	57,78%
No, se maneja a discrecionalidad	14	31,11%
No, se invierten en proyectos ajenos a la Institución	5	11,11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la Encuesta (2011)

En atención a las debilidades detectadas, se puede decir que el actual modelo de gestión habitacional que vienen implantado las organizaciones objeto de estudio, se encuentra seriamente comprometida en su eficiencia, eficacia y efectividad, al no ofrecer una cobertura amplia y adecuada para atender la demanda existente, así como también, por no contar con la debida sustentabilidad económica, técnica y social, que asegure su futuro inmediato.

### **Bloque 3: Identificación de cuestiones críticas o problemas estratégicos de los Institutos Públicos de la Vivienda**

Las cuestiones críticas identificadas en la presente investigación, provienen principalmente del análisis de entorno y de características de la gestión habitacional actual, detectadas en los dos (02) primeros bloques del presente capítulo, así como también, de observaciones directas del investigador producto del trabajo en las organizaciones y otras consultas de estudios asociados al tema abordado.

La Tabla 4.28 contiene una Matriz FODA, la cual muestra un conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, asociadas a la Instituciones públicas objeto de estudio, así como también, las principales cuestiones críticas identificadas a partir del análisis de entorno asociadas a las primeras:

**Tabla 4.28:** Matriz de Identificación de Cuestiones Críticas asociadas a los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (Interna):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente relación con los proveedores y constructores.</li> <li>- Buena aceptación en el mercado.</li> <li>- Amplio conocimiento de la demanda.</li> <li>- Promoción y consecución de soluciones habitacionales de interés social.</li> <li>- Capacidad de coordinar y establecer alianzas estratégicas.</li> <li>- Experiencia en el proceso de promoción de proyectos y contratación de obras.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (Interna):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad limitada de recursos económicos.</li> <li>- Insuficiente modernización de la gestión administrativa.</li> <li>- Falta de procedimientos técnicos, administrativo y legales, claros.</li> <li>- Ausencia de bases normativas.</li> <li>- Carencia de direccionalidad estratégica.</li> <li>- Política de personal (capacitación, ascenso, niveles salariales, definición de funciones) inadecuadas.</li> <li>- Deficiencia en la administración eficiente de los recursos asignados.</li> <li>- Limitada cobertura de proyectos y programas habitacionales.</li> <li>- Falta de aplicación de modelos gerenciales para desarrollar proyectos.</li> <li>- Falta de tenencia de suelo urbano por parte de las Instituciones.</li> <li>- Estructura organizacionales verticalizadas.</li> <li>- Abundancia personal directivo sin una adecuada formación gerencial.</li> <li>- Inadecuados ambiente físicos de trabajo.</li> <li>- Poca vinculación y comunicación inter-unidades.</li> <li>- Ausencia de un sistema integrado de información que facilite la toma de decisiones a todo.</li> <li>- Baja participación del personal y usuarios en la toma de decisiones.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (Externa):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica del país.</li> <li>- Ubicación Geográfica.</li> <li>- Condición climatológica de la región.</li> <li>- Existen una gran gama de proveedores y empresas del ramo de la construcción.</li> <li>- La Región cuenta con profesionales y mano de obra calificada, para las tareas propias de las Instituciones asociadas al hábitat y la vivienda.</li> <li>- Decisión política de incentivar la construcción de vivienda e infraestructura.</li> <li>- Alta disponibilidad de materias primas (acero, plásticos, agregados y minerales) para la elaboración de materiales e insumos de la construcción.</li> <li>- Oportunidad de acceder a créditos habitacionales públicos y privados financiados a baja tasa de interés (4% anual) y a largo plazo (hasta 20 años).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Cuestiones Críticas / Problemas Estratégicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas posibilidades para desarrollar e innovar productos y servicios habitacionales.</li> <li>- Incorporar personal profesional talentoso para impulsar la expansión, crecimiento y renovación institucional.</li> <li>- Establecer alianzas con proveedores, constructores, entes gubernamentales y de financiamiento, para masificar el aprovisionamiento de soluciones habitacionales de interés social.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (Externa):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la demanda habitacional.</li> <li>- Volumen de crecimiento de la población (1,5 por cada 100 habitantes, anualmente) y un notable componente joven (56,7% son menores a 30 años) que dificulta acceder a créditos hipotecarios.</li> <li>- Situación económica e informalidad del empleo de un segmento importante de la población.</li> <li>- Escala inflacionaria del país.</li> <li>- La existencia reducida y concentrada del suelo urbanizable, los patrones de crecimiento (extensivo y espontáneo) y la distribución poblacional sobre el territorio, limitan atender la demanda de suelo urbano.</li> <li>- Limitación para la disposición de materiales e insumos de la construcción y sus altos costos.</li> <li>- El actual proceso de descentralización y centralización Imperante.</li> <li>- Continua conflictividad de los actores políticos del país.</li> <li>- Continua modificación de las normativas y reglamentos relacionados a la política habitacional.</li> <li>- Infraestructura vial en malas condiciones.</li> <li>- Ausencia de políticas y planes futuros de mejora y ampliación de servicios públicos urbanos, por parte del Estado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Cuestiones Críticas / Problemas Estratégicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de satisfacer la demanda habitacional presente y futura.</li> <li>- Necesidad de crear condiciones para garantizar el derecho a la vivienda y hábitat, para mejorar la calidad de vida de las personas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Cuestiones Críticas / Problemas Estratégicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajos ingresos, capacidad de ahorro y acceso al crédito habitacional.</li> <li>- Fallas en el mercado del suelo.</li> <li>- Fallas en el mercado de materiales e insumos de la construcción.</li> <li>- Bajo nivel participación y articulación actoral.</li> <li>- Re-centralización de las políticas y operativas habitacionales que ocasionan tensiones e incapacidad de acuerdo nacional en el tema habitacional.</li> </ul>

**Fuente:** Identificación propios obtenidos de la aplicación de la encuesta, consulta a archivos, entrevistas no-estructuradas y consultas a estudios e investigaciones asociadas al tema de vivienda y las organizaciones públicas en Venezuela (2011)

Del análisis de la Tabla 4.28, se identifica que las principales cuestiones críticas que intervienen en la dinámica propia de las Instituciones Públicas de la Vivienda en el Estado Lara, son las siguientes:

- **Bajos ingresos, limitada capacidad de ahorro y acceso al crédito hipotecario, por parte de la demanda**, que acentúa la carencia de hábitat (cuantitativa y cualitativa), al limitar el acceso a grupos de pobladores que requieren protección del Estado por su condición de vulnerabilidad o precariedad (indígenas, damnificados, adultos mayores, personas con discapacidad, núcleos familiares compuestas por madres o padres solteros, núcleos familiares jóvenes que acceden a su primera vivienda, núcleos familiares con ingresos inferiores al precio de la canasta básica nacional, entre otros), que les permita alcanzar niveles mínimos de bienestar;
- **Insuficiencia de presupuestos asignados y manejo deficiente de los mismos**, la primera asociada al Gobierno Nacional al no internalizar la magnitud de la problemática habitacional y su implicancia social, en cuanto a la asignación adecuada de presupuestos en su papel de coadyuvar en garantizar el derecho a la vivienda y servicios básicos, y por otro lado, la baja conciencia en el manejo eficiente de los limitados recursos que administran las Instituciones Públicas en cuanto a que, en algunos casos son manejados a discrecionalidad de sus directivas o invertidos en proyectos ajenos a la misión institucional;
- **La re-centralización de las operativas y políticas habitacionales**, el espíritu de la actual Constitución Nacional promueve la descentralización, como herramienta de acercamiento de los poderes al ciudadano, que permitan promover entre otras cosas, la participación ciudadana, efficientizar la administración y prestación de servicios. Enmarcado en este espíritu los Gobiernos Estadales y Municipales en las que se circunscriben las

Instituciones Públicas de la Vivienda, han asumido nuevas funciones, pero en algunos ocasiones sin el adecuado apoyo para garantizarlas, ni la capacidad de gestión para desarrollarlas.

Sin embargo, el actual Gobierno Nacional promueve un nuevo proceso de re-centralización de las políticas sociales, planteando fuertes tensiones en los ámbitos locales producto del tipo de medidas aplicadas y condicionantes políticas, presupuestarias y programáticas.

Estas medidas según la opinión del investigador, conjugan a la merma de las propias acciones públicas y privadas relacionadas al hábitat y la vivienda, al no ofrecer condiciones necesarias en calidad de facilitador, para incentivar y fomentar la producción habitacional junto a los demás actores participantes del proceso.

Algunas de estas medidas inadecuadas, son: fomento de expropiaciones de suelos urbanos y edificaciones, con la ocupación previa a la valoración y pago del justiprecio; nacionalización de empresas del ramo de la construcción (aceros, cementos, agregados, plásticos, entre otras); frecuente variación de las normativas legales asociadas al hábitat y la vivienda, que refieren poca participación, articulación y visión prospectiva, entre otras;

- **Insuficiente capacidad organizacional, gerencial y técnica instalada, por parte de Instituciones que desempeñan funciones de promoción de vivienda y hábitat**, producto de sus estructuras verticales, inadecuados ambientes físicos de trabajo, carencia de direccionalidad y formalidad, funciones gerenciales no del todo definidas, marcos normativos y procedimentales ausentes o deficientes, personal directivo sin formación gerencial adecuada, entre otras, que al combinarse con la desatención de factores que determinan el cambio y el alcance de la gestión habitacional prestada como tenencia de suelo urbano, aplicación de modelos gerenciales para desarrollar proyectos habitacionales y baja

cobertura de los programas; se conjugan en ofrecer un desempeño institucional deficiente y ponen en alto riesgo el futuro de estas organizaciones;

- **Reducida capacidad administrativa de las Instituciones promotoras de la vivienda y hábitat**, en cuanto a costos, plazos, niveles de morosidad de lo invertido, este último asociado con que estas Instituciones no cuentan con una política orientada al recupero de créditos habitacionales asignados a los usuarios finales;
- **Escaso grado de integralidad y escala en las acciones propuestas**, producto de un enfoque centrado en la concepción física y mercantil de la vivienda, que no lo asume como un proceso de sociabilización de los individuos sino como objeto, desistiendo a considerarla como un área particular necesitada de especialización técnica, interdisciplinar, visión prospectiva, y amplitud en la cobertura e integralidad de las prestaciones habitacionales;
- **Baja fidealización de los Recursos Humanos**, producto que las instituciones no cuentan con una coherente política de personal (capacitacion, ascenso, niveles salariales, definicion de funciones), poca vinculacion y comunicación inter-unidades, y inadecuados ambientes físicos de trabajo, que determina la conducta, compromiso y responsabilidades de los recursos humanos con sus organizaciones;
- **Deficiencia comunicacional y en el manejo de la información relacionada al hábitat y vivienda (interna y externa)**, ante la ausencia de sistemas integrados de información, equipamiento tecnológicos y bajo nivel de comunicación inter-unidades, que permitan establecer canales adecuados de comunicación, intercambio de información, focalización de necesidades y seguimiento de las acciones, para optimizar la toma de decisiones

a todo nivel en estas organizaciones, con incidencias tanto dentro como fuera de ellas;

- **Bajo nivel de participación y articulación actoral**, al no reconocer a la vivienda como una instancia de vinculación entre los procesos sociales, culturales, comunitarios, políticos, económicos – productivos, mercado, legales, como actores fundamentales en la consecución de las acciones necesarias;
- **Necesidad de innovar, empleo de nuevas tecnologías, establecer alianzas e incorporar personal talentoso, para la renovación de las Instituciones y prestaciones**, reconociendo que estos elementos permitirán generar un cambio dentro de las Instituciones que propendan a la estabilización y crecimiento organizacional, al adicionar componentes que atiendan principios de autoconocimiento, calidad y mejora continua, como valor agregado a los productos y servicios ofrecidos en la prestación habitacional;
- **Fallas en el mercado de suelo urbano**, promovida por las imperfecciones generadas ante la concentración de grandes lotes del suelo urbanizable, por agentes económicos interesados en obtener beneficios rentísticos y económicos, alterando los costos del suelo y dificultando su adquisición (por el Estado, familias y particulares), para desarrollar programas habitacionales masivos que promuevan asentamiento humanos más equitativos y sostenibles.
- **Fallas en el mercado de materiales e insumos de construcción**, alentado en muchos casos por el mismo Estado, por ser el principal productor y comercializador de estos insumos, sin considerar para ello programas de mantenimiento continuo, crecimiento y diversificación de estas industrias, que distorsionan la capacidad de producción y costos generales, y por ende su adquisición, limitando



las oportunidades de desarrollar programas masivos de vivienda (tanto público como privado) o proyectos menores del ciudadano común para mejorar su propia vivienda.

La administración y operación inadecuada de estas Industrias (acero, cemento, agregados, plásticos, entre otras) por parte del Gobierno Nacional, ha provocado entre otras cosas, una aceleración de costos de estos insumos de al menos 200% y una disminución de la capacidad productiva que antes atendían estos actores, provocando desabastecimiento del mercado nacional;

### **Bloque 4: Factibilidad jurídica, operativa, política-social y económica, requerida para el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica propuesto en este estudio**

*De la Factibilidad Jurídica*, dado que el proyecto no trasgrede ninguna disposición legal de las instituciones objeto de estudio o del contexto jurídico local, regional o nacional relativo a los temas de la administración pública, vivienda y hábitat, sino que por el contrario, se apega entre otros a sus reglamentos de creación y la adecuada funcionalidad de los órganos del Estado al que hace mención el texto constitucional, se afirma que no existen limitaciones de esta naturaleza, por lo cual desde esta perspectiva es factible.

*De la Factibilidad Operativa*, motivado que los Institutos de la Vivienda del Estado Lara disponen del personal y los recursos materiales mínimos necesarios para implantar el proyecto, lo cual hace al proyecto operativamente factible.

*De Factibilidad Política – Social*, dado que las estructuras gerenciales de dichas Instituciones, apoyan el desarrollo del proyecto, lo cual además de facilitar su implantación lo hace socio – políticamente factible.

*De la Factibilidad Económica*, en vista que los lineamientos estratégicos que se proponen como apoyo a las actividades gerenciales,

fortalecimiento de la capacidad institucional y mejora de la gestión habitacional atendida, entre otras, no representan por si mismos un producto o servicio a través de las cuales las Instituciones Públicas de la Vivienda del Estado Lara obtengan utilidades, sino, es una herramienta diseñada por el investigador bajo la coordinación de expertos en el área para distribuirse de manera gratuita en Instituciones públicas y que posteriormente sean aplicadas, controladas y seguidas por las mismas organizaciones.

De este modo, y mejorando las diversas áreas funcionales involucradas en sus planes operativos, con la implantación de las recomendaciones que contempla la propuesta, se espera un incremento de su capacidad de gestión, para beneficio de la Población Larense que fija sus expectativas en estas Instituciones. Visto de esta manera, y partiendo además que las organizaciones cuentan con los recursos económicos mínimos suficientes para poner en marcha el proyecto, se puede argumentar que el proyecto es factible, desde el punto de vista económico.

### **Bloque 5: Consideraciones que se deben tomar en cuenta para el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica conducente a mejorar la Gestión Habitacional**

Analizados los distintos componentes que forman parte de los antecedentes, experiencias investigativas, bases teóricas, bases legales, opiniones de expertos en el área habitacional, observaciones producto del trabajo en las propias instituciones, entre otras, se llegó a las siguientes consideraciones a tomar en cuenta para el diseño del Modelo Gerencial propuesto:

- **La concepción del “modelo gerencial estratégico” como guía de anticipación y decisión organizacional**, con lenguaje común que contenga las directrices y comportamientos, para que una organización anticipe, moldee y decida las acciones que ha de emprender en un periodo razonable para alcanzar el éxito.

Este modelo contiene como punto de partida la misión, visión, principios y valores, que sirven de soporte para la creación de políticas, estrategias y objetivos, mientras la base de soporte operativo está sustentada por la estructura organizativa funcional (organigrama), los planes estratégicos de la organización, y se complementa con la adecuada normalización de procesos, procedimientos y funciones, a fin de garantizar la calidad del apoyo y asesoría técnica a los proyectos de desarrollo; variable y elementos que serán considerados en la presente propuesta;

- **La consideración de un modelo gerencial estratégico de carácter sistémico, manifiesto, prospectivo, replicable, articulador e integrador;** *sistémico* porque obedece a una propuesta estructurada y ordenada, que responde a tres (03) interrogantes básicas de todo proceso ¿Por qué? satisfacer una demanda habitacional ¿Cómo? con la implantación de un modelo como el propuesto ¿Para qué? logro de objetivos que propendan a mejorar la calidad de vida de la personas; *manifiesto* porque especifica unas políticas y línea de acción para conseguir objetivos trazados; *prospectivo* porque contiene una ruta de acción en el mediano y largo plazo para decidir la posición futura de la organización; *replicable* porque contiene un conjunto de lineamientos de forma general que puede ser reproducido o aplicado por cualquier organización de manera total o parcial, que al ser gerenciado o administrado permita alcanzar metas; *articulador* porque refiere la competencia globales e individuales de las unidades orgánicas; e *integrador* porque incorpora a la organización y todas sus unidades en el logro de la situación futura planeada;
- **El diseño de la propuesta a partir del diagnostico estratégico de las organizaciones metas,** valiéndose para ello de una evaluación de las dinámicas, situaciones y realidades propias de

las organizaciones, considerando para ello el análisis de entorno interno, entorno externo, competitividad, entre otros;

- **La incorporación de conceptos y principios gerenciales para alcanzar resultados efectivos**, que no solo se concentre en generar ganancias ni utilidades, sino satisfacer las necesidades y expectativas de la demanda sobre base de calidad de servicio ofrecido, incorporando para ello en las organizaciones funciones de planificación, organización, control, administración, sistematización, comunicación, orden, disciplina y relaciones organizacionales con el entorno;
- **La consideración de la vivienda, no como objeto sino como un proceso social**, en el que además de la edificación propia construida, se incorporan otros elementos como: equipamiento comunitario, servicios públicos urbanos y condiciones particulares locales y culturales; capaz de definir la condición y rol social de los individuos, sus sociedades y entornos, así como de asegurar el desarrollo humano integral, la consolidación de la familia, la comunidad y el logro de asentamientos humanos equitativos;
- **La consideración de la gestión habitacional con un enfoque integral – articulador frente a la tradicional visión de solo construir viviendas nuevas**, para ello se promueven la aplicación de un conjunto de procesos (sociales, económicos, técnicos, legales, políticos, ambientales, entre otros) que permiten producir, hacer funcionar y mantener el hábitat en un entorno geográfico objeto de estudio;
- **La consideración de una gestión habitacional de carácter participativa e inclusiva**, que promueva la participación activa y el acercamiento con los usuarios y sus comunidades, así como la atención prioritaria de todas las clases sociales con énfasis en las

desprovistas, para garantizar el acceso y una distribución más equitativa de los programas y servicios habitacionales;

- **La consideración de un modelo de gestión habitacional que promueva su sustentabilidad y la eficiencia de cobertura de las respuestas**, incorporando lineamientos que promuevan su sustentabilidad y aplicabilidad, así como también, objetivos claros que atienden las necesidades de las personas para trabajar continuamente hacia su consecución;
- **La inclusión de alternativas y opciones de políticas de intervención urbana, dentro de la Agenda Urbana Regional orientada a la superación de la Pobreza y Precariedad Urbana en América Latina y el Caribe**, presentada en el marco del Proyecto de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), y publicada por las Naciones Unidas en el año 2009. Los ejes considerados son: Mejoramiento de la calidad habitacional y construcción de nueva vivienda, producción y mejoramiento del acceso al suelo, provisión y acceso a servicios de infraestructura, dotación y mejoramiento del espacio público barrial, y provisión de espacios para el desarrollo de actividades productivas y generación de empleo e ingreso;
- **La sintonía con el marco legal vigente**, con el que además se asegura el cumplimiento normativo, se pretende incorporar principios y aspectos que promuevan el funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo de la administración pública y la calidad de la prestación de la vivienda como derecho humano fundamental.



# MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE MEJORA DE LA GESTIÓN HABITACIONAL EN EL ESTADO LARA (VENEZUELA)

Institutos Públicos de la Vivienda



René Antonio  
Romero Alvarez





## Introducción

La actual demanda de hábitat y vivienda por parte de la población, sobre todo las clases trabajadoras y las que se encuentra en situación de vulnerabilidad social, requieren de un tratamiento efectivo por parte de la Instituciones Públicas de la Vivienda en su rol de intermediarios entre administradores de recursos y destinatarios de bienes y servicios habitacionales.

El logro de este tratamiento efectivo, parte inicialmente de cambiar la manera tradicional con la cual están siendo gerenciadas estas organizaciones (verticalidad en la estructura, carente de direccionalidad, inadecuado manejo de recursos, bajo nivel de participación y articulación actoral, entre otros) y como interpretan la provisión habitacional bajo un marcado enfoque de “objeto” que se replica sobre cualquier lote de terreno, obviando en muchos casos: la integración de las unidades al espacio urbano, el acceso a servicios básicos indispensable (agua, luz, cloacas, transporte) e infraestructura comunitaria (salud, educación, seguridad, recreación), así como también, la integración de los habitantes al medio productivo (empleo y generación de recursos propios), la consideración de condiciones, preferencias, valoraciones y modos de vida de las personas, la consideración de tenencia de los bienes, entre otros.

Atendiendo a esta problemática, se diseñó el presente proyecto como un instrumento superador de la actual situación irregular de funcionamiento organizacional que bien podría replicarse en otros ámbitos geográficos que guarden algún grado de similitud con el caso de estudio (dado que es un instrumento guía, genérico, flexible, sistémico, prospectivo, integrador), que permitirá entre otras cosas, fortalecer la capacidad institucional de estos organismos para ofrecer soluciones habitacionales de forma más integral, sostenida, efectiva y responsable.

De la misma manera, el proyecto presentado, constituye una propuesta del investigador derivada del análisis crítico de un amplio contenido teórico y del diagnóstico de entornos, destacando su respectiva adecuación a la realidad factual en las organizaciones objeto de estudios, bajo la coordinación de expertos en el área.



## MISIÓN

---

Contribuir a nivel local y de manera sostenida en la promoción, financiamiento y ejecución de soluciones habitacionales y urbanísticas de la población, incrementando la recaudación y satisfaciendo la demanda de solicitudes de vivienda de interés social, a través de alternativas organizadas de óptima calidad, menor costo dentro del mercado, acorde a las necesidades de los usuarios finales y normativas vigentes aplicables, gerenciando efectivamente procesos, tecnologías, recursos y calidad humana.

## VISIÓN

---

Ser una Institución efectiva a nivel local en la promoción y desarrollo de proyectos masivos de hábitat y vivienda de interés social, para satisfacer las necesidades de la población en la mejora de su calidad de vida, asegurar el desarrollo humano integral, la consolidación de la familia, la comunidad y el logro de asentamientos humanos equitativos y sostenibles; administrando con transparencia y eficiencia los recursos disponibles, promoviendo la organización y la participación comunitaria, apoyados en un recurso humano capacitado y comprometido.

## PRINCIPIOS Y CREENCIAS

---

El Instituto Público de la Vivienda y su equipo de trabajo, están comprometidos con el desarrollo de un modelo de gestión administrativa y habitacional, eficaz, integral, humana y efectiva, dentro de un marco de transparencia, respeto y honestidad que contribuya a que se recobre la confianza en el servidor público; quien con creatividad y responsabilidad social presta un servicio de calidad a la comunidad que sirve.

En este sentido, ratificamos nuestro propósito de tratar con respeto a los ciudadanos, de cumplir con la responsabilidad de satisfacer las necesidades urbanísticas y habitacionales de la población, de ser íntegros y transparentes en todas nuestras actuaciones, de ser innovadores en nuestras acciones y de asumir el liderazgo que nos corresponde para prestar un servicio de calidad. Para lograr la puesta en práctica de estos compromisos, las actuaciones de la Institución se guiarán por los siguientes Principios Básicos de Actuación:

DESARROLLAR programas habitacionales que incluyan conjuntos estructurados e integrados de bienes y servicios habitacionales básicos, capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de refugio, protección, seguridad, soporte, identificación e inserción social de la vida doméstica cumpliendo con condiciones específicas y propias de las pautas económicas y funcionales de la sociedad urbana moderna, en general y del habitante concreto, integrado a esa sociedad.





GARANTIZAR la sostenibilidad de los proyectos y acciones promovidas por la Institución para lograr un proceso de cambio en las condiciones de vida de la población, sobre todo las que se encuentran en una situación de vulnerabilidad, por medio de la creación de capacidades y la ampliación de oportunidades en las personas, cuidando y mejorando su entorno urbano - ambiental y tomando en cuenta los intereses de los vecinos y el porvenir de las futuras generaciones. En esa línea, no solo deben ser soluciones para librarnos de la lluvia y el sol, deben ser instrumentos que provean un desarrollo digno de las familias, para formar una convivencia armónica, donde el núcleo familiar y sobre todo los niños puedan desarrollar sus facultades creativas, con los menores riesgos ambientales, sociales y económicos, así como dotados de la infraestructura educativa, cultural, deportiva, recreativa y productiva.

ORIENTAR todo el esfuerzo institucional en ofrecer siempre mejores y mayores soluciones habitacionales para las comunidades locales que la demandan, respetando en toda ocasión las leyes, normas y controles internos vigentes.

ADMINISTRAR los recursos disponibles en el cumplimiento de la misión del Instituto, aplicando para ello las más modernas metodologías para un adecuado direccionamiento estratégico y en concordancia con los lineamientos establecidos en el plan de desarrollo de la nación.

FOMENTAR el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos que permitan mejorar nuestros productos y servicios habitacionales, buscando siempre nuevas formas de hacer mejor las cosas y aprender de nuestros aciertos y desaciertos.

ADOPTAR una política de calidad que incorpore los procesos, procedimientos, relaciones humanas, gestión administrativa y habitacional, capaz de ser internalizada por su personal como una manera de vivir, una norma de conducta, un comportamiento, un reto diario y permanente de mejorar continuamente.

IMPULSAR un marco favorable de relaciones laborales e interpersonales basados en el compromiso, la sensibilidad social, la lealtad, la ética, el respeto, la transparencia frente a la organización y la sociedad. El trabajo conjunto fortalecerá la dinámica de la organización y facilitará el desarrollo de los procesos para ofrecer soluciones habitacionales de manera efectiva.

ESTABLECER una cultura organizacional de desarrollo y crecimiento profesional de su personal. La permanente preocupación por la persona, por su bienestar, por su constante capacitación, por su justa retribución y por sus oportunidades de desarrollo profesional, nos deberá permitir afrontar las constantes exigencias de cambio y adaptabilidad a los requerimientos de la población y del entorno.



## VALORES

---

En **nuestra Institución** tenemos un sentido de pertenencia y responsabilidad en todas nuestras acciones a través de los valores, los cuales forman parte de la vida cotidiana de nuestra Organización, además de proporcionar las bases para el desarrollo de la normatividad sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan acciones con valor. Forman parte de nuestros valores:

**INCLUSIÓN:** En nuestros programas habitacionales entran todos y todas, sin exclusión por condición social, económica, raza, credo religioso o político, con la intención de consolidar un estado de bienestar pleno.

**COMPROMISO:** Humano, Social e Institucional de mejorar la calidad de vida de las personas, grupos familiares, comunidades y público en general, en el ámbito de competencia, dando cumplimiento a las metas propuestas y enaltecendo, a través de nuestras acciones diarias, la Misión y Visión de la organización.

**VOCACIÓN DE SERVICIO:** Todos nuestro personal obrero, administrativo, técnico, profesional y directivo, cada día somos más conscientes del servicio público y social que prestamos a los ciudadanos y comunidad en general, a través de nuestras gestiones y acciones, motivo que nos inspira a servir decididamente y de manera continua para alcanzar las metas trazadas por la organización.

**RESPECTO:** Al medio ambiente, equipo humano, beneficiarios y normativas vigentes en relación con las operaciones que realizamos. Trabajamos para que el respeto por nuestro entorno sea percibido y reconocido como un valor que nos distinga e identifique como Institución.

**HONESTIDAD:** Exhibimos una actitud equitativa, respetuosa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia el ámbito social en el cual nos desenvolvemos, mediante el cumplimiento de las Normas y Políticas de la Institución.

**EXCELENCIA:** Compromiso por tomar las decisiones más adecuadas y de manera oportuna, e interés por mejorar cada día nuestra calidad de trabajo.

**RESPONSABILIDAD:** Disposición e iniciativa de cumplir con las obligaciones adquiridas, asumiendo sus consecuencias.

**ÉTICA:** Actuar bajo las normas que rigen nuestra sociedad en unión con los valores y filosofía establecida por la Institución, orientados siempre hacia el beneficio mutuo.

**ESPÍRITU DE EQUIPO:** Trabajando activamente en la construcción del equipo desde la confianza, credibilidad y ejemplo, fomentando la comunicación y apoyo mutuo.



## PERFIL DEL GERENTE DE LOS INSTITUTOS PÚBLICOS DE LA VIVIENDA

- ✓ Compromiso real con la organización.
- ✓ Sensibilidad social y ética de la función pública.
- ✓ Conocimiento y sentido de negocio.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Visionario.
- ✓ Excelente manejo del tiempo.
- ✓ Altas habilidades en el manejo de grupos.
- ✓ Propicia la comunicación eficiente entre el personal.
- ✓ Sinergia.
- ✓ Renovación y mantenimiento personal.
- ✓ Habilidad para atraer y retener personal talentoso.
- ✓ Actualización periódica.
- ✓ Fomenta la creatividad e innovación.
- ✓ Capacidad de negociación.
- ✓ Capacidad para gestionar en la complejidad.
- ✓ Capacidad para actuar como agente de cambio.
- ✓ Capacidad para anticiparse a los posibles problemas y oportunidades.
- ✓ Conocimientos tecnológicos.
- ✓ Fomentar e incentivar la capacidad analítica de sus empleados.
- ✓ Conocer y superar las expectativas de los clientes.

## NORMAS ÉTICAS Y POLITICAS GENERALES

1.- Todo el personal del **Instituto Público de la Vivienda** está sujeto al cumplimiento de diversas leyes, decretos, reglamentos y normativas internas vigentes aplicables. Estamos comprometidos al cumplimiento estricto de las leyes y normativas en relación con las operaciones que realizamos, por lo que esperamos que todo el personal cumpla con las mismas.

2. Todo el personal debe estar orientado al cumplimiento de la misión de la Institución y deberá mantenerse actualizado sobre los objetivos, metas y estrategias de la Institución.

3.- La autoridad delegada en usted para realizar sus actividades, manejando recursos de la Institución, implica una responsabilidad fundamental: la de usarla honesta y eficientemente, con toda lealtad y transparencia hacia la organización.

4.- Revise lo que va a autorizar, es su responsabilidad asegurarse que lo que está autorizando es correcto y no contra las políticas e intereses de la Institución. En el manejo de los recursos a su cargo usted debe aplicar tanta o mayor atención y cuidado como el que aplicaría si se tratara de sus propios recursos o patrimonio.

5.- Todo el que desempeñe funciones en actividades relacionadas con el manejo directo de efectivo, cheques, cobranza, bancos, depósitos, órdenes de pago o documentos de valor, debe ser extremadamente precavido en todos los procedimientos, registros, custodia de documentos, entre otros y ser exigente con las personas que intervienen en el proceso, para evitar desviaciones o actos fraudulentos.

6.- Para todo aquél que intervenga en el proceso de compras y contratación, debe quedar perfectamente claro que las decisiones que tome deben estar basadas exclusivamente en la necesidad real de un producto, su cantidad, su calidad, su desempeño y su precio, así como en la integridad del proveedor.

7.- Cualquier persona de la empresa que tenga relación directa o indirecta con proveedores de materias primas, bienes y servicios, debe ser muy transparente con su relación con ellos y jamás aceptar o solicitar favores, atenciones especiales, comisiones, préstamos o cosas gratuitas para él o su familia.



8.- En cualquier proceso de compras o contratación, además del prestador y prestatario, participan todas aquellas personas que influyen en la decisión. Por lo tanto, todos ellos deben ser muy cuidadosos para no verse involucrados en una mala compra o contratación.

9.- La misma filosofía de integridad, honestidad y transparencia que exigimos a nuestro personal, proveedores y ejecutores, la debemos tener hacia nuestros beneficiarios o usuarios finales en nuestro papel de proveedor de servicios habitacionales.

10.- Una persona no puede autorizar todos los componentes de una operación dentro de la Institución, por ejemplo quien genera una requisición de compra no podrá firmar de recibido y autorizar el pago; otra persona deberá verificar que llegó lo solicitado y que se recibió de acuerdo a las características, precio, tiempo y calidad pactados y alguien más deberá autorizar el pago. El mismo criterio deberá aplicarse para las operaciones administrativas, técnicas-sociales, obras, custodia de documentos, cobranza, entre otras, así como en cualquier operación que implique manejo de recursos económicos de la empresa.

11.- La operaciones de la Institución deberán ser registradas inmediatamente se culminen las mismas, en los registros pres-establecidos.

12.- Todo aquel que intervenga directa o indirectamente en el proceso de evaluación y selección de beneficiarios (grupos familiares, comunidades organizadas, consejos comunales y público en general) para adjudicar bienes y servicios habitacionales promovidos por la Institución, debe ser muy precavido y exigente en todos los trámites, procedimientos y registros, para evitar desviaciones o actos fraudulentos.

13.- Ningún miembro de la organización debe tener intereses personales o familiares en empresas que realicen negocios (*compras-suministro-servicios-ejecutores de obras, inspecciones, entre otros*) con la Institución.

14.- Cualquier persona de la Institución que tenga relación directa o indirecta con la autorización y pago de nóminas, sueldos, tiempo extra o prestaciones, debe ser muy cuidadoso y transparente en este proceso para no permitir ni propiciar situaciones que afecten a la organización y lo puedan implicar legalmente.

15.- Evite usar los recursos de la empresa para fines personales o familiares (*teléfonos, copiadoras, vehículos, combustible, papelería, materiales, personal, gastos de representación, su tiempo de trabajo, entre otros*). Esto está tipificado como "abuso de confianza" y podría poner en riesgo su empleo.

16.- Nuestra Institución posee información estratégica de negocios para su operación y desarrollo (*de finanzas, costos, planeación, mercado, proyectos, beneficiarios, proveedores, entre otros*) que es propiedad de la organización y no puede ser revelada interna o externamente por quien la conoce o la maneja sin autorización del más alto nivel directivo de la organización. Esta responsabilidad legal prevalece aún si la persona dejó de trabajar en la Institución.

17.- Quien llegue a detectar o percibir en su trabajo cualquier situación dolosa que afecte o pueda afectar los intereses de la Institución, debe señalarla de inmediato a su superior, o demás instituciones públicas con pertinencia, quienes tienen el compromiso de manejarlo confidencialmente. El conocerlo y no reportarlo representaría una falta de lealtad a la Institución y podría implicarlo indirectamente.

18.- Todo el personal debe procurar el mejoramiento continuo de todos los procesos llevados a cabo en la Institución.

19.- Preservar un ambiente de trabajo agradable, ameno y seguro.

20.- Si usted tiene capacidad de decisión o de autoridad en su área, debe asegurarse que existan, o en su caso establecer los controles necesarios para monitorear el manejo ético de las actividades a su cargo. Su responsabilidad en este sentido es intransferible.



## POLITICA HABITACIONAL INSTITUCIONAL

- 1.- Los programas habitacionales que promueva la Institución, pretenderán entre otros fines a, contribuir a nivel local a satisfacer la demanda habitacional, a mejorar la calidad de vida de la población, la superación de la pobreza y precariedad, a la vez de colaborar en los desafíos de financiamiento de sectores de menores recursos para acceder a una vivienda digna.
- 2.- Los programas habitacionales provistos por la Institución promoverá en todo momento la inclusión de toda la población, acentuando su acción en las clases trabajadoras y grupos vulnerables de la ciudad que requieren protección especial por parte del Estado. Se nombran como grupos de atención: indígenas, damnificados, personas con discapacidad (físicas o psíquicas), adultos mayores (mayores a sesenta años), privados de libertad, madres o padres solteros que ejerzan la jefatura de la familia (con ingreso mensual de hasta un máximo de tres salarios mínimos urbanos), núcleos familiares jóvenes que acceden a su primera vivienda (con ingreso mensual de hasta un máximo de cuatro salarios mínimos urbanos), familias con ingreso promedio mensual menor a dos salarios mínimos urbanos y cualquier otra personas o grupos que así sea declarado por entes con competencia en la materia.
- 3.- Los programas que promueva y desarrolle la Institución, se concentrarán en materia habitacional e intervención urbana. Algunos de estos programas están dirigidos a: a) Mejoramiento de la calidad habitacional y construcción de nueva vivienda; b) Producción y mejoramiento del acceso al suelo; c) Provisión y acceso a servicios básicos de infraestructura; d) Dotación y mejoramiento del espacio público barrial; e) Provisión de espacios para el desarrollo de actividades productivas y generación de empleo e ingresos; f) Promoción del establecimiento o recuperación de áreas verdes urbanas.
- 4.- Los programas habitacionales de la Institución atenderán en todo momento a criterios de integralidad de la solución, así como también, la sustentabilidad, funcionalidad, calidad y efectividad de las mismas.
- 5.- Las soluciones habitacionales corresponderán a la identificación de necesidades colectivas (grupos familiares, comunidades organizadas, consejos comunales, asociaciones civiles, entre otros) o interés público local.
- 6.- Las soluciones habitacionales otorgadas a las familias beneficiarias, deberán en todo momento circunscribirse dentro del perímetro urbano de la ciudad y lo más cercano a su ubicación natural, para evitar el desarraigo y romper nexos de identidad y relaciones sociales.
- 7.- La aprobación de soluciones habitacionales por parte de la Institución, estarán antecedidas de un estudio diagnóstico, evaluación, factibilidad y proyecto. Se deberán considerar aspectos técnicos, financieros, económicos, legales, sociales, urbanos, ambientales y políticos.
- 8.- Fomentará la implantación de técnicas de construcción masiva e industrializada de viviendas para incorporare a los sectores de bajo recursos al sistema formal.
- 9.- Los subsidios otorgados a las familias participantes serán en base a sus ingresos familiares, en correspondencia a las normativas vigentes aplicables.
- 10.- La participación de la población en la vivienda solidaria debe hacerse en un marco de relaciones de equidad de género, debiendo participar la población en la toma de decisiones a distinto nivel y en todas las etapas del proceso.



## OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

- ✓ Contribuir sostenidamente a reducir el déficit habitacional tanto cuantitativo como cualitativo, diseñando, financiando (con modalidades de crédito preferenciales y subsidios) y ejecutando soluciones habitacionales dignas, integrales y de calidad.
- ✓ Lograr ciudades con más espacios públicos de calidad y un mejor desarrollo urbano.
- ✓ Perfeccionar los mecanismos de la gestión habitacional para que la población que carece de viviendas o hábitat en condiciones precarias, pueda acceder a soluciones habitacionales que satisfagan las exigencias básicas de confort, seguridad y salubridad.
- ✓ Promover formas de intervención para mejorar los estándares al nivel de calidad y cantidad, no sólo a través de la dotación de unidades habitacionales nuevas, sino de otras modalidades de gestión habitacional como la del mejoramiento urbano, mejoramiento integral en zonas de barrios, entre otras.
- ✓ Ampliar las posibilidades que hoy tienen los sectores pobres para acceder al suelo urbano, analizando alternativas innovadoras con habilitación y titularización jurídica efectiva, a la vez que activa mecanismos de gestión para evitar la ociosidad de este recurso urbano.
- ✓ Proporcionar servicios, en especial aquellos de agua potable, alumbrado público y saneamiento (cloacas, drenajes lluvias, entre otros), a los barrios donde viven los hogares más vulnerables.
- ✓ Contribuir, a través de la dotación y habilitación de espacios públicos a escala vecinal, local y de la ciudad, al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la convivencia social y la integración de los sectores más pobres a la sociedad urbana, favoreciendo la acumulación de capital social.
- ✓ Proveer espacios y facilidades para que los sectores pobres urbanos puedan desarrollar actividades productivas e incrementar sus ingresos desde sus mismos barrios y con relación a otras áreas de la ciudad, fortaleciendo y perfeccionando este tipo de actividad.
- ✓ Coordinar el apoyo a los promotores privados, facilitándoles las herramientas necesarias para maximizar los recursos técnicos – financieros de la Institución.
- ✓ Formular el Plan Anual de Vivienda y Hábitat en el ámbito de competencia, dentro de las líneas estratégicas de la nación.
- ✓ Remitir al Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH), los diferentes planes locales estatales del sector vivienda y hábitat en los lapsos y términos de leyes aplicables.
- ✓ Presentar los requerimientos de recursos necesarios ante el Ministerio y Otras Instituciones del Estado con competencia en materia de vivienda y hábitat, para la ejecución del Plan Anual.
- ✓ Promocionar de conformidad con los lineamientos que el Ministerio con competencia en materia de vivienda y hábitat establezca al respecto, los programas y las actuaciones relacionadas con la gestión habitacional y el desarrollo urbano, y seleccionar beneficiarios para la adjudicación de servicios habitacionales (viviendas, mejoramientos, equipamiento urbano, entre otros) de conformidad con la normativa vigente.
- ✓ Aprobar políticas y reglamentos de aplicación de créditos y subsidios, estos últimos de conformidad con la posición socioeconómica del grupo familiar.
- ✓ Concursar, contratar y proveer lo necesario para que, a través del proceso de contratación, se inicie la ejecución de los distintos programas habitacionales en el ámbito de su competencia.
- ✓ Contribuir en todas las actividades que fortalezcan el desarrollo de la vivienda y hábitat en el ámbito de sus Competencias, a fin de facilitar y apuntalar su gestión institucional, así como coordinar con los entes públicos y privados las acciones que faciliten la ejecución de los proyectos habitacionales.
- ✓ Presentar los informes requeridos por el Ministerio con competencia en materia de vivienda y hábitat, sobre la gestión habitacional cumplida por los sectores públicos y privados, en su área de competencia.



## ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO ELEMENTO DE MEJORA DE LA GESTION HABITACIONAL LOCAL

- Adecuar, aprobar y difundir un nuevo marco organizacional, como el propuesto en el presente proyecto, para incorporar direccionamiento y fortalecer la capacidad institucional.
- Diseñar e implementar un sistema de apoyo al desarrollo Institucional, que potencie su efectividad y sustentabilidad.
- Utilizar los recursos económicos, materiales, equipos disponibles, así como las excelentes relaciones que se tienen con los proveedores y contratistas, para ejecutar políticas de viviendas de interés social, en estrecha coordinación y participación del ejecutivo (nacional, regional y municipal) y las distintas comunidades.
- Promover la renovación y crecimiento personal, así como la actualización periódica en cada una de las áreas requeridas, en especial a formación técnica en torno a la especificidad de la problemática habitacional.
- Aprovechar las ventajas competitivas de la Región, en cuanto a disponibilidad de profesionales especializados para el desarrollo de los manuales de normas y procedimientos, estructura organizativa y para el diseño de sistemas de información.
- Desarrollar mecanismos de control y evaluación, para que a través de las máximas autoridades de las Instituciones Públicas de las Viviendas, se garanticen modelos gerenciales altamente participativos, evitando la proliferación de cargos y funciones indefinidas, así como evitar duplicidad de información de los proyectos presentados.
- Promover la diversificación de los programas habitacionales, más allá de la tradicional prestación de construir nuevas viviendas.
- Incorporar modalidades constructivas, productivas y de financiamiento innovadoras.
- Estimular la densificación urbana y la institucionalización de un banco de tierra (que incorpore tanto terrenos de propiedad pública como privada), para un aprovechamiento máximo del suelo, servicios básicos e infraestructura existente, incrementando así la capacidad – independencia operativa a futuro, frente a la imperfección del mercado del suelo.
- Institucionalizar bancos de materiales de construcción, para otorgar créditos solidarios para o en materiales, frente a la imperfección del mercado (de materiales).
- Promover la mixtura social a través de programas que ejecute la institución, que activen entre otras cosas, la iteración de distintos actores sociales, sus procesos de integración y participación.
- Conformar la Red de Información y comunicación de Vivienda y Hábitat, en el ámbito de su competencia. Para ello se sugiere entre otras cosas, valerse de una base de datos de beneficiarios (grupos familiares, comunidades organizadas, consejos comunales, entre otras) de actualización periódica, con contenido de información amplio e integral, desagregada en: solicitantes, en proceso de atención y atendidos-beneficiados; que facilite la toma de decisiones acertadas y la consecución de los objetivos a estas organizaciones, al permitir identificar de una forma clara la demanda, la selección transparente de estos beneficiarios para calificar a los distintos programas habitacionales, el óptimo manejo de los recursos y la mejora de la calidad de vida de la población.
- Desarrollar, apoyar y financiar investigaciones especializadas asociada al hábitat y la vivienda, en las áreas social, económica, financiera, técnico constructiva, urbanística, organizacional y operativa, que propendan a mejorar la calidad de vida de la población en el ámbito de su competencia.



## ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN

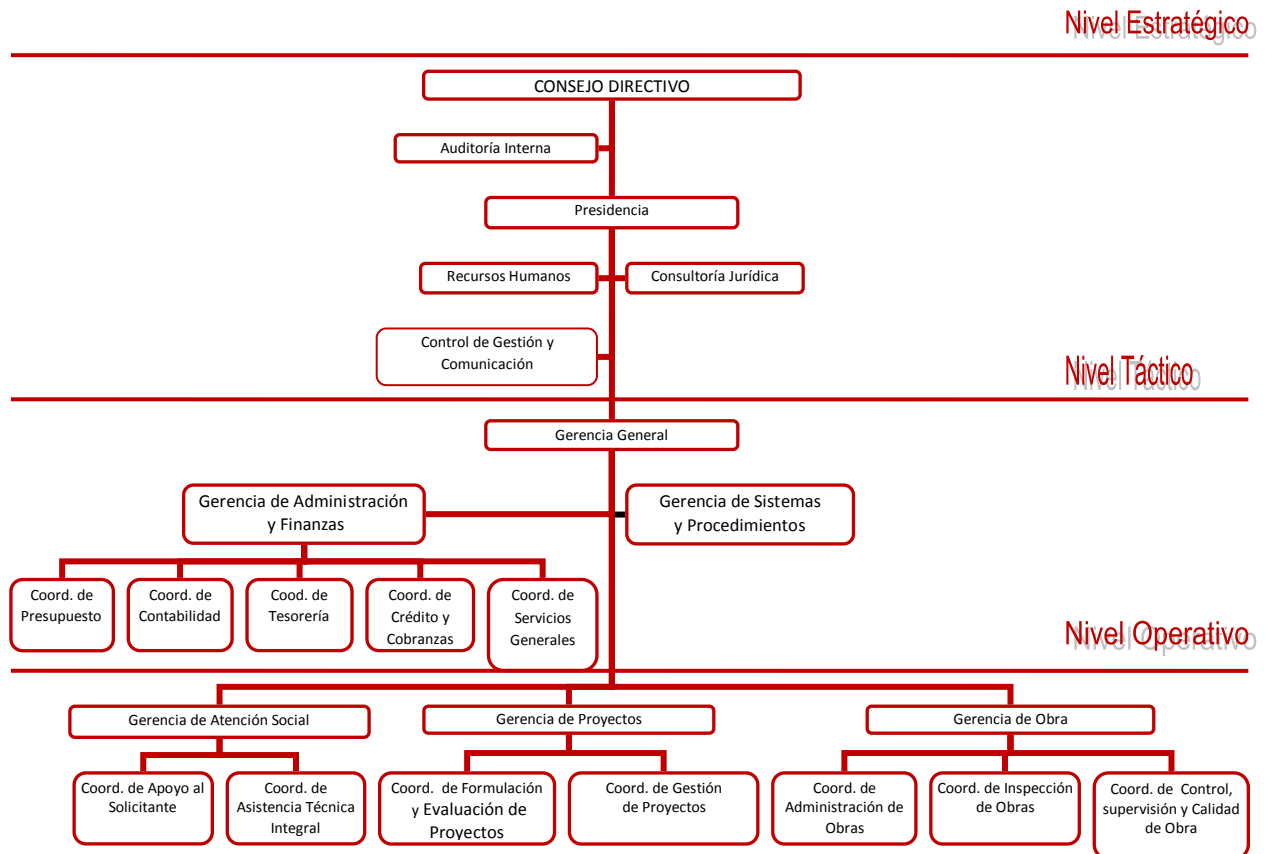
PLAN DE ACCIÓN									
Organización:							Fecha: / /		
Línea Estratégica / Estrategia:							Hoja: ___ de ___		
Objetivo Organizacional	Metas	Actividades	Indicador de Gestión	Fecha Inicio	Fecha Culminación	Seguimiento (Anual / Sem / Trim)	Recursos Necesarios	Área(s) Responsable(s)	Comentarios
Aprobación Máximas Autoridades:			Firma Sello Unidad		Firma Sello Unidad		Firma Sello Unidad		

## ESQUEMA DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN								
Organización:							Fecha: / /	
Área a quien se Reporta:							Hoja: ___ de ___	
Periodo Reportado:								
Estrategia	Actividades Propuestas	Actividades Desarrolladas	Áreas(s) Responsable(s)	Indicador de Gestión	Recursos Ejecutados	Resultados Logrados	Comentarios / Observaciones	Recomendaciones
Área que Reporta:			Firma Sello Unidad		Firma Sello Unidad			



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)



## FUNCIONES DE LAS UNIDADES GERENCIALES

**CONSEJO DIRECTIVO:** Representan la autoridad máxima de la organización encargados de su dirección y administración; deciden acerca del direccionamientos de la institución y las demás solicitudes presentadas por las unidades orgánicas en función de los objetivos. Entre sus funciones se nombran:

- ✓ Aprobar el programa de acción anual en concordancia con la política establecida y sometida a la aprobación de la máxima autoridad local, con treinta (30) días anticipación, por lo menos a la vigencia del ejercicio fiscal.
- ✓ Aprobar el proyecto de Presupuesto Anual de acuerdo con la política presupuestaria del gobierno local.
- ✓ Aprobar las modificaciones al Presupuesto que se sucedan durante el Ejercicio Fiscal.
- ✓ Autorizar la celebración de compromisos presupuestarios y financieros de la Institución.
- ✓ Aprobar el Reglamento Interno, y demás normas relacionadas con el funcionamiento de la Institución.
- ✓ Autorizar la designación y/o contratación de los distintos directores, funcionarios de confianza y demás personal de las distintas unidades orgánicas de la Institución, propuestos por el Presidente, conforme a la ley.
- ✓ Atender, evaluar y realizar seguimiento a las distintas evaluaciones, hallazgos y propuestas correctivas realizadas por las Unidades de Control tanto externas como internas a la Institución, para corregir desviaciones si los hubiere, conforme a la Ley.
- ✓ Aprobar el informe de gestión anual, a los fines de su presentación a la máxima autoridad local.
- ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo de Consejo Directivo de la Institución.
- ✓ Otras que le corresponda de acuerdo a la ley.



**AUDITORÍA INTERNA:** Velar que se verifiquen, a posterior, los mecanismos previstos para ejercer el control interno a los fines de evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia y economía, calidad e impacto de la gestión de la institución. Entre sus funciones están:

- ✓ Ejercer funciones de control posterior en la Institución.
- ✓ Realizar las auditorias de cualquier tipo, según el programa de trabajo establecido de acuerdo con la programación actual.
- ✓ Desarrollar el trabajo cumpliendo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, con las disposiciones legales y reglamentarias que sean aplicables y con las presentes normas.
- ✓ Aplicar los estudios para la evaluación del sistema de control interno, a fin de proponer a la máxima autoridad jerárquica las recomendaciones tendentes a su optimización y al incremento de la eficacia y efectividad de la gestión administrativa.
- ✓ Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión desarrolladas por la institución en los procedimientos administrativos a través de las auditorias de la gestión.
- ✓ Realizar el examen selectivo o exhaustivo, de las cuentas de ingresos, gastos y bienes públicos.
- ✓ Recibir y tramitar las denuncias de particulares o las solicitudes que formule cualquier órgano, ente o empleado público, vinculadas con la comisión de actos, hechos u omisiones contrarios a una disposición legal o sublegal, relacionados con la administración, manejo y custodia de fondos o bienes públicos del órgano o ente sujeto a su control.
- ✓ Comprobar la implementación, por parte de las unidades orgánicas, de las recomendaciones propias o formuladas por los auditores externos y órganos de control externo, y evaluar los efectos derivados de la misma.
- ✓ Ejercer las potestades de investigación y de determinación de responsabilidades, multa y/o reparo, en los casos que a su juicio sugieran indicios de que empleados o particulares, que tengan a su cargo o intervengan en cualquier forma en la administración, manejo o custodia de fondos públicos; hayan incurrido en actos, hechos u omisiones contrarios a una disposición legal o sublegal.
- ✓ Promover el uso y actualización de manuales de normas y procedimientos que garanticen la realización de procesos eficientes y el cumplimiento de los aspectos legales y técnicos de las actividades.
- ✓ Presentar informe de gestión de sus actividades, ante la máxima autoridad jerárquica de la institución.
- ✓ Participar, cuando estime pertinente, con carácter de observador sin derecho a voto, en los procedimientos de contratación promovidos por la institución.
- ✓ Apoyar las actuaciones de control de la unidad de auditoría interna con los informes, dictámenes y estudios técnicos que realicen los auditores, consultores y profesionales independientes, debidamente calificados y registrados en la contraloría general de la república.
- ✓ Realizar seguimiento a los planes de acciones correctivas implementadas por la institución, con la finalidad de que se cumplan las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría o de cualquier actividad de control.
- ✓ Recibir las cauciones presentadas por los funcionarios encargados de la administración y liquidación de ingresos o de la recepción, custodia y manejo de fondos o bienes públicos, antes de la toma de posesión del cargo.
- ✓ Elaborar y controlar las metas físicas del plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
- ✓ Otras que le corresponda de acuerdo a la ley o le encargue el Consejo Directivo.



**PRESIDENCIA:** Asegurar el logro de los objetivos generales y específicos de la Institución, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el marco legal vigente, su ley de creación, y demás decretos, resoluciones emanadas del consejo directivo y el Ministerios de Hábitat y Vivienda. Entre sus funciones están:

- ✓ Orientar, dirigir y supervisar el curso de las acciones que seguirá la Institución para el logro de su misión a través de la planificación estratégica, y velar por su cumplimiento y adecuación con el propósito de asegurar su vigencia, mantenimiento y desarrollo futuro.
- ✓ Establecer los lineamientos para la elaboración del Plan Operativo de la Institución y para los distintos niveles gerenciales bajo su adscripción; así como el seguimiento, control y ejecución del mismo.
- ✓ Impartir directrices que permitan la implantación de las políticas, normas, procedimientos y sistemas más adecuados y en armonía con las normas vigentes, en las áreas administrativa, legal, social, comunicacional, obras (habitacional y urbana), control interno y recursos humanos; a fin de asegurar el apoyo que requieren las operaciones de la institución.
- ✓ Designar a los directores, funcionarios de confianza y demás personal de las distintas unidades orgánicas de la Institución, conforme a la ley.
- ✓ Presentar las políticas generales de funcionamiento y de las prioridades a atender en cada ejercicio financiero para el cumplimiento de las metas programadas, conforme a la misión y visión institucional.
- ✓ Dirigir las acciones destinadas a la captación de recursos financieros ante organismos multilaterales, bilaterales y el Ejecutivo Nacional, Regional y Local; a fin de garantizar el cumplimiento de los programas bajo la responsabilidad de la Institución.
- ✓ Dirigir y coordinar la administración de los recursos financieros para garantizar el funcionamiento de la Institución y de las obras a ejecutar o en ejecución.
- ✓ Atender, darle seguimiento, controlar y supervisar las decisiones del Consejo Directivo.
- ✓ Representar oficialmente a la Institución ante máximas autoridades nacionales, regionales y municipales, así como ante Instituciones homólogos.
- ✓ Actuar como vinculador o articulador de las políticas habitacionales y urbanas establecidas en la Institución para efectivizar su desempeño y capacidad de proveer servicios habitacionales.
- ✓ Celebrar a nombre de la Institución contratos y convenios, atendiendo a su planificación, políticas y marco legal vigente.
- ✓ Otras que le corresponda de acuerdo a la ley o le encargue el Consejo Directivo.

**RECURSOS HUMANOS:** Establecer, desarrollar y controlar todas las actividades de administración de personal, así como los procesos de desarrollo de recursos humanos, con el objetivo de cumplir con las normas, procedimientos y políticas de personal de la institución. Entre sus funciones se nombran:

- ✓ Programar, controlar y establecer todo lo referente a contratación, clasificación y registro de personal, remuneración, pago de nominas, beneficios y retenciones, capacitación al personal, anticipo de prestaciones sociales, bienestar social, prevención, higiene y seguridad laboral, y evaluación del personal, todos establecidos según ley y decretos.
- ✓ Coordinar y estimar la elaboración del proyecto de presupuesto de gastos de personal de la Institución.
- ✓ Consolidar la ejecución de la nomina de los empleados fijos y contratados.
- ✓ Facilitar la contratación de personal, proporcionando la información a las unidades involucradas.
- ✓ Determinar y atender las necesidades de adiestramiento para el personal de la Institución.
- ✓ Programar, ejecutar y controlar los programas de bienestar social y mantener actualizado el registro de seguro social y medico.
- ✓ Programas, ejecutar y controlar los programas de prevención, seguridad e higiene laboral dentro de la Institución.



- ✓ Asesorar a otras unidades orgánicas de la institución, referente a cargos y movimiento de personal.
- ✓ Planificar, coordinar y controlar la inserción en el programa de pasantías a los estudiantes de los diferentes niveles de educación.
- ✓ Planear, presentar y ejecutar, en conjunto con otras unidades, la programación en el desarrollo de bienestar social: asistencial, recreativo, deportivo, cultural y educativo.
- ✓ Tramitar y gestionar reportes de eventos ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL).
- ✓ Planificar, coordinar y tramitar la evaluación del personal.
- ✓ Elaborar, evaluar y controlar el plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
- ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la Alta Dirección de la Institución.

**CONSULTORÍA JURÍDICA:** Apoyar a las diferentes unidades de la Institución en cuanto a la asesoría legal solicitada y actividades legales. Representar legalmente a la Institución cuando se requiera y asistir y asesorar a las máximas autoridades de la Institución en las celebraciones de reuniones del consejo directivo a fin de realizar los trámites administrativos correspondientes. Entre sus funciones están:

- ✓ Verificar y establecer los lineamientos en la elaboración y revisión de documentos legales, puntos de cuentas y la tramitación de los mismos.
- ✓ Asesorar, analizar, informar y tramitar los casos asignados y brindarle la asesoría que le sea requerido por las distintas unidades orgánicas de la Institución o por los organismos donde intervienen los intereses de la misma, previo estudio de los recaudos aportados.
- ✓ Desarrollar, programar y supervisar las actividades inherentes a la coordinación y celebraciones de las reuniones del Consejo directivo de la Institución, así como realizar seguimiento a las resoluciones para su tramitación y posterior divulgación a las unidades organizadas de la institución.
- ✓ Asesorar, tramitar y realizar seguimiento a la actualización de la documentación institucional de la Institución (decretos, leyes, reglamento interno, resoluciones, procedimientos, entre otros).
- ✓ Representar a la Institución y defender sus intereses ante cualquier instancia según las facultades del poder que le fuere conferido al efecto por la máxima autoridad, en los casos, asuntos y demandas en las que estuvieren involucrados los intereses de la Institución.
- ✓ Analizar, verificar, notificar, asesorar y tramitar los casos de rescisiones por incumplimiento del documento de crédito habitacional por parte de beneficiarios o contratos de obras de las empresas, de inspección o cooperativas, proveedoras de insumos o servicios, contraídos con la Institución.
- ✓ Elaborar, evaluar y controlar el plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
- ✓ Otras que le corresponda de acuerdo a la ley o le encargue la Presidencia o Consejo Directivo.

**CONTROL DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN:** Coordinar, dirigir, registrar y administrar información general de las distintas obras (masivas e individuales) que prevé ejecutar, esta ejecutándose o fueron ejecutadas por la institución, a propósito de reportar los avances, alcances y metas planteadas en los tiempos establecidos; gestionar las denuncias por incumplimientos de la Ley de Subsistema de viviendas y política habitacional y otras normativas vigentes; diseñar y ejecutar estrategias de imagen institucional, monitoreo de prensa y producción de medios, con la finalidad de difundir en la opinión pública los logros y beneficios de los programas de vivienda y hábitat que desarrolla la Institución. Entre sus funciones están:

- ✓ Recabar, registrar y administrar información general de las distintas obras de la institución, con apoyo de la gerencia de obras y gerencia de proyectos, a fin de reportar los alcances y metas planteadas en los tiempos establecidos a las autoridades de la Institución.



- ✓ Mantener una permanente y efectiva rendición de cuentas a través de informes de gestión a las autoridades de la Institución.
- ✓ Canalizar las relaciones interinstitucionales entre los entes gubernamentales y privados a fin de concretar actividades referentes a la actuación de la Institución.
- ✓ Promocionar, comunicar y difundir las actividades fundamentales de la Institución y los logros alcanzados en cada periodo, previa autorización de la presidencia, que permitan un mayor acercamiento entre la institución, la comunidad y los entes públicos y privados.
- ✓ Revisar y controlar el cumplimiento de los convenios interinstitucionales y financieros de los proyectos aprobados por la Institución.
- ✓ Canalizar y gestionar denuncias por incumplimiento de la ley de subsistema de vivienda y política habitacional ante el organismo rector BANAVIH.
- ✓ Recabar y gestionar las distintas denuncias de particulares, comunidades organizadas y ejecutores, sobre las distintas obras que desarrolla la institución, con el fin de resolver las supuestas desviaciones que hayan lugar, debiendo notificar de manera oportuna a las máximas autoridades el resultados de los mismos.
- ✓ Participar en reuniones convocadas por entes nacionales, estatales, municipales y comunidades organizadas.
- ✓ Asesorar técnicamente las inquietudes de la comunidad y del público en general.
- ✓ Divulgar los lineamientos de las políticas habitacionales a nivel nacional, estatal y municipal.
- ✓ Diseñar y ejecutar la política y estrategia general de comunicaciones de la Institución, con alcance institucional y sectorial a nivel interno y externo.
- ✓ Coordinar estrategias de comunicaciones del sector con la Alta Dirección, las entidades del gobierno y otros organismos públicos.
- ✓ Evaluar permanentemente los sondeos, encuestas e Imagen Institucional, a fin de proponer y ejecutar acciones necesarias al respecto y aplicarlas.
- ✓ Coordinar y ejecutar acciones que le competan en relación a la transparencia y acceso a la información pública del sector vivienda.
- ✓ Otras que le corresponda de acuerdo a la ley o le encargue la Presidencia o Consejo Directivo.

**GERENCIA GENERAL:** Planificar, coordinar y dirigir y supervisar el cumplimiento de los objetivos, según las disposiciones emanadas de las leyes que en materia de vivienda rigen a la institución, garantizando el desarrollo eficiente de todas las actividades que conforman una optima gestión organizacional. Entre sus principales funciones están:

- ✓ Asistir a la Presidencia en el proceso de formulación de políticas, estrategias y objetivos de la Institución.
- ✓ Coordinar, controlar y evaluar el Plan estratégico de la Institución, a objeto de que esta disponga de una guía de acción que oriente su desarrollo, asegure el cumplimiento de las metas y permita corregir oportunamente las desviaciones ocurridas.
- ✓ Monitorear el desempeño organizacional, estableciendo estrategias adecuadas de seguimiento, que permita integrar direccionamiento estratégico con la acción, utilizando para ello el sistema de indicadores de gestión.
- ✓ Evaluar periódicamente la estructura organizativa de la Institución y proponer los ajustes que en términos de estructura, norma y procedimientos, requiera la organización para un eficiente manejo de la institución.
- ✓ Coordinar con la Gerencia de Administración y Finanzas, la asignación de los recursos para la elaboración de los Planes Operativos a fin de que se correspondan con la asignación presupuestaria por programas.
- ✓ Efectuar el control de gestión del Plan Operativo a objeto de evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas planeadas por la organización; elaborar los informes de gestión correspondientes, alertando oportunamente sobre las desviaciones observadas en la ejecución de las metas.



- ✓ Supervisar y realizar seguimiento a las actividades que se generen en ocasión a las diferentes modalidades de selección de contratista, celebradas por la comisión de contrataciones de la institución.
- ✓ Coordinar los procesos de asignación de obras a las empresas o cooperativas seleccionadas.
- ✓ Coordinar la elaboración de la Memoria y Cuenta e informe de Gestión de la Institución, asegurando su oportuna presentación ante los entes correspondientes.
- ✓ Elaborar, evaluar y controlar el plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
- ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.

**GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:** Atender los procesos administrativos, presupuestarios y financieros de la institución, a fin de garantizar el uso adecuado de los recursos físicos, financieros y presupuestarios. Entre sus funciones están:

- ✓ Revisar el análisis y recomendaciones de la información financiera, contable y presupuestaria contenidas en los informes financieros y presupuestarios, presentados por las coordinaciones respectivas, a fin de garantizar la exactitud, veracidad y su correcta ejecución, de acuerdo a las leyes que rigen dicha materia.
- ✓ Efectuar el control previo de los actos administrativos para la adquisición de activos y de los contratos en operaciones de créditos aprobados.
- ✓ Verificar el cumplimiento de leyes, normas y procedimientos relacionados con los aspectos presupuestarios, contables, financieros; así como sus alcances administrativas, de acuerdo a las normas vigentes.
- ✓ Realizar control a la ejecución presupuestaria y financiera de los proyectos aprobados por las diferentes fuentes de financiamiento, así como la ejecución de los recursos asignados, por situado constitucional, una vez aprobados por el directorio de la institución.
- ✓ Ejercer la vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas y los instrumentos de control interno, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de la misma, bajo la directa supervisión.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los requisitos expresados por la Contraloría General de la República y el sistema nacional de control financiero, antes de proceder a la adquisición de bienes y servicios, o a la elaboración de otros contratos que impliquen compromisos financieros.
- ✓ Planificar y controlar en coordinación con la unidad de recursos humanos, la ejecución presupuestaria y financiera de los gastos de personal.
- ✓ Atender las necesidades de mantenimiento de estructura física de la institución, así como los bienes muebles, con el fin de tomar acciones pertinentes para garantizar su adecuado funcionamiento y servicio.
- ✓ Planificar y controlar en coordinación con la unidad de tesorería, la disponibilidad financiera, a fin de proponer ante la presidencia las alternativas de inversión.
- ✓ Realizar el control previo al gasto y al pago con base a lo establecido en las normativas legales y sublegales vigentes.
- ✓ Verificar que todas las erogaciones estén debidamente respaldadas por todos los documentos.
- ✓ Planificar y controlar las compras de la institución a través de la programación y rendición presentada por la unidad de servicios generales.
- ✓ Planificar y controlar el registro y control de los bienes de la institución de acuerdo a los instructivos emanados del departamento de bienes nacionales y municipales.
- ✓ Planificar, coordinar y controlar con la unidad de Cobranza la preparación de los financiamientos de créditos y sus respectivas cobranzas.
- ✓ Preparar la Memoria y cuenta de la Institución.



- ✓ Mantener las relaciones institucionales con bancos y otros entes financieros.
  - ✓ Coordinar las actividades y ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos en Archivo Central.
  - ✓ Elaborar, evaluar y controlar el plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación de Presupuesto:** Asesorar, controlar y establecer los lineamientos a las unidades orgánicas de la Institución en el área presupuestaria, que permitan mejorar la calidad de los procesos administrativos al momento de asignar recursos y ejecutar gastos. Entre sus funciones están:
- ✓ Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual atendiendo a la planificación preparada y presentada por las unidades ejecutoras de la Institución.
  - ✓ Planificar, coordinar y evaluar la ejecución física y financiera del Plan Operativo Anual y del presupuesto de la Institución, cumpliendo las normas e instrucciones técnica relativas al desarrollo de las diferentes etapas del proceso presupuestario.
  - ✓ Planificar, coordinar y controlar el presupuesto de la Institución, mediante el análisis y asignación de las cuentas presupuestarias establecidas en el clasificador presupuestario.
  - ✓ Coordinar, programar y consolidar la formulación del anteproyecto de presupuesto de la Institución, enmarcado en las leyes y normas aplicables vigentes.
  - ✓ Analizar la ejecución y disponibilidad presupuestaria para presentar las propuestas a la toma de decisiones relacionadas con modificaciones presupuestarias.
  - ✓ Coordinar con la Unidad de contabilidad el equilibrio de las cuentas presupuestarias de recursos y egresos con las cuentas patrimoniales.
  - ✓ Preparar los puntos de cuenta de las diferentes modificaciones presupuestarias, para ser sometidos a la consideración del consejo Directivo.
  - ✓ Coordinar el cierre presupuestario en los términos y plazos de leyes y normas aplicables.
  - ✓ Cumplir con el control interno de cada uno de los procedimientos realizados al servicio de sus funciones.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación de Contabilidad:** Gestionar, controlar y registrar las operaciones Contables – financieras, reflejando todas y cada una de ellas en los Estados Financieros, lo cual sirve de herramienta para analizar la situación económica de la Institución y así facilitar el proceso de toma de decisiones. Entre sus funciones están:
- ✓ Velar por el establecimiento de un sistema de contabilidad único, integrado y aplicable fundamentado en las normas generales de Contabilidad dictadas por el Organismo competente y en los demás principios contables de general aceptación.
  - ✓ Generar la información contable, los Estados financieros y la respectiva documentación, para ser remitidos a la Gerencia de Administración y Finanzas para la toma de decisiones; así como también para los organismos que lo requieran en los periodos establecidos, de la normativa interna y las leyes aplicables a la materia.
  - ✓ Realizar el registro de todas las operaciones que afecten la contabilidad patrimonial de la Institución.
  - ✓ Realizar el cierre del ejercicio contable, en los periodos establecidos por las leyes, reglamentos y demás normas aplicables.
  - ✓ Verificar la correcta imputación de gasto, de acuerdo al clasificador de cuentas patrimoniales.
  - ✓ Emitir los órdenes de pago de los gastos de funcionamiento e inversión.



- ✓ Velar continuamente que el Plan de Cuentas Contables, este adecuado a la normativa vigente sobre el particular.
  - ✓ Coadyuvar de manera eficiente en el logro de los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas, y de la Institución.
  - ✓ Coordinar las acciones tendientes al registro contable de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la institución.
  - ✓ Revisar y controlar la correcta y oportuna aplicación de las retenciones de Ley, sobre los pagos que efectuó la Institución.
  - ✓ Velar por el estricto cumplimiento del cuerpo normativo interno, leyes, decretos, reglamentos y resoluciones vigentes aplicables a la Institución.
  - ✓ Cumplir con el control interno de cada uno de los procedimientos realizados al servicio de sus funciones.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación de Tesorería:** Velar por el cumplimiento de las actividades que garanticen la correcta recepción y control de los ingresos de la institución y su adecuada distribución, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos adquiridos y apoyar a la gerencia en la colocación acertada de los recursos financieros. Entre sus funciones están:
- ✓ Proporcionar a la gerencia de Administración y Finanzas y Presidencia, la disponibilidad financiera para la programación de pagos e información confiable para la toma de decisiones en cuanto a colocaciones, apertura y cierre de cuantas bancarias en instituciones financieras.
  - ✓ Gestionar las transparencias bancarias para la oportuna disponibilidad de recursos.
  - ✓ Elaborar y conformar los comprobantes egresos (cheques y notas de debito) de las órdenes de pago emitidas por la Coordinación de Contabilidad.
  - ✓ Realizar y conformar las conciliaciones bancarias de todas las cuentas de la institución.
  - ✓ Conformar los informes de gestión que deben rendirse ante la contraloría y los entes externos que así lo requieran.
  - ✓ Gestionar ante las entidades financieras y demás entes externos que la requieran, la oportuna disponibilidad de fondos de los fideicomisos aperturados así como los trámites necesarios para solicitar los fondos referentes a los decretos de transparencia de recursos y así garantizar la ejecución de los proyectos.
  - ✓ Cumplir con el control interno de cada uno de los procedimientos realizados al servicio de sus funciones.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación de Cobranza:** Gestionar, controlar y ejecutar las actividades correspondientes al análisis de financiamientos de los créditos habitacionales aprobados y recuperación de la cartera crediticia, implementando para ello las acciones necesarias. Entre sus funciones están:
- ✓ Planificar, controlar, procesar y establecer los lineamientos para el análisis financieros (financiamientos) y recuperación de los créditos habitacionales (cobranza) otorgados según los programas de vivienda que ejecuta la Institución.
  - ✓ Procesar, controlar y realizar seguimiento de los ingresos registrados por la cobranza diaria y mensualmente en la unidad.
  - ✓ Vigilar, controlar y realizar seguimiento de los índices de morosidad y montos de ingresos por recuperar mensualmente.
  - ✓ Registrar y tramitar los pagos de suscripción y cuotas mensuales de las primas canceladas por los beneficiarios al banco nacional de Vivienda y hábitat (BANAVIH).
  - ✓ Controlar y establecer lineamientos para el cobro efectivo de cuentas calificadas como dudosas.





- ✓ Atender y orientar a beneficiario(a)s, damnificado(a)s, comunidades organizadas y público en general en lo referente a pago de inicial, financiamiento, estados de cuentas y recuperación de créditos de los programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Asistir a reuniones, eventos y operativos con comunidades organizadas, consejos comunales, entes públicos o privados, a fin de concretar beneficios a los adjudicatarios de créditos de los distintos programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Cumplir con el control interno de cada uno de los procedimientos realizados al servicio de sus funciones.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación de Servicios Generales:** Gestionar, controlar y supervisar las actividades destinadas a la prestación de servicios de adquisición de bienes, materiales y suministros; mantenimiento y funcionamiento a todas las unidades orgánicas de la Institución, de acuerdo a la normativa vigente. Entre sus funciones están:
- ✓ Planificar, supervisar, establecer los lineamientos y ejecutar el funcionamiento logístico de la institución. La adquisición de bienes, servicios y activos reales siguiendo la normativa vigente.
  - ✓ Atender y coordinar con la empresa y proveedores en general en lo referente a los requisitos que deben consignar para la tramitación en adquisición de bienes y servicios.
  - ✓ Revisar, avalar y gestionar las órdenes de compra y/o servicios y los soportes que la componen.
  - ✓ Velar que se cumpla las especificaciones de cantidad, calidad y precios preestablecidos de los bienes y servicios adquiridos por la institución.
  - ✓ Velar por que se cumpla el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios, adquisición de materiales de oficina, mantenimiento y suministros.
  - ✓ Supervisar, coordinar y controlar el inventario de bienes, materiales y suministros adquiridos para su posterior entrega a las unidades orgánicas solicitantes.
  - ✓ Administrar y custodiar el fondo de caja chica de la Coordinación de servicios Generales de la Institución.
  - ✓ Realizar la programación de compra de bienes y activos reales del próximo ejercicio económico según los lineamientos que se plantearon para ello.
  - ✓ Reportar periódicamente ante los organismos competentes el sumario de contratación, la adquisición de los activos reales.
  - ✓ Gestionar con otras unidades de la institución la programación de eventos sociales, recreativos, deportivos y culturales; así como los actos de entrega de viviendas.
  - ✓ Cumplir con el control interno de cada uno de los procedimientos realizados al servicio de sus funciones.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.

**GERENCIA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:** Velar por que se le dé respuesta a todos los requerimientos solicitados por las unidades de la Institución, en cuanto a las áreas de soporte técnico, programación de sistemas automatizados, manuales e información. Entre sus funciones están:

- ✓ Estudiar, evaluar, diseñar y actualizar los manuales administrativos, documentación organizativa y reglamentos internos de las unidades de la institución; así como todos aquellos instrumentos para el buen manejo de los procesos.
- ✓ Facilitar y asegurar la implementación y actualización de sistemas de información, administración de la red, soporte técnico y manuales de la fundación según la normativa y las leyes vigentes a todas las unidades orgánicas de la Institución.
- ✓ Proporcionar el óptimo funcionamiento, efectividad y operación de los sistemas de información y equipos de computación, para guiar a la institución hacia el cumplimiento de las metas y objetivos.



- ✓ Investigar, analizar y satisfacer las nuevas necesidades informáticas de la institución de acuerdo a los últimos avances tecnológicos.
- ✓ Evaluar, proponer e implementar proyectos tecnológicos.
- ✓ Crear y administrar una red segura y confiable a través de políticas de seguridad de la información.
- ✓ Asegurar la implementación, manejo y administración de los servidores de la red de la institución.
- ✓ Realizar seguimiento, evaluación y control de los requerimientos efectuados por las distintas unidades.
- ✓ Asesorar y asistir técnicamente al personal de la Institución en el área de informática (software y hardware).
- ✓ Planear y diseñar la arquitectura de datos.
- ✓ Desarrollar, implantar y supervisar estándares y procedimientos de seguridad e integridad de la información realizando labores de administración y mantenimiento de la base de datos en conjunto con un analista de sistemas o analista de servidores designado para ello.
- ✓ Elaborar, evaluar y controlar el plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
- ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.

**GERENCIA DE OBRAS:** Gestionar la administración, inspección, supervisión y calidad de la construcción de las obras contratadas por la institución en atención a los programas y políticas habitacionales, y las demás leyes nacionales vigentes. Entre sus funciones están:

- ✓ Dirigir, coordinar, organizar y controlar la ejecución de las diferentes unidades dependientes de la gerencia.
  - ✓ Inspeccionar las obras en conjunto con las coordinaciones dependientes de la gerencia.
  - ✓ Controlar el efectivo cumplimiento de los compromisos establecidos en los contratos otorgados.
  - ✓ Velar por el seguimiento y control de los pagos correspondientes a ejecutores y beneficiarios.
  - ✓ Verificar, avalar y tramitar las solicitudes de pagos por valuaciones a obras y créditos habitacionales.
  - ✓ Atender y orientar a ejecutores, beneficiarios, comunidades y público en general, en lo referente al proceso de contratación de las obras, pago de valuaciones, entre otros de los programas que ejecuta la fundación.
  - ✓ Acudir a reuniones y eventos con comunidades, entes públicos o privados, a fin de concretar las necesidades de los distintos programas que ejecuta la Institución.
  - ✓ Elaborar, evaluar y controlar el plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación de Administración de Obras:** Coordinar, supervisar y ejecutar los procedimientos referentes a los trámites administrativos de las obras contratadas por la institución. Entre sus funciones:
- ✓ Controlar, establecer los lineamientos y ejecutar la revisión administrativa de las valuaciones.
  - ✓ Revisar y avalar los trámites de obras (anticipos, valuaciones, pago de reconsideración de precios, actas, presupuestos de obras extras, retenciones, créditos de mejoramientos, y avances físicos y financieros).
  - ✓ Realizar, llevar el control y reportar las inspecciones a las viviendas de créditos de mejoramientos, a fin de verificar las condiciones de la vida y la ejecución del mismo.



- ✓ En conjunto con la Comisión de Contrataciones, preparar el proceso de Contrataciones según las modalidades vigentes.
  - ✓ Tramitar el cierre administrativo de obras (masivas e individuales).
  - ✓ Resguardar, organizar y controlar los archivos (expedientes) de obras con sus respectivos soportes.
  - ✓ Atender y orientar a contratistas, ejecutores, beneficiario(a), comunidades organizadas y público en general, en lo referente al proceso de contratación de las obras y trámites relacionados administrativos de obras.
  - ✓ Asistir a reuniones y eventos con comunidades, consejos comunales, entes públicos o privados, a fin de concretar las necesidades y propuestas para la obtención de beneficios a los solicitantes de los distintos programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación de Inspección de Obras:** Coordinar, supervisar y ejecutar los procedimientos referentes a las inspecciones y trámites administrativos de las obras (masivas e individuales) ejecutadas por la Institución. Entre sus funciones están:
- ✓ Revisar y certificar las actas, análisis de precios, presupuestos y cómputos métricos de las obras (masivas e individuales).
  - ✓ Inspeccionar la ejecución de las obras contratadas, supervisar los trabajos concluidos y calidad de construcción; así como mantener actualizado el expediente de la obra.
  - ✓ Inspeccionar la ejecución de los contratos de inspección; así como mantener actualizado el expediente correspondiente de la inspección contratada.
  - ✓ Llevar el control de las obras adecuadas a lo estipulado en el contrato y normas vigentes, así como controlar la calidad de los materiales utilizados.
  - ✓ Revisar y certificar el cumplimiento físico y financiero de la obra, así como el seguimiento de cronograma de ejecución aprobado, todo esto según documentos de trámites de la obra.
  - ✓ Revisar y certificar los avances de obras relacionadas por los ingenieros inspectores.
  - ✓ Revisar y certificar las modificaciones que pudieran surgir durante la ejecución de la obra asignada en conjunto con la gerencia de proyectos, con aprobación previa de las máximas autoridades de la institución.
  - ✓ Preparar y avalar los informes de corte y cuenta y cuadros de cierre cuando por fuerza mayor sea requerido por la institución.
  - ✓ Supervisar, chequear y conformar los levantamientos topográficos.
  - ✓ Efectuar conjuntamente con la Gerencia de Proyectos, las revisiones de fallas detectadas durante la ejecución de la obra, a fin de aplicar los correctivos necesarios.
  - ✓ Evaluar y asistir técnicamente las consultas que en materia de obras soliciten los entes externos y/o unidades solicitantes.
  - ✓ Atender y orientar a contratista, ejecutores, beneficiario(a)s, comunidades y público en general, en lo referente al proceso de contratación de las obras, pago de valuaciones, entre otros de los programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Asistir a reuniones y eventos con comunidades, consejos comunales, entes públicos o privados, a fin de concretar las necesidades y propuestas para la obtención de beneficios a los solicitantes de los distintos programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.



- ❖ **Coordinación de Supervisión y Calidad de Obra:** coordinar, dirigir y supervisar las distintas actividades de control de ejecución física, financiera y calidad de obras (masivas e individuales) que lleva a cabo la institución, a propósito de que la misma sea desarrollada dentro los tiempos, costos y calidad establecidos; así como detectar las posibles desviaciones o retrasos, notificando, participando y colaborando efectivamente en su resolución conjunta con inspectores y ejecutores, atendiendo a principios de eficiencia, eficacia y economía. Sus principales funciones son:
  - ✓ Realizar la supervisión y seguimiento de ejecución física, financiera y calidad de las distintas obras, a fin garantizar su cumplimiento con normas y principios de ejecución, funcionalidad, legalidad, calidad y metas planteadas en los tiempos establecidos, así como reportar los avances correspondientes.
  - ✓ Mantener una permanente y efectiva rendición de cuentas a través de informes seguimiento a la gerencia de obras y demás unidades que la requieran.
  - ✓ Colaborar de manera efectiva en resolución de situaciones problemáticas u desviaciones, conjunto con la inspección y ejecutores, procurando que las mismas sean corregidas.
  - ✓ Asesorar técnicamente las inquietudes de los inspectores y ejecutores de obras que desarrolla la institución.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.

**GERENCIA DE PROYECTOS:** Planificar, coordinar, gestionar y llevar seguimientos a las actividades para la elaboración o revisión de proyectos de los programas y políticas habitacionales de la Institución de acuerdo a las distintas fuentes de recursos, garantizando la integralidad, funcionalidad y calidad en el diseño de la solución propuesta. Entre sus funciones están:

- ✓ Planificar, coordinar, controlar y realizar las actividades necesarias para la elaboración o revisión de proyectos enmarcados en los distintos programas que desarrollará la Institución.
- ✓ Garantizar junto a la coordinación de Formulación y evaluación de Proyectos, que los proyectos correspondan al diagnóstico previo de una necesidad, y que cumplan las normas y parámetros vigentes de diseño habitacional (distribución, dimensionamiento, equipamiento, detalles y acabados), urbano (localización, planimetría, entre otros), ambiental (estudios de impacto ambiental y sociocultural), calidad y economía, entre otros.
- ✓ Garantizar la integralidad de las funciones que debiera atender los proyectos: habitacional, urbano – ambiental, económico – productivo, social, cultural y legal y político.
- ✓ Revisar, avalar y preparar los proyectos ante las distintas fuentes de recursos.
- ✓ Preparar procesos de contratación de los proyectos: abierto, cerrado, consulta de precios y contratación directa.
- ✓ Revisar, conformar y tramitar las gestiones administrativas de los proyectos.
- ✓ Atender y orientar a comunidades y público en general en lo referente a los trámites de solicitud de recursos de los programas que ejecuta la Institución, así como los estados y el proceso de aprobación.
- ✓ Acudir a reuniones y eventos con comunidades, entes públicos o privados, a fin de concretar las necesidades y propuestas para la obtención de beneficios a los solicitantes de los distintos programas que ejecuta la institución.
- ✓ Analizar y evaluar proyectos realizados por los entes externos (consejos comunales, particulares, entre otros) enmarcados dentro de los distintos programas habitacionales que ejecuta la Institución.
- ✓ Elaborar, evaluar y controlar el plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
- ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la alta dirección de la Institución.



- ❖ **Coordinación de Formulación y Evaluación de Proyectos:** Formular y preparar proyectos enmarcados en los distintos programas que desarrollará la Institución, evaluando su factibilidad y garantizando la integralidad de las prestaciones que están debieran prestar, que propendan a mejorar la calidad de vida de las personas. Entre sus funciones se nombran:
  - ✓ Garantizar que los proyectos correspondan al diagnóstico previo de una necesidad, y que cumplan las normas y parámetros vigentes de diseño habitacional (distribución, dimensionamiento, equipamiento, detalles y acabados), urbano (localización, planimetría, entre otros), ambiental (estudios de impacto ambiental y sociocultural), calidad y economía, entre otros.
  - ✓ Formular y preparar proyectos atendiendo a criterios de eficiencia, empleo adecuado del tiempo, costos y calidad.
  - ✓ Formular y preparar los proyectos requeridos (diseño, detalles, estimación de costos, programación de ejecución, cronogramas de pago, sistema constructivo, memoria de ejecución, impacto ambiental y sociocultural, entre otros), ante las distintas fuentes de recursos.
  - ✓ Garantizar la integralidad de las funciones que debiera atender los proyectos: habitacional, urbano – ambiental, económico – productivo, social, cultural y legal y político.
  - ✓ Analizar y evaluar proyectos realizados por los entes externos (consejos comunales, particulares, entre otros) enmarcados dentro de los distintos programas habitacionales que ejecuta la Institución, y realizar mejoras en el caso que se requieran.
  - ✓ Elaborar informes de evaluación de todo proyecto promovido por la Institución, para conocer su valoración de factibilidad de realización.
  - ✓ Evaluar los posibles cambios que pudieran surgir durante la fase de ejecución de un proyecto, para presentar soluciones y correctivos.
  - ✓ Todas aquellas funciones que le sean asignadas por el Gerente, en el área general de su competencia.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la Alta Dirección de la Institución.
  
- ❖ **Coordinación de Gestión de Proyectos:** Registrar y gestionar las distintas tramitaciones y permisos que requieran los proyectos para su evaluación y/o ejecución, así como recibir, orientar y tramitar las solicitudes de evaluación de proyectos habitacionales y brindar información necesaria al público en general de los programas que ejecuta la Institución. Entre sus funciones se nombran:
  - ✓ Llevar un registro y control de los distintos proyectos promovidos por la Institución.
  - ✓ Diagnosticar las distintas necesidades habitacionales en el ámbito de sus competencias y proponer formalmente la realización de estudios de pre-factibilidad de realización ante la Coordinación de Formulación y Evaluación de Proyectos.
  - ✓ Recibir y entregar valoraciones de Evaluación de los Proyectos realizados por los entes externos (consejos comunales, particulares, entre otros) enmarcados dentro de los distintos programas habitacionales que ejecuta la Institución. Los proyectos recibidos serán tramitados ante la Coordinación de Formulación y Evaluación de Proyectos, para su análisis y evaluación.
  - ✓ Acudir a reuniones y eventos con comunidades, entes públicos o privados, a fin de concretar las necesidades y propuestas para la obtención de beneficios a los solicitantes de los distintos programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Orientar a las comunidades, ejecutores y público en general acerca de los procedimientos institucionales para la evaluación y financiamiento de proyectos habitacionales.
  - ✓ Gestionar oportunamente los distintos permisos y examens que requieren los proyectos habitacionales para iniciar su ejecución, previo al visto formal de la Coordinación de Formulación y Evaluación de Proyectos, y la aprobación de la Gerencia de Proyectos.



- ✓ Mantener constante comunicación con la Coordinación de Formulación y Evaluación de Proyectos, para incorporar principios de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y transparencia de los procesos y procedimientos incorporados entre sus funciones.
- ✓ Todas aquellas funciones que le sean asignadas por el Gerente, en el área general de su competencia.
- ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la Alta Dirección de la Institución.

**GERENCIA DE ATENCIÓN SOCIAL:** Gestionar los procesos técnicos de los postulantes y las comunidades, según los programas y políticas habitacional que ejecuta la institución, para satisfacer las necesidades habitacionales y urbanas a nivel local, que permitan mejorar su calidad de vida. Entre sus funciones están:

- ✓ Planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y realizar seguimiento a la ejecución de las diferentes actividades de las unidades dependientes de la gerencia.
  - ✓ Revisar, evaluar y avalar los expedientes de las solicitudes de créditos habitacionales por programas de viviendas y fuentes de recursos a ser considerados por el Consejo Directivo de la Institución para la aprobación.
  - ✓ Atender y orientar a solicitantes, postulantes, beneficiario(a)s, damnificado(a)s, comunidades, consejo comunales y público en general en los referente al estado y proceso de selección de las solicitudes de los programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Asistir a reuniones y eventos con comunidades, consejos comunales, entes públicos o privados, a fin de concretar las necesidades y propuestas para la obtención de beneficios a los solicitantes de los distintos programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Realizar inspecciones técnicas y sociales en las comunidades donde se desarrollan los proyectos o programas habitacionales.
  - ✓ Asesorar a los Consejos Comunales a nivel local en materia de vivienda y hábitat.
  - ✓ Coordinar la elaboración de proyectos de las solicitudes de créditos habitacionales según la fuente de recurso donde se tramite.
  - ✓ Analizar y avalar los informes de avances de los estudios realizados por los componentes técnicos Sociales sobre el abordaje e intervención de las comunidades a nivel local.
  - ✓ Elaborar, evaluar y controlar el plan operativo anual, trimestral y mensual de la unidad, así como la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento del mismo.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la Alta Dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación de Apoyo al Solicitante:** Gestionar, controlar y registrar la tramitación inicial de las solicitudes de servicios habitacionales y brindar información necesaria al público en general de los programas que ejecuta la Institución. Entre sus funciones se nombran:
- ✓ Planificar, controlar, procesar y establecer los lineamientos para el registro de las solicitudes de créditos de viviendas por programas habitacionales que ejecuta la institución.
  - ✓ Planificar, controlar, procesar y establecer lineamientos para el registro de solicitudes de obras de servicios (cloacas, alumbrados, aducciones, entre otras), infraestructura comunitarias y productivas (canchas deportivas, escuelas, módulos hospitalarios, módulos productivos, entre otros) y espacios públicos, formulados por las distintas comunidades organizadas incluidos en los programas ejecuta la institución.
  - ✓ Conformar y avalar expedientes de las solicitudes de créditos habitacionales, obras de servicios, infraestructura comunitaria y productiva, y espacios públicos a ser enviados a la coordinación de Asistencia Integral.
  - ✓ Coordinar y asistir a los operativos para la atención de familias y comunidades organizadas solicitantes de los diferentes programas habitacionales de la institución.



- ✓ Atender y orientar a solicitantes, postulantes, beneficiario(a)s, damnificada(o)s, comunidades organizadas, consejos comunales y público en general en lo referente a los requisitos y el proceso de aprobación de las solicitudes de créditos de los programas habitacionales que ejecuta la institución.
  - ✓ Asistir a reuniones, eventos y operativos con comunidades organizadas, consejos comunales, entes públicos o privados, a fin de concretar las necesidades y propuestas para la obtención de beneficios a los solicitantes de los distintos programas habitacionales que ejecuta la institución.
  - ✓ Mantener información actualizada de los aspectos legales exigidos para los programas habitacionales en función de ley de materia de la vivienda.
  - ✓ Mantener información actualizada sobre la tenencia de la tierra a nivel local.
  - ✓ Manejar información detallada de la ubicación de los registros públicos y de los recaudos necesarios para el registro de documentos de vivienda y manejar información sobre los recaudos de la dirección de catastro sobre tramitación de documentos de tierra.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la Alta Dirección de la Institución.
- ❖ **Coordinación Técnica Integral:** Planificar, controlar, tramitar y realizar los estudios socio-técnicos de las solicitudes de las familias y de la comunidad en general, según los programas habitacionales que ejecuta la institución, para dar cumplimiento a la programación anual. Entre sus funciones se nombran:
- ✓ Programar, controlar, realizar seguimiento y ejecutar las inspecciones técnicas y sociales de las solicitudes de las familias y comunidad en general por programas de viviendas que ejecuta la Institución.
  - ✓ Evaluar, resguardar y tramitar los expedientes de las solicitudes de las familias y comunidad en general, a ser considerados por el Consejo Directivo.
  - ✓ Atender y orientar a solicitantes, postulantes, beneficiarios y beneficiarias, damnificadas y damnificados, comunidades organizadas y público en general, en lo referente al estado y proceso de selección de las solicitudes de los programas que ejecuta la institución.
  - ✓ Velar por que los informes de las inspecciones técnicas de los terrenos, viviendas construidas y en construcción, cumplan con lo establecido en la normativa legal vigente.
  - ✓ Estudiar y evaluar las normas de seguridad para la construcción de viviendas sobre zonas de riesgos, terrenos protegidos, entre otros, previo al visto bueno de una solicitud para su presentación de aprobación ante el Consejo Directivo.
  - ✓ Asistir a reuniones, eventos y operativos con comunidades organizadas, consejos comunales, entes públicos o privados, a fin de concretar las necesidades y propuestas para la obtención de beneficios a los solicitantes de los distintos programas habitacionales que ejecuta la institución.
  - ✓ Las demás funciones que sean inherentes a su cargo o le sean asignadas por la Alta Dirección de la Institución.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación parten de la revisión del marco teórico relacionado al estudio, así como del análisis de los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los distintos niveles gerenciales de los Institutos de la Vivienda de carácter público local, dentro del ámbito geográfico del Estado Lara (Venezuela), apoyados con consulta a archivo, entrevistas no-estructuradas y experiencias propias obtenidas por más de tres (03) años de trabajo en las mismas organizaciones en el área de auditoría.

A continuación se comentan los puntos más significativos del estudio, estableciendo las relaciones entre ellos cuando resultan procedentes y considerando a su vez planteamientos provenientes de otras investigaciones.

#### **CONCLUSIONES**

La problemática habitacional en Venezuela, en atención a su carácter creciente, acentuado, y que afecta sobre todo a familias de escasos recursos, viene a representar hoy día una de las principales necesidades demandadas por la población.

Este déficit se distribuye sobre todo el territorio nacional, entre ellos el Estado Lara, el cual registra según cifras oficiales una demanda de viviendas nuevas de al menos 200.000 unidades (10% del déficit cuantitativo nacional), y a pesar de no contar con cifras sobre las carencias cualitativas, se advierte que ésta podría estar ocupando un porcentaje similar al promedio nacional (al menos 60% de viviendas existente requieren ser mejoradas o incluirles servicios públicos).



Al evaluar los resultados obtenidos en esta investigación acerca del funcionamiento y modo de prestación habitacional que atienden las distintas Instituciones Públicas de la Vivienda a nivel local (Estadal y Municipal), se constata que estas se encuentran inmersas en un ciclo de ineficiencia organizacional y bajo entornos cambiantes marcado de incertidumbre, que pone en riesgo su futuro organizacional y limita su capacidad para ofrecer bienes y servicios habitacionales. Algunos hallazgos que corroboran esta situación, son:

- *Carecen de un adecuado direccionamiento estratégico*, que no les permite orientar y facilitar la toma de decisiones organizacional. Esta se manifiesta ante las diferentes conceptualizaciones, baja compenetración, y en algunos casos no se encuentran implantadas formalmente en las Instituciones.
- *Se desenvuelven bajo un clima organizacional inconveniente*, que no facilita el trabajo ni la satisfacción continúa de lo realizado dentro de las Instituciones. Esta se manifiesta por la deficiente comunicación inter-unidades y trabajo en equipo, así como la necesidad de impulsar mayor participación del personal en la toma de decisiones y motivación.
- *Se encuentran insertadas en una cultura organizacional inapropiada*, que no les permite desplegar una gestión institucional más eficiente y efectiva, así como de una mayor fidealización del recurso humano. Esta se caracteriza por una notable verticalidad de las estructura organizacional, deficientes calidad del ambiente físico de trabajo (planta física, equipamiento, entre otros), políticas de personal (capacitacion, ascenso, niveles salariales, definicion de funcione) inadecuadas) y ausencia de sistemas de información.
- *Abunda personal directivo sin una adecuada formación gerencial o entorno a la problemática habitacional.*

- *Algunas de estas Instituciones no manejan parte de los recursos de modo eficiente, ya que, en que algunos casos, se invierten recursos en proyectos ajenos a las instituciones o obedeciendo a criterio de discrecionalidad.*
- *Bajo impacto social logrado a través de la acciones.* Existe un reconocimiento aceptado de quienes presiden las unidades gerenciales de estas Instituciones, de que no están logrando el impacto social deseado, ante la baja capacidad institucional y la baja cobertura de los programas.
- *Marco de política habitacionales de características: extenso, centralizador, no-consensuado, cambiante y débil alcance.* Este marco incide en forma determinante en el actual nivel de producción y calidad de la gestión habitacional que se prestan en las regiones.

Este marco favorece notablemente la re-centralización de las políticas social y habitacional, planteando fuertes tensiones en los ámbitos locales producto de las condicionantes políticas y programáticas.

- *Existen aspectos externos asociados a la operativa habitacional que alientan la problemática habitacional.* En orden de atención son: insuficiencia de presupuestos asignados, elevados costos y baja capacidad de producción de materiales de la construcción, altos costos del suelo urbano, disponibilidad de servicios públicos urbanos, entre otro.
- *Vigencia de una gestión habitacional que no atiende de manera integral la prestación desplegada,* considerando en la mayoría de los casos solo la condición física de las unidades (construcción de viviendas nuevas), dejando a un lado condiciones como: urbano – ambiental (integración de las unidades al espacio urbano – ambiental), económica – productiva (integración de sus habitantes y de las modalidades productivas al sistema económico), social (Acceso de los hogares a la salud, educación, seguridad, recreación, ocio, entre otros), cultural (condiciones, preferencias, valoraciones y modos

de vida de las personas) y legal – política (seguridad de la propiedad y lote construido), que contribuyen al proceso de sociabilización de los individuos, sus sociedades y entorno.

En consideración a lo anterior, se afirma que actualmente lo que se ofrece es una “respuesta” a la problemática habitacional atendiendo a la condición de refugio del individuo con el que sólo se estaría paliando parte de la necesidad, y no la de una adecuada “solución” que obedezca a la satisfacción integral de las necesidades mínimas de habitabilidad y condición humana del individuo, recogido en el texto constitucional como derecho básico fundamental.

- *Alejamiento de las Instituciones de factores que determinan los cambios y alcance en los modelos de gestión habitacional, tales como: aplicación de modelos de gestión para desarrollar proyectos habitacionales, banco de suelo institucional para impulsar proyectos habitacionales, que permitan incrementar la capacidad institucional.*

Los principales problemas estratégicos identificados a partir del análisis de entorno y del tipo de gestión habitacional prestada, desde la posición de los Instituto Público de la Vivienda del Estado Lara, y que requieren ser considerados para la mejora de su capacidad institucional y prestación habitacional, se mencionan, entre otros:

- (i) Bajos ingresos, capacidad de ahorro y acceso al crédito hipotecario, por parte de la demanda;
- (ii) Insuficiencia de presupuestos asignados y manejo eficiente de los mismo;
- (iii) Insuficiente capacidad organizacional, gerencial y técnica instalada;
- (iv) Reducida capacidad administrativa;
- (v) Escaso grado de integralidad y escala en las acciones propuestas;
- (vi) Baja fidelización de los recursos humanos;

- (vii) Deficiencia comunicacional y en el manejo de la información, relacionada al hábitat y la vivienda (interna y externa);
- (viii) Bajo nivel de participación y articulación actoral;
- (ix) Necesidad de innovar, empleo de nuevas tecnologías, establecer alianzas e incorporar personal talentoso, para la renovación institucional y de las prestaciones;
- (x) El proceso de re-centralización de las operativas y políticas habitacionales;
- (xi) Fallas en el mercado del suelo urbano;
- (xii) Fallas en el mercado de materiales e insumos de construcción, entre otros, que inciden en el agravamiento y diversificación de la problemática habitacional;

Esta situación, demuestra la necesidad de proveer a estas Instituciones, de un direccionamiento, visión gerencial y estrategias adecuadas, como el propuesto en el presente trabajo, que oriente la toma de decisiones y empleo de los recursos manejados, para desplegar una prestación habitacional más efectiva, responsable y de calidad, que atienda a la demanda.

En tal sentido, cobra valor el proyecto propuesto en el presente trabajo orientado a la mejora de la gestión habitacional, por cuanto además de ser un instrumento guía, flexible, sistémico, manifiesto, prospectivo, articulador, integrador y replicable, refiere contenido que promueve la participación de actores sociales, la inclusión de población vulnerable y la integralidad de las prestaciones habitacionales, incorporando alternativas y opciones de políticas de intervención urbana, dentro de la Agenda Urbana Regional para la superación de la pobreza y precariedad en América Latina y el Caribe, presentada en el Marco del Proyecto de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la

Corporación Andina de Fomento (CAF), y publicada por las Naciones Unidas en el año 2009.

De la misma manera, el proyecto presentado, constituye una propuesta derivada del análisis crítico de las teorías presentadas en el marco teórico y su respectiva adecuación a la realidad factual en las organizaciones objeto de estudios, bajo la coordinación de expertos en el área.

Vale referir que, la propuesta presentada corresponde a un proyecto factible desde el punto de jurídico, operativo, político-social y económico, dado que entre otras cosas, se adecua a la normativa legal vigente; existe la decisión política de aplicar instrumentos como el propuesto para incrementar la capacidad institucional; el modelo presentado no representa por si solo un producto o servicio para obtener utilidades, sino, es una herramienta diseñada por el investigador para distribuirse de manera gratuita para uso público; y que las instituciones cuentan con el personal y recursos mínimos para su implantación y control.

Este trabajo viene a representar una de las primeras investigaciones adelantadas en el país con tema central en “la mejora de la gestión habitacional”, y surge de la necesidad de aportar conocimientos en la comprensión de los problemas que afectan la calidad de vida urbana de la población y la generación de propuestas orientadas a superarlas.

Desarrollar una investigación como la presentada en este trabajo, aun cuando aborda un tema de notable contenido social y humano (alternativas para superar la problemática habitacional), no cuentan con el interés y apoyo de financiamiento de Entes Públicos del nivel de Gobierno Nacional (Ministerio de Vivienda y Hábitat), Regional (FUNREVI) y Municipal (Institutos Municipales de la Vivienda), contrario a lo previsto en la Ley de Régimen Prestaciones de la Vivienda y Hábitat (GOE N° 5.889; 2008), en cuanto a la competencia de desarrollar y financiar los estudios e investigaciones en las áreas social, económica, financiera, técnico

constructiva, urbanística, organizacional y operativa, requeridos para el desarrollo del Sistema Nacional de Vivienda y Hábitat.

Esta negativa de apoyo, merma este tipo de iniciativas y la capacidad de adelantar investigaciones especializadas para superar la problemática habitacional, obligando a investigadores a financiar sus proyectos por medios propios o solicitar en el caso posible la colaboración de las universidades (quienes han fungido en los últimos años como únicos facilitadores y promotores de investigaciones en el país).

Finalmente, se puede afirmar que la gestión habitacional de las Instituciones de las Viviendas, en su rol de intermediarios entre administradores de recursos y destinatarios de bienes y servicios habitacionales, es un proceso que en buena parte depende de aspectos endógenos y exógenos al ámbito de estas, que requiere necesariamente de nuevos modos de pensar, gestionar y producir hábitat y vivienda, frente al enfoque tradicional actual, para superar las desigualdades espaciales y sociales existente. En este sentido, el Estado Venezolano atendiendo su rol de garante de los derechos sociales y de las familias consagrado en la Constitución Nacional (1999), debe fungir como principal facilitador de la prestación habitacional, propiciando condiciones para desplegar mejores acciones y mayor apertura a otros con quienes comparten responsabilidades de financiamiento, promoción, ejecución y control de obras.

### **RECOMENDACIONES PARA APLICAR EL MODELO GERENCIAL PROPUESTO**

Para que la propuesta funcione de manera efectiva en principio, las organizaciones deberán propiciar un conjunto de condiciones necesarias previa a la implementación del proyecto.

Algunas de las condiciones refieren, garantizar la participación de actores representativos con compromiso real, voluntad política, liderazgo y capacidad de establecer acuerdos, ganados a liderar y apoyar los cambios que requieran la institución para su mejora. Seguidamente, se requiere que la organización cuente con los recursos (económicos, humanos, infraestructura física, tecnológicos entre otros) mínimos necesarios para garantizar la sustentabilidad de aplicación del modelo propuesto, así como también, otras orientada a resolver los problemas y amenazas organizacionales (señaladas en el análisis DOFA, Ver Tabla 4.29), entre otras cosas.

A priori se considera indispensable seguir las siguientes recomendaciones para la implantación del modelo gerencial estratégico propuesto:

- ✓ Formar un equipo de trabajo, en la Institución, que constituya el grupo líder para implantar los planes estratégicos. Este equipo, preferiblemente deberá contar con la ayuda de un consultor o asesor externo, el cual deberá permitir el desarrollo armónico, pero sistematizado y organizado de las acciones a tomar para el cumplimiento de los planes.
- ✓ La alta gerencia de las organizaciones, así como todo el personal de la Institución, deberá involucrarse en todas las actividades y tareas que deban ser llevadas a cabo para la implantación de los planes estratégicos de la organización.

- ✓ Deberán formularse reuniones periódicas, entre el equipo de planificación estratégica de la empresa con el resto de la organización, para informar y dirigir las acciones que deban ser tomadas a cabo para la optimización de las funciones administrativas y operativas de la Institución.
- ✓ Es imprescindible trazar un programa de acción que contemple los lapsos, fechas límites y recursos, para guiar y conducir los planes estratégicos de la organización, así como la evaluación de todas las actividades necesarias que garanticen su fiel cumplimiento.
- ✓ El cumplimiento de todas las líneas estratégicas indicadas en la propuesta, es solo una de las aproximaciones para mejorar la capacidad institucional y la efectividad en la forma de prestación habitacional, por lo que en caso que se requiera, será necesario reevaluar cada uno de los aspectos que contiene el plan, a modo de garantizar acciones oportunas y coherentes a las necesidades del contexto.
- ✓ La decisión menos acertada para la organización, es considerar que han alcanzado el éxito y por lo tanto no emprender más acciones para seguir mejorando; la calidad y la productividad en todos los niveles de la organización, es un factor que requiere continua dedicación y atención.

Como resultado de la aplicación de esta metodología, se confirma la importancia del proceso de gerencia estratégica para desenvolvemos eficazmente en el ámbito gerencial, con ello facilitar y optimizar la toma de decisiones futuras que impactaran sobre el colectivo.

Ahora bien, como profesionales afines al área de la vivienda y consciente de estas realidades, requerimos necesariamente apoyar la toma de decisiones con herramientas (gerenciales, tecnológicas y operativas)



adecuadas, entre ellas, una como la propuesta en el presente proyecto que aborda el tema gerencial, para impactar positivamente en mayor o menor grado, que nos permita adecuarnos a los cambios y las demandas que nos impone el entorno, y lograr la máxima eficiencia y calidad de prestaciones.

*“La labor de la Gerencia no es ver a la empresa como lo que es.... sino como lo que puede llegar a ser.”*

*John W. Teets.*

## CAPÍTULO VII

### **APORTES GENERALES PARA MEJORAR LA GESTION HABITACIONAL EN EL ESTADO LARA (VENEZUELA)**

Se apuntan a continuación otras medidas generales orientadas a impulsar y consolidar la gestión habitacional en el Estado Lara (Venezuela) con un enfoque integral, social, humano y efectivo, en la entrega de bienes y servicios habitacionales, que permitan entre otras cosas, aportar elementos superadores de las desigualdades sociales y espaciales que afectan actualmente la calidad de vida urbana de la población Larense, y que puede ser extensible al resto de la población Venezolana.

- ✓ **La atención de sectores de menores ingresos de la población:** promoviendo el acceso de todas las familias al sistema público de vivienda con énfasis en aquellas que por medios propios no pueden satisfacer sus necesidades de alojamiento, como criterio redistributivo y de progreso social.
- ✓ **Fomento de soluciones habitacionales que promuevan la mixtura social:** en el que se incorporen los distintos actores sociales (clases sociales) en los programas y proyectos habitacionales con espacios de características abiertas, que promuevan sus procesos de participación, integración y fortalecimiento social.
- ✓ **Institucionalización de bancos de tierras públicas que incorpore tanto terrenos de propiedad del estado como privadas:** lo que permitiría el aprovechamiento más razonable de la tierra, servicios básicos e infraestructuras, así como incrementar la capacidad estratégica y operativa a futuro, frente a uno de los aspectos determinante de la gestión y producción habitacional representada por la dinámica e imperfección del mercado del suelo.

- ✓ **Institucionalización de bancos populares de materiales de la construcción y cursos de autoconstrucción comunitaria de vivienda:** para otorgar créditos solidarios para o en materiales, que además de ampliar el acceso de los pobladores a estos elementos hoy ubicados en un imperfecto mercado (de materiales), permita además proveerles de conocimiento y herramientas básicas, como solución alternativa a las propias carencias de vivienda que puedan tener (los pobladores);
- ✓ **La concepción de la vivienda no como objeto sino como proceso social:** la cual se traduce en la consideración de objetivos y proyectos complementarios al habitacional, a la luz de una visión sistémica e integral de las problemáticas socio-habitacionales.

Se entiende así a la vivienda como un punto de partida propicio para activar procesos de promoción y desarrollo local, educativo, cultural, ambiental, de generación de empleo y de modernización institucional.

Algunos de los ejes de contenido habitacional e intervención urbana que podrían ser atendidas:

- i. Mejoramiento de la calidad habitacional (ampliación y mejoramientos de viviendas existentes) y construcción de nuevas viviendas (viviendas aisladas, sustitución de ranchos por viviendas, desarrollos urbanísticos, entre otros).
- ii. Producción y mejoramiento de acceso al suelo (generación y regularización de tierra urbana, procesos de regularización dominial, entre otros).
- iii. Provisión y acceso a servicios básicos de infraestructura comunitaria (agua, electrificación, cloacas, aseo urbano, transporte públicos, alcantarillados para aguas de lluvia, entre otros).

- iv. Dotación y mejoramiento de espacios públicos barrial (parques, plazas, módulos policiales, ambulatorios, espacios para cultura, guarderías, escuelas, canchas deportivas, iglesias, vialidad, pavimentación, iluminación de calles, caminos y plazas, restauraciones arquitectónicas – patrimoniales, entre otros).
  - v. Provisión de espacios para el desarrollo de actividades productivas y generación de empleo e ingresos (asegurando la cercanía a espacios ya existentes o incorporando espacios comunitarios como: panaderías, abastos, mercados, ferreterías, medianas industrias, cultivos, bloqueras, entre otras).
  - vi. Promoción del establecimiento o recuperación de áreas verdes urbanas.
- ✓ **La consideración de la gestión del hábitat como un conjunto de procesos multidisciplinarios** (legales, urbanísticos, económicos, ambientales, sociales, culturales, y también constructivo – arquitectónicos) que permiten producir, hacer funcionar y mantener el hábitat en el ámbito de competencia, como enfoque y estrategia superadora de la mera construcción de viviendas nuevas;
  - ✓ **Conformación de redes de información y comunicación del hábitat:** valiéndose para ello de tecnologías, técnicas, herramientas y personal especializado en el área de información, que permita identificar, cuantificar y clasificar la demanda (desagregados en solicitantes, en proceso de atención y atendidos-beneficiados) de manera oportuna, así como también, provea información acerca de programas habitacionales (cobertura, requisitos para acceder, detalles técnicos), marco legal vigente, competencia organizacional, obras o proyectos a ejecutar o ejecución, en el ámbito de su competencia.

Un sistema de este tipo además de cuantificar y cualificar la demanda de manera efectiva, permitiría incrementar el nivel de planificación,

gestión, operatoria, comunicación y control, de acciones asociadas al hábitat y la vivienda, en el ámbito de competencia;

- ✓ **Desarrollo, apoyo y financiamiento de investigaciones especializadas asociadas al hábitat y vivienda:** en el que se aborden estudio en las áreas sociales, económico, financiero, técnico constructivas, urbanísticas, ambiental, organizacional y operativa, que propendan entre otras cosas a mejorar la calidad de vida de la población.
- ✓ **Fomento y apoyo de encuentros para generar discusiones, conocimiento y saberes, asociadas al hábitat y vivienda:** en el que se generen periódicamente espacios para la discusión y análisis entorno a la comprensión de los problemas que afectan la calidad de vida urbana de la población, divulgación de experiencia y soluciones que propendan al logro de asentamientos más equitativos y sostenibles. Algunos de los espacios que podrían fomentarse son: Congresos, simposios, talleres, conversatorios, foros, entre otros.

Las estrategias mencionadas requerirán absolutamente de la participación, comunicación, divulgación, gestión e implantación de organizaciones relacionadas al hábitat y vivienda, tales como: Entes Gubernamentales, Institutos de Educación Superior, Gremios, Consejos Comunes y Ciudadanía, para una mayor articulación y mejora de la gestión habitacional sobre un territorio.

*“Sin ninguna estrategia la organización es como un barco sin rumbo, viajando en círculos.”*

*Joel Ross & Michael Kami*

### FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

La realización del presente trabajo ha permitido identificar aspectos que merecen ser objeto de otros estudios en búsqueda de seguir ampliando el nivel de conocimientos al respecto.

Estos elementos son enunciados como líneas de investigación propuestas para ser desarrolladas en el futuro:

- Ejecución y seguimiento del presente proyecto “Modelo de Gerencia Estratégica como elemento de mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela)”, para evaluar los resultados que se logran a través de su implantación.
- Diseñar un Modelo de Gestión para Desarrollar Proyectos Habitacionales Masivos de Interés Social en el ámbito del Estado Lara, que se convierta en un medio estructurado, lógico, planificado, secuencial y controlado para masificar los procesos de construcción de viviendas y la optimización de tiempos, esfuerzos y recursos empleados en los mismos.
- Diseñar un Programa de Soluciones Habitacionales Alternativas de Interés Social (créditos para o en materiales de construcción, consolidación de asentamientos irregulares, acceso a lotes de suelo con servicios, mejoramiento de vivienda existentes) en el ámbito del Estado Lara.
- Evaluar la Problemática el Déficit Habitacional en Venezuela: El Rol de Entes Gubernamentales, Entes No-Gubernamentales y de Los Pobladores; que permita comprender a fondo la problemática y generar aportes superadores que den cuenta de la misma.
- Diseñar un Plan de Formación y Adiestramiento en los Procesos de Gestión y Desarrollo Habitacional, dirigido a estudiantes, empresarios, profesionales y gremios de los sectores públicos y privados, relacionados al tema hábitat y la vivienda.

### *REFERENCIAS UTILIZADAS*

#### **BIBLIOGRAFÍAS**

**Almansi, F (2005).** “Política de Vivienda en Argentina: El Micro-Financiamiento dirigido al Mejoramiento Habitacional”. Trabajo Especial de Grado de la Maestría de Diseño y Gestión de Políticas Sociales. Facultad latinoamericana de Ciencias sociales (Flacso). Buenos Aires (Argentina).

**Alcalá, Luis (1995).** “Pensar la Vivienda”. Ed. Agora. Talasa Ediciones S.L. Madrid (España).

**Alper, W (1998).** “Personal de talento aumenta reputación de las Empresas”. Oxford: Clarendon Press. (Reino Unido).

**Ayala, José (2004).** “Responsabilidad Social Empresarial en el Área de la Vivienda”. Revista Construcción N° 373. Caracas (Venezuela).

**Aranguren, Frank (2007).** “Propuesta Metodológica para la gestión de la calidad en la construcción de viviendas en el estado Lara”. Trabajo Especial para optar al Grado de Doctor en Ingeniería Civil. Universidad de Granada. (España).

**Asociación Integral de Políticas Públicas (2010).** “Necesidades Básicas del Venezolano, están insatisfechas”. Boletín Informativo N° 20. Del Mes Noviembre de 2010. (Venezuela).

**Axén, Caroline y Eliasson, Karin (2008).** “Strategic Management: A combination of the Internal & External Perspective”. Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Administración de Negocios. Jönköping International Business School. (Suecia).

**Balestrini, Mirian (2001).** “Como se elabora el Proyecto de Investigación”. BL Consultores Asociados. Quinta Edición. Servicio Editorial. Caracas (Venezuela).

**Barreto, Miguel y Alcalá, Laura (2007).** “Cambio en las prestaciones urbano – ambientales de la política habitacional argentina”. Reflexiones a partir de cuatro programas orientados a población en situación de pobreza del gran resistencia. En: Pipa, D., Peyloubet, P, De Salvo, L. (2008). Compilación de Ciencia y Tecnología para el habitar popular. Desarrollo tecnológico alternativo para la producción social del hábitat. Editorial Nobuko. Buenos Aires (Argentina).

**Barreto, Miguel y Benítez, María A (2006).** “Confrontación de lógicas teóricas y políticas en la asignación de la vivienda social en el chaco: lineamientos para contrarrestarla”. Ponencia presentada en el III Congreso Nacional de Políticas Sociales. (Argentina).

**Caicedo, Julián (2003).** “Evolución del modelo de gestión habitacional en los escenarios urbanos de Chile y Colombia entre 1950 y 2002”. Tesis para optar al grado de Magister en Desarrollo Urbano, Pontificia Universidad Católica de Chile. (Chile)

**Caicedo, Julián (2006).** “Configuración y evolución del modelo de gestión habitacional en Chile y Colombia”. Revista Bitácora N° 19. (Chile).

**Centeno, Francisco (2006).** “Estrategias Gerenciales para el déficit habitacional en Venezuela”. Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Administración Empresarial. Universidad Central de Venezuela. Caracas (Venezuela).

**Centro de Estudios de la Construcción y Desarrollo Urbano y Regional, CENAC (1993).** “Medición Integral de las Necesidades Habitacionales: Aspectos Generales. En: Plan Estratégico de Viviendas de Cali (2000). “La Gestión habitacional en el Plan de Ordenamiento Territorial de Cali: Plan Estratégico de Viviendas”. Departamento Administrativo de Planeación Municipal de la Alcaldía de Cali (Colombia).

**Conway, William (1992).** “The Quality Secret: the right way to manage”. Conway Quality Inc., Nashua, New Hampshire. (USA).

## REFERENCIAS UTILIZADAS

---

---

**Colmenares, Rosa (1999).** “Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica como elemento clave en la ejecución presupuestaria en las Fundaciones del Estado Lara”. Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Gerencia Financiera. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto (Venezuela).

**Covey, Stephen (1994).** “Los siete hábitos de la gente eficaz”. Editorial Norma. Bogotá (Colombia).

**Covey, Stephen. (1997).** “El Liderazgo centrado en principios”. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona (España).

**Cozzolino, Martín (2005).** “El análisis de la gestión de proyectos de hábitat popular, como instrumento de cambio de una política habitacional Estatal desde la oferta a una política social – habitacional desde la demanda de la población pobre”. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magister en Gestión y Desarrollo Habitacional, Universidad Nacional de Córdoba (UNC), Córdoba (Argentina).

**Cuenya, Beatriz y Falú, Ana (Compilación, 1997).** “Reestructuración del Estado y Política de Vivienda en Argentina”. Primera Edición. Colección Centro de Estudios Avanzados (CEA) conjunto a la Oficina de Publicaciones del Ciclo Básico Común (CBC). Universidad de Buenos Aires (Argentina).

**Davis, Fred (1996).** “La Gerencia Estratégica”. Legis Editores S.A, Bogotá (Colombia).

**Davis, Fred (1997).** “Conceptos de Administración Estratégica”. Prentice Hall. Quinta Edición. (México).

**Dikdan, María (2005).** “Propuesta de mejora de la vivienda popular en Barquisimeto – Cabudare, Estado Lara (Venezuela)”. Trabajo de investigación. Universidad de Granada. (España).

**Drucker, Peter (1995).** “Gerencia para el Futuro”. Editorial Norma. Bogotá (Colombia).

**Fernández, E (1995).** “Diseño de un Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Consejo Municipal de Sanare”, Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Gerencia Financiera. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto (Venezuela).

**Fernández, Norcka y Otros (2007).** “Serbiluz: Transitando hacia un modelo Gerencial Innovador”. Revista Venezolana de Gerencia. Número 037. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).

**Fundación para el Desarrollo Económico del Estado Lara, FUDECO (1998).** “El Gerente Público”. Barquisimeto (Venezuela).

**Gargantini, Daniela (2005).** “Gestión local del hábitat: experiencias en municipios intermedios”. Colección Thesys 7. EDUCC Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba (Argentina).

**Gargantini, Daniela, Formento, Adriana, Diaz, Nicolas y Cufre, Pedro (2006).** “Gestión Interactoral del hábitat a nivel barrial. Prácticas Profesionales en Barrio Santa Isabe – Córdoba”. Revista INVI N° 56. Pag 55-71. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

**Gargantini, Daniela (2008).** “Gestión del Hábitat desde los ámbitos locales: Nuevos marcos organizacionales e Institucionales”. En: Peyloubet, P y De Salvo, L. (2009). Compilación de Ciencia y Tecnología para el Habitar Popular: articulación de Políticas intersectoriales – Científico Tecnológicas y de Inclusión. 1ª Edición, Editorial Nobuko. Buenos Aires (Argentina).

**Gargantini, Daniela (2010).** “Estrategias organizacionales y articulaciones virtuosas para la generación socialmente útil de conocimiento en torno a la gestión y producción social del hábitat en el contexto de la educación superior”. Trabajo presentado como ponencia en el IV Seminario Iberoamericano de Ciencia y tecnología para el hábitat Popular. Córdoba. (Argentina).



## REFERENCIAS UTILIZADAS

---

---

**Gatini, Mariana (2003).** "El contexto, la vivienda y las adopciones tecnológicas". En: Gatini, M. y Fernández, E. (2004). *Compilación de Primeras Jornadas Técnicas Científicas Interdisciplinarias del año 2003 "Proceso de Adopción tecnológica para Vivienda*. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Córdoba (Argentina).

**Giro, Marta y Pelli María (2.008).** "Modelos de Gestión y Pobreza Sociohabitacional". Estudio de caso: El Programa de mejoramiento de "Mejor Vivir ". Área Digital N° 09. (Argentina).

**González, José (2.000).** "Propuesta de un Modelo de Gerencia Moderna que facilite la gestión administrativa eficaz de los Recursos en el instituto de la Vialidad del Estado Lara". Trabajo Especial para Optar al grado de Especialista en Gerencia Financiera. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto (Venezuela).

**Gómez y Márquez (1996).** Gerencia de Avanzada Hecha en Venezuela. Revista IESA. Caracas (Venezuela).

**Grinbal, Eleazar (1997).** "La Gerencia en Época de Transformación". Banco Latino. Caracas (Venezuela).

**Hernández R., Fernández C. y Baptista P (1991).** "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. (México).

**Hill, Charles y Jones, Gareth (2000).** "Administración Estratégica: Un Enfoque Estratégico". MacGraw Hill. Bogotá (Colombia).

**Hurtado, J (2000).** "El Proyecto de Investigación". Ediciones Sypal. Caraca (Venezuela).

**Instituto Nacional de Estadística de Venezuela y Otros (2.005).** III Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares, Venezuela 2005. (Venezuela).

**Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (2006).** "Misión Hábitat: acceso a tierras, reordenamiento urbano y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades" Informe las Misiones Sociales en Venezuela. Caracas (Venezuela).

**Jaramillo, C., Romero, N. y Otros (2007).** "Modelo de Gerencia Municipal basado en la Cultura Corporativa para optimizar el funcionamiento en la Alcaldía del Municipio San Carlos del Estado Cojedes". Trabajo Especial para Optar al grado de Administración de Empresas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Araure. Portuguesa (Venezuela).

**Jordán, Ricardo y Martínez, Rodrigo (2009).** "Pobreza y Precariedad Urbana en América Latina y el Caribe: Situación actual y financiamiento de políticas y programas". En el Marco del Proyecto CEPAL – Corporación Andina de Fomento. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile (Chile).

**Kerzner, Harold (1995).** "Project Managament: A System Approach to Planning, Sheduling and Controlling". Fith edition by Van Nostrand Reinhold. (USA)

**Maneiro, Orlando (2003).** "Modelo de gerencia para la planificación y administración del mantenimiento de Infraestructura en la Armada". Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Administración Empresarial. Universidad Central de Venezuela. Caracas (Venezuela).

**Max Weber (Reimpresión 2004).** "Estado y Sociedad". ED. Fondo de Cultura Económica. (Argentina)

**Méndez, I., Sosa, C. y Moreno, A (1984).** "El protocolo de Investigación". Editorial Trillas, D.F, (México).

**Méndez, Evaristo (2000).** "Gerencia Académica". Editorial Ediluz. Maracaibo (Venezuela).

**Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J (1997).** "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contexto y Casos". Prentice Hall. (México).

## REFERENCIAS UTILIZADAS

---

---

**Morlés, V (1997).** "Planeamiento y Análisis de Investigaciones". Ediciones de la Facultad de Humanidades y educación, Universidad Central de Venezuela. Caraca (Venezuela).

**Morris, Daniel y Brandon, Joel (1994).** "Reingeniería: como aplicarlas con éxito en los negocios". McGraw Hill. Bogotá (Colombia).

**Linares, A (2006).** "El Déficit y la Producción formal de viviendas". En V Congreso de Investigación y Creación Intelectual. (Venezuela).

**Pelli, Víctor (1999).** "El contexto, la vivienda y las adopciones tecnológicas". En: Gatini, M. y Fernández, E. (2004). Compilación de Primeras Jornadas Técnicas Científicas Interdisciplinarias del año 2003 "Proceso de Adopción tecnológica para Vivienda. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Córdoba (Argentina).

**Pelli, Víctor (2003).** "La Necesidad como basamento técnico y político de la Gestión Habitacional". Revista Área N° 11, Agenda de Reflexión en Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Secretaria de Investigación en Ciencias y Técnica. (Argentina).

**Pelli, Víctor (2007).** "Habitar, Participar, Pertenecer. Acceder a la vivienda – incluirse en la sociedad". ED. Nobuko. Buenos Aires (Argentina).

**Pérez, Rafael y Ramírez, María (2010).** "Un enfoque de Gerencia Estratégica". Texto guía. Séptima Actualización. Bogotá (Colombia).

**Quintero, José (2005).** "Diseño de un Modelo Gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido". Trabajo Especial para Optar al grado de Administración de Empresas. Universidad de Los Andes, Mérida (Venezuela).

**Ramacciotti, Oswaldo R (2004).** "La Ciudad. Vivir, Pensar, Planificar, Proyectar y Diseñar los Lugares Urbanos". Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba (Argentina).

**Robbins, S. & De Cenzo, D. A (1996).** "Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones". Prentice Hall Hispanoamérica. 1ª Edición. (México).

**Romero, Juan José (2004).** "El Nuevo Gerente Venezolano". Ediciones OPSU. Caracas (Venezuela).

**Rosenberg, L (1995).** Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano Grupo. (España).

**Ruiz, Carlos (1998).** "Instrumento de la Investigación Educativa". Ediciones CIDEF, C.A. Barquisimeto (Venezuela).

**Ruiz, Carlos (s/f).** "Confiabilidad". Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Barquisimeto (Venezuela).

**Sabino, Carlos (1993).** "Como hacer una tesis". Ediciones Panapo, C.A. Caracas (Venezuela).

**Santos, Lorena (2002).** "Modelo de Protocolo Empresarial para Fortalecer las Relaciones Públicas de los Pequeños Hoteles". Trabajo Especial para Optar al grado de Licenciatura en Relaciones Públicas y Comunicacional. Universidad Francisco Gavidia. San Salvador (El Salvador).

**Sallenave, Jean (1995).** "Gerencia y Planeación Estratégica". Editorial Norma. Bogotá (Colombia).

**Sallenave, Jean (1994).** "La Gerencia Integral". Editorial Norma, Bogotá (Colombia).

**Scagliarini Aldo (2.009).** Apuntes de Clases, Modulo "Gestión y Gerenciamiento de Proyectos Habitacionales", Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba (Argentina).

**Senge, Peter (1993).** "La Quinta Disciplina". Ediciones Juan Granca, S.A. Traducido por Carlos Gardiní. (España).

## REFERENCIAS UTILIZADAS

---

---

**Serna, Humberto (2003).** "Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamientos, Implementos y Mapas Estratégicos". Octava Edición. 3R Editores. Bogotá (Colombia).

**Sisk, Henry y Sverdlik, Mario (1976).** "Administración y Gerencia de Empresas". South Western Publishing Co. Cincinnati, OHIO. (USA).

**Stoner, J (1996).** "Administración". PPH Editores. Sexta Edición. (México).

**Szalachman, Raquel (2000).** Perfil de déficit y políticas de viviendas de interés social: Situación de algunos países de la región en los noventas. CEPAL – Serie de financiamiento del desarrollo, N° 103. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile (Chile).

**Tamayo, M (2005).** "El proceso de la investigación científica". Editorial Limusa. (México).

**Thompson, A y Strickland, A (2001).** "Administración Estratégica". Mc Graw Hill. Bogotá (Colombia).

**Treber, S (2003).** "La Distribución del Ingreso y El Déficit de Vivienda". En: Gatini, M. y Fernández, E. (2004). Compilación de Primeras Jornadas Técnicas Científicas Interdisciplinarias del año 2003 "Proceso de Adopción tecnológica para Vivienda. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Córdoba (Argentina).

**Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", UCLA (2002).** Manual de Elaboración del Trabajo Conducente al Grado Académico. Barquisimeto (Venezuela).

**Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", UCLA (2008).** Material de Apoyo de la Diplomatura de Gerencia Pública. Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto (Venezuela).

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2010).** "Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales". Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 4ª Edición (Reimpresión 2010). Barquisimeto (Venezuela).

**Ujnovsky, Oscar (1984).** "Claves Políticas del problema habitacional en Argentina". Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires (Argentina).

**Zambrano, Adalberto (2001).** "Gerencia Estratégica y Gobierno: Modelo de Planificación Estratégica para Gobernaciones y Alcaldías". Ediciones IESA. Caracas (Venezuela).

## **DOCUMENTACION**

Cámara Venezolana de la Construcción (CVC). Inventario de Viviendas 2000 -2005.

Carta Mundial por Derecho a la Ciudad, año 2005 (Internacional).

Código Civil de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 2.990 del 26/07/1982 (Venezuela).

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30/12/1999 (Venezuela).

Comisión Nacional para la Vivienda (CONAVI). Informes Anuales 1990-1998, Caracas – Venezuela.

Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI). Resumen Ejecutivo Inmobiliario, 2008. Venezuela.

Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (CORDIPLAN). Anuario estadístico de Venezuela, 1989. Caracas – Venezuela.

## REFERENCIAS UTILIZADAS

---

---

Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas de fecha 10/12/1948. (Internacional).

Diagnóstico Social Permanente (DIASPER). Informe Social. Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (CORDIPLAN). 1986.

Ley de Contrataciones Públicas de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 38.895 de fecha 25/03/2008 y modificada según Gaceta Oficial N° 39.165 de fecha 24/04/2009 (Venezuela).

Ley de Política Habitacional. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 4.124 de fecha 14/09/1989 (Venezuela).

Ley de Política Habitacional. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 4.659 de fecha 15/12/1993 (Venezuela).

Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat. Gaceta Oficial N° 38.182 de fecha 09/05/2005 (Venezuela).

Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat. Decreto N° 6.072, con Rango, Valor y Fuerza de Ley según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.889 de fecha 31/07/2008 (Venezuela).

Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 37.305 de fecha 17/10/2001 (Venezuela).

Ley Orgánica del Régimen Municipal. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 4.109 de fecha 15/06/1989 (Venezuela).

Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.833 de fecha 22/11/2006 (Venezuela).

Ley Orgánica de Ordenación Urbanística. Gaceta Oficial N° 33.868 de fecha 16/12/1987 (Venezuela).

Ley que Regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional. Gaceta Oficial N° 37.066 de fecha 30/10/2000 (Venezuela).

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Asamblea General de las Naciones Unidas según Resolución N° 2200 de fecha 16/12/1966. (Internacional).

Plan de Desarrollo Urbano Local del Estado Lara, PDUL (2003). (Venezuela).

Plan Estratégico de Viviendas de Cali (2000). "La Gestión habitacional en el Plan de Ordenamiento Territorial de Cali: Plan Estratégico de Viviendas". Departamento Administrativo de Planeación Municipal de la Alcaldía de Cali. (Colombia).

Reporte Mensual Venescopio del Mes de Enero (2007), "Vivienda, Producción y Déficit", Caracas – Venezuela.

## **MATERIAL ELECTRONICO**

**Cámara Inmobiliaria de Venezuela (2011).** "Déficit de viviendas en 2 millones, según Cámara Inmobiliaria de Venezuela". Diario Digital Unión Radio 23/08/2010. (Venezuela). <http://www.unionradio.net/actualidadUR/nota/visornota.aspx?id=51884&tpCo...4>

**Comisión Económica para América Latina y El Caribe, CEPAL (2009).** "Anuario Estadístico de América Latina y El Caribe, 2008". Santiago de Chile (Chile)  
Disponibile <http://www.cepal.org>

**Comisión Económica para América Latina y El Caribe, CEPAL (2.000).** Unidad de Financiamiento para el Desarrollo. "Perfil de déficit y políticas de vivienda de interés social: Situación de algunos países de la región en los noventa". (Chile)  
Disponibile <http://www.cepal.org>

## REFERENCIAS UTILIZADAS

---

---

**Instituto Nacional de Estadística, INE (2.001).** “Censo Nacional de Población y Vivienda”. (Venezuela)

Disponible <http://www.ine.gob.ve>

**Instituto Nacional de Estadística, INE (2.001).** “Manual de definiciones Técnicas para el Censo Nacional de Población y Vivienda”. (Venezuela)

Disponible <http://www.ine.gob.ve>

**Instituto Nacional de Estadística, INE (2011).** “Aspectos Físicos: División Política Territorial”. (Venezuela)

Disponible <http://www.ine.gob.ve/venezuelaenmapas/mapasvenezuela.asp>

**Martínez, M (s/f).** “La investigación Cualitativa”. (Documento en Línea). (Perú)

Disponible <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe>

**Ministerio de Vivienda y Hábitat de Venezuela (2007).** “Programa Misión Hábitat”. (Venezuela)

Disponible [http://www.gobiernoenlinea.gob.ve/miscelaneas/mision\\_habitat.html](http://www.gobiernoenlinea.gob.ve/miscelaneas/mision_habitat.html)

**Ministerio de Vivienda y Hábitat de Venezuela (2011).** “Este sábado se inicia Misión Vivienda Venezuela”. Prensa Ministerio de Vivienda y hábitat. 22/03/2011. (Venezuela).

Disponible <http://www.mvh.gob.ve>

**Morin, Edgar (2004).** “¿Podemos reformar la administración pública?” Presentado en el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid, España. En la siguiente dirección electrónica (URL) Disponible <http://www.clad.org.ve/congreso/morinesp.pdf>

**Pacherres, Nils (2006).** “Enfoques cualitativos y cuantitativos en las ciencias sociales”. En monografías. com

Disponible <http://www.monografias.com>

**Pita, S y Pértegas, S. (2002).** “Investigación cuantitativa y cualitativa”. En fisterra.com

Disponible <http://www.fisterra.com>.

**Torres, J., y Torres, A.,(2009).** “El Contexto Económico, Social y Tecnológico de la Producción de Vivienda Social en América”. Promovido por el Centro de Estudios de la Construcción y Desarrollo Urbano y Regional (CENAC), Colombia. Presentado en el III Encuentro Latinoamericano de Gestión y Economía de la Construcción, 2009. Bogotá (Colombia).

Disponible [http://www.elagec3.unidades.edu.co/memorias\\_elagec\\_III.pdf](http://www.elagec3.unidades.edu.co/memorias_elagec_III.pdf)

## ARTICULO DE PRENSA REVISADOS

**Azpúrua, Fernando (2008).** “80% del déficit de viviendas se concentra entre los más pobres”. Diario El Nacional 26/05/2008. Caracas (Venezuela).

**Cámara Venezolana de la Construcción (2009).** “Empresa privada registra déficit habitacional en los últimos diez”. Diario El Universal 13/04/2009. Caracas (Venezuela).

**Cámara Venezolana de la Construcción (2011).** “Construcción de Viviendas requiere quintuplicarse”. Diario Panorama 12/02/2011. (Venezuela).

**Chávez, Hugo (2011).** “Chávez: Se acabaran los ranchos en Venezuela”. Diario Últimas Noticias 17/03/2011. Caracas (Venezuela).

**Orta, Roberto (2011).** “Alertan sobre mercado de negro inmobiliario”. Diario El Nacional 11/01/2011. Caracas (Venezuela).

**Reyes, Luis J. (2011).** “En Lara existe un déficit de 200 mil casas”. El Diario de Lara 04/05/2011. Barquisimeto (Venezuela).

## REFERENCIAS UTILIZADAS

---

---

**Sáez, Amalia (2011).** “Alcaldía de Iribarren proyecta entregar 1.280 viviendas”. Diario El Impulso 17/03/2011. Barquisimeto (Venezuela).

**Sesto, Francisco (2010).** “Hay 13725 Proyectos de Viviendas en Lara”. Diario El Impulso 25/03/2010. Barquisimeto (Venezuela).

**Cámara Inmobiliaria de Venezuela (2011).** “Déficit de viviendas en 2 millones, según Cámara Inmobiliaria de Venezuela”. Unión Radio Digital 23/08/2011. Caracas (Venezuela).

**Centro Gumillas (2011).** “Jóvenes señalan falta de vivienda y desempleo como principales problemas”. Diario El Impulso 14/10/2011. Barquisimeto (Venezuela).

**Martini, Aquiles (2011).** “Cámara Inmobiliaria preocupada por caída en la construcción”. El Diario de Lara 26/08/2011. Barquisimeto (Venezuela).

**Romero, Danela (2011).** “Es difícil conseguir materiales para la construcción de viviendas”. Diario El Impulso 17/02/2011. Barquisimeto (Venezuela).

**Vecinos del Municipio Palavecinos (2011).** “Son deficientes los servicios públicos en Palavecino”. Diario El Impulso 04/10/2011. Barquisimeto (Venezuela).

## SITIOS WEB VISITADOS

<http://www.alainet.org>

<http://www.analitica.com/archivo/van1997.10/soc02.htm>

<http://www.bcv.gob.ve>

<http://www.cenac.org.co>

<http://www.cepal.org>

<http://www.civ.com.ve>

<http://www.clarendonpress.com>

<http://www.cvc.com.ve>

<http://www.googleearthonline.blogspot.com/>

<http://www.ine.gob.ve>

<http://www.mvh.gob.ve>

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/20682/1/articulo2.pdf>

<http://www.skyscrapercity.com>

<http://www.skyscraperlife.com>

<http://www.ucla.edu.ve>

<http://www.unc.edu.ar>

<http://www.venamcham.org>

<http://www.venelogia.com>

<http://www.venezuelatuya.com/estado/lara.htm>

<http://www.wikipedia.org>

**ANEXO 1: FORMATO DE LA ENCUESTA TIPO CUESTIONARIO  
(DEFINITIVO) DIRIGIDO A LOS INSTITUTOS PÚBLICOS  
DE LA VIVIENDA**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS  
DE LA VIVIENDA DEL ESTADO LARA**

Agradecemos responda este cuestionario, el cual está diseñado para obtener información acerca de distintos aspectos relacionados con su organización. El propósito es recabar información que ayude a proporcionar un enfoque gerencial estratégico que le permita a la organización desplegar una gestión habitacional más eficiente, eficaz, económica y responsable en la entrega de bienes y servicios. Por lo que sí es importante que responda a cada pregunta con la MÁXIMA seriedad, honestidad y franqueza.

La información que se obtenga es confidencial y sólo será empleada con fines académicos, y no serán reportados a ninguna persona resultados individuales.

Algunos términos están particularmente definidos en el vocabulario de la misma, por lo que en el caso de requerir aclaratoria remítase al glosario que se le entrega. En caso de persistir la duda sobre el significado de algún término, puede solicitar información adicional a la persona que le administra el cuestionario.

Conteste cada una de las preguntas indicando la opción que más se ajuste a la situación actual de su Institución.

Por último, recuerde que este cuestionario no es un examen y por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.

**DATOS GENERALES**

Instituto:	Fecha: / / 2011
Unidad Gerencial a su cargo:	Lugar:

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**1.- ¿Conoce usted la "misión" del Instituto?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---



---



---



---



---

**2.- ¿Conoce usted la "visión" del Instituto?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---



---



---



---



---

**3.- ¿Considera usted que el personal de la institución conoce y comparte la misión y visión de la Institución?**

Si ( )

No ( )

**4.- ¿Están declarados formalmente los "valores" de la Institución?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---



---



---



---



## ANEXOS

---

---

**5.- ¿Están declarados formalmente las “políticas” de la Institución?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**6.- ¿Conoce usted los “objetivos” de la Institución?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**7.- ¿Existen “estrategias” en la Institución en apoyo a cada una de las metas previstas?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

### CLIMA ORGANIZACIONAL

**8.- ¿Cómo considera usted la “comunicación inter-unidades” en la Institución?**

Marque con una “x” su respuesta:

5 ( ) *Excelente*

4 ( ) *Buena*

3 ( ) *Regular*

2 ( ) *Deficiente*

1 ( ) *Mala*

**9.- ¿Cómo considera usted la “motivación” de los trabajadores de la Institución respecto al cumplimiento de sus deberes y obligaciones?**

Marque con una “x” su respuesta:

5 ( ) *Muy Alta*

4 ( ) *Alta*

3 ( ) *Aceptable*

2 ( ) *Escasa*

1 ( ) *Nula*

**10.- ¿Cómo considera usted la participación del personal en los procesos de “toma de decisiones gerenciales”?**

Marque con una “x” su respuesta:

5 ( ) *Muy Alta*

4 ( ) *Alta*

3 ( ) *Aceptable*

2 ( ) *Escasa*

1 ( ) *Nula*

## ANEXOS

---

---

11.- ¿Cómo considera usted el “trabajo en equipo” dentro de la Institución?

Marque con una “x” su respuesta

- 5 ( ) *Excelente*  
4 ( ) *Bueno*  
3 ( ) *Regular*  
2 ( ) *Deficiente*  
1 ( ) *Malo*

### CULTURA ORGANIZACIONAL

12.- ¿Está definida formalmente la “estructura organizacional” de la Institución?

Si ( )

No ( )

13.- ¿Están definidas formalmente sus “funciones” inherentes a su cargo en la Institución?

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

14.- ¿Cómo considera usted el “programa de capacitación” de la Institución para con su personal?

Marque con una “x” su respuesta:

- 5 ( ) *Excelente*  
4 ( ) *Bueno*  
3 ( ) *Regular*  
2 ( ) *Deficiente*  
1 ( ) *No Existe*

15.- ¿Cómo considera usted el “ambiente físico de trabajo” que ofrece la Institución?

Marque con una “x” su respuesta:

- 5 ( ) *Muy Agradable*  
4 ( ) *Agradable*  
3 ( ) *Regular*  
2 ( ) *Desagradable*  
1 ( ) *Muy Desagradable*

### POLÍTICA HABITACIONAL

16.- ¿Considera usted que el “presupuesto” asignado a su unidad es suficiente para cumplir con las metas planeadas?

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa o negativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

17.- ¿Considera usted que la Institución ha dado respuesta efectiva a la “demanda” existente de “soluciones habitacionales”?

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa o negativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

## ANEXOS

---

---

**18.- ¿Considera usted que el “nivel general de precios” de la construcción influye en la capacidad de la Institución para ofrecer soluciones habitacionales?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa o negativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**19.- ¿Considera usted que las actuales condiciones del “mercado del suelo” urbano influye en la capacidad de la Institución para ofrecer soluciones habitacionales?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa o negativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**20.- ¿La “legislación” vigente relacionada al hábitat y la vivienda, limita la actuación de la Institución para ofrecer soluciones habitacionales?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa o negativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**21.- ¿La disponibilidad actual de “servicios públicos urbanos” limita la actuación de la Institución para ofrecer soluciones habitacionales?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa o negativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

### INTEGRALIDAD DE LAS PRESTACIONES DE LA GESTIÓN HABITACIONAL

**22.- ¿Cual (es) de los siguientes aspectos atiende la Institución a través de sus distintos programas y proyectos habitacionales a desarrollar?**

- |   |        |        |
|---|--------|--------|
| a.- Condiciones físico-materiales de las unidades habitacionales  | Si ( ) | No ( ) |
| b.- Integración de las unidades habitacionales al espacio urbano ambiental – territorial de la ciudad                             | Si ( ) | No ( ) |
| c.- Integración de los beneficiarios y modalidades productivas al sistema económico (empleo o generación de ingreso) de la ciudad | Si ( ) | No ( ) |
| d.- Integrando infraestructura comunitaria o garantizando su cercanía con las existentes  | Si ( ) | No ( ) |
| e.- Condiciones, preferencias, valoraciones y modos de vida de las personas   | Si ( ) | No ( ) |
| f.- Transferencia o tenencia formal de las unidades y suelo por parte de sus beneficiarios  | Si ( ) | No ( ) |

En cada caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

## ANEXOS

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### FACTORES QUE DETERMINAN EL CAMBIO Y ALCANCE EN LOS MODELOS DE GESTIÓN HABITACIONAL

**23.- ¿Cuenta la Institución con un “modelo de gestión para desarrollar proyectos” o programas habitacionales?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**24.- ¿Cuenta la Institución con la tenencia de “lotes de suelo urbano” (banco de suelos) para desarrollar sus proyectos habitacionales futuros?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**25.- ¿Promueve continuamente la Institución “alianzas” con otros entes públicos o privados para desarrollar proyectos habitacionales?**

Si ( )

No ( )

**26.- ¿Considera usted que los programas y servicios habitacionales que desarrolla la Institución son “accesibles” para los usuarios finales?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

## ANEXOS

---

---

**27.- ¿La ciudadanía tiene “participación” dentro de los programas habitacionales formulados por la Institución?**

Si ( )

No ( )

**28.- ¿Considera usted que la Institución ofrece una “cobertura” amplia de programas y servicios Habitacionales para atender a los distintos tipos de demanda?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**29.- ¿Considera usted que la Institución a través de su desempeño ha logrado el “impacto social” deseado?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

**30.- ¿Considera usted que la Institución maneja los “recursos” de modo “eficiente”?**

Si ( )

No ( )

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique brevemente

---

---

---

---

---

## GLOSARIO DE TERMINOS

A continuación se presenta la definición de algunos términos incluidos en el cuestionario.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Accesible</b>	Solo obedece a una necesidad comprobada, y no al cumplimiento de rígidos procesos, trámites o condición económica.
<b>Ambiente físico de trabajo</b>	Condiciones que reúnen el lugar de trabajo, en cuanto a infraestructura, espacio, equipos, insumos y materiales, para que el personal realice su trabajo de manera adecuada, segura e higiénica.
<b>Alcance</b>	Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo o actividad a realizar
<b>Alianza</b>	Sociedades entre la organización y una persona o empresa foránea en las que comparten recursos y conocimientos para desarrollar nuevos productos, servicios o proyectos habitacionales, y conseguir beneficiarse mutuamente.
<b>Beneficiarios o Usuarios</b>	Son usuarios todos los individuos, familias y comunidades, organizadas o no, que demandan bienes o servicios de vivienda y hábitat.
<b>Calidad</b>	Grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.
<b>Calidad de Servicio</b>	Aspectos accesorios a una prestación principal que enriquecen el servicio y mejoran la satisfacción de necesidades y expectativas del beneficiario o usuario.
<b>Clima Laboral</b>	Cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.
<b>Cobertura</b>	Alcance del programa, proyecto o servicio.
<b>Comunicación Inter-unidades</b>	Conjunto de mensajes verbales y no verbales, que se transmiten entre personal (empleados, directivos, proveedores, entre otros) de unidades o departamento el marco de la organización, y que permiten la fluidez de la información y un funcionamiento adecuado y oportuno de las mismas.
<b>Condiciones físico-materiales</b>	Condiciones referentes a la calidad cuantitativa y cualitativa (dimensiones, funcionalidad, distribución arquitectónica, integralidad, adecuación, ubicación, entre otros) del producto o servicio habitacional producido por la organización en atención a una demanda existente.
<b>Condiciones, preferencias, valoraciones y modos de vida de las personas</b>	Condiciones de las personas: género, edad, cantidad de miembros del grupo familiar, estatus social, entre otras. Preferencias y valoraciones de las personas: atributos, rasgos, características y cualidades generales o específicas, que la solución habitacional deben reunir o desean que reúnan, desde el punto de vista de los beneficiarios o usuarios. Modo de vida de las personas: forma habitual en que el beneficiario se desenvuelven con su entorno
<b>Cultura Organizacional</b>	Conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que caracterizan a los miembros de una organización, y que confieren a ésta una personalidad diferenciada.
<b>Deberes y Competencia profesionales</b>	Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.
<b>Declaración formal</b>	Registro documentado que cuenta con la aprobación de las máximas autoridades de la organización.
<b>Demanda habitacional</b>	Requerimiento de una solución a una necesidad habitacional que tiene una persona, grupo familiar o comunidad.
<b>Desempeño</b>	Actuación de los individuos, unidades u organización en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos de estos para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación.
<b>Economía</b>	Utilización óptima y oportuna de los recursos para generar los productos al menor costo en la cantidad y calidad requerida.
<b>Efectividad</b>	Que la situación – objetivo del plan que se haya alcanzado, genere un beneficio o impacto social.
<b>Eficacia</b>	Cumplimiento de programas, objetivos y metas, en cantidad y calidad requerida. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programadas.
<b>Eficiente o Eficiencia</b>	Aprovechamiento máximo de los recursos y de la capacidad instalada, con un mínimo de desperdicio para generar los productos con la calidad requerida.
<b>Estrategias</b>	Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos y metas propuestas, tomando en consideración las restricciones y oportunidades del medio cambiante.
<b>Formalidad</b>	Cumplimiento apagado a principios y valores. Se relaciona con exactitud, seriedad y con debido registro y documentación.
<b>Funciones</b>	Conjunto de acciones afines y coordinadas que corresponde realizar a una persona, entidad, sus órganos y unidades orgánicas para alcanzar sus objetivos.
<b>Información</b>	Datos que poseen significado
<b>Instituto u Organización</b>	Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades y relaciones.

## GLOSARIO DE TERMINOS

Continuación...

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>Impacto</b>	Nivel de repercusión a mediano plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos y servicios prestados que propenden a mejorar la calidad de vida de las personas.
<b>Mercado del Suelo</b>	Operatorias de oferta y demandas mercantiles relacionadas al suelo, que determinan su precio. El mercado del suelo en un mercado cuyas características (naturaleza imperfecta) lo hacen específico, distinto de otros mercados de bienes y servicios, tanto por el tipo de bien del que se trata, como por las dinámicas mercantiles que se estructuran en torno a él.
<b>Metas</b>	La cuantificación del objetivo.
<b>Misión</b>	Declaración duradera de los propósitos que distinguen a una empresa u organización de otras similares.
<b>Modelo de gestión para desarrollar proyectos habitacionales</b>	Representación descriptiva, simplificada, secuencial, flexible, formal y replicable, que detalla el proceso o manera como se debe desarrollar un programas, servicio o proyectos habitacional por parte de una organización, para optimizar su consecución en termino de esfuerzo, tiempo, costo, alcances. En esta representación se encuentran definidos actividades, tiempo, participantes, responsables, relaciones y asociaciones.
<b>Motivación</b>	Base del comportamiento de un actor, fundamentado por el interés y el valor que ese actor le asigna a un objetivo.
<b>Legislación</b>	Diferentes leyes de un Estado o Entidad.
<b>Objetivos</b>	Resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.
<b>Participación</b>	Contribución de las personas vinculadas con los procesos de organización. Implica la cooperación, confianza, comunicación constante y toma de decisiones compartidas.
<b>Política</b>	Son pautas o lineamientos generales establecidas por una organización para lograr las metas definidas
<b>Presupuesto</b>	Recursos financieros que se programa anticipadamente para ser ejecutado por una organización o unidad, en atención a unos objetivos definidas.
<b>Programa de Capacitación</b>	Actividades programadas por una organización, de manera continua y permanente que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.
<b>Programas Habitacional o Servicio Habitacional</b>	Actividades principales de un organismo o grupo de organismos, ordenadas en el tiempo y con recursos asignados, que tienen en común conseguir uno o más objetivos y resultados, mediante las cuales se generan bienes y servicios habitacionales que en atención a las políticas del Estado satisfacen directamente las necesidades colectivas.. Se incluyen entre otros programas: nuevos urbanismos, mejoramiento de viviendas, obras de servicios básicos, obras de servicio comunitario, sustitución de ranchos por viviendas, asesorías y consultas relacionada al hábitat.
<b>Recursos</b>	Medios humanos, financieros, materiales y tecnológicos empleados.
<b>Satisfacción</b>	Percepción del beneficiario sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y requerimientos
<b>Servicios Públicos Urbanos</b>	Servicios tales como: acueductos, cloacas, drenajes, electricidad, transporte, vialidad, aseo.
<b>Sistema Económico</b>	Sistema que permite al individuo o grupo familiar percibir un ingreso económico para satisfacer sus necesidades.
<b>Solución habitacional</b>	Respuesta física, adecuada, oportuna y que satisface las necesidades de los beneficiarios objetivos.
<b>Suelo</b>	Bien único y no producible, conformado por un espacio o extensión física de tierra que cumple ciertas condiciones (física, mecánicas, planimetrías, química y de localización) requeridas para desarrollar unidades, proyectos e infraestructura habitacionales.
<b>Toma de decisiones</b>	Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles. A los efectos de resolver una asunto, situación o problema actual o potencial.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Actividades o metas logradas con la participación, esfuerzo, compromiso y sinergia de un grupo de personas organizadas que colaboran entre sí,
<b>Transferencia o tenencia formal</b>	Que el beneficiario o usuario reciban el bien, cumpliendo parámetros legales.
<b>Unidad habitacional o vivienda</b>	Configuración de servicios – los servicios habitacionales - que deben dar satisfacción a las necesidades humanas primordiales: albergue, refugio, protección ambiental, espacio, vida de relación, seguridad, privacidad, identidad, accesibilidad física, entre otras.
<b>Valores</b>	Cualidades deseables y estimables para una persona o para un grupo de personas, dentro de una organización.
<b>Visión</b>	Es la declaración amplia y suficiente de lo que una empresa u organización es y quiere ser en el futuro.

**ANEXO 2: MODELO DE CORRESPONDENCIA DIRIGIDA A EXPERTOS  
PARA SOLICITAR SU PARTICIPACIÓN EN LA VALIDACIÓN DEL  
INSTRUMENTO**



Barquisimeto, Mayo de 2.011

**Ciudadano(a):** XXXXXX XXXXXXXXX

Cordialmente me dirijo usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que a continuación le presento, en relación con la pertinencia, claridad, congruencia y secuencia de los ítems de cada uno de los instrumentos con los objetivos, debido a su experiencia del dominio en el área de la investigación. El tema de estudio es **“Modelo de Gerencia Estratégica, como elemento de mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela)”**, para optar al título de Magister en Gestión y Desarrollo Habitacional en la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) de la República Argentina.

El presente estudio es abordado desde la posición de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, y en el que se propone como resultado de la investigación, un proyecto factible a partir del diagnóstico de las propias instituciones, al considerar dos (02) variables a saber: *la gerencia estratégica* en sus dimensiones interna y externa, y *la gestión habitacional* en sus dimensiones de la integralidad de las prestaciones que debiera atender y los factores que determinan el cambio y alcance en los modelos de gestión habitacional.

Este Modelo de Gerencia pretende, entre otras cosas, proveer a estas Instituciones de un direccionamiento y visión gerencial basados en una planificación estratégica adecuada, que den cuenta de las causas principales que generan su funcionamiento inadecuado, que se traducirán en una mejora de la capacidad de gestión y producción habitacional para abordar de una manera más efectiva el déficit habitacional existente en el Estado Lara.

*“La gerencia estratégica, es un proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad de una empresa con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento estratégico”, (Pérez y Ramírez, 2010).*

*“La gestión habitacional, es el conjunto de procesos dirigidos a articular, usar, coordinar, organizar, asignar recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales, políticos, naturales) que permiten producir, hacer funcionar y mantener la ciudad y brindar a las actividades económicas y a la población los satisfactores de sus necesidades, tanto bienes de consumo individual como colectivo”, (Alcalá, 1995).*

### **Objetivo del Estudio**

Objetivo General:

- Diseñar una Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica como elemento de mejora de la Gestión y Producción Habitacional de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela).
- Fortalecer la Capacidad Institucional de los Organismos Públicos de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela) que participan en la promoción y ejecución.

Ing. René Romero  
**Investigador**

**ANEXO 3: FORMATO DE PLANILLAS DIRIGIDAS A EXPERTOS  
PARA VALIDAR Y ADECUAR EL INSTRUMENTO**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y DISEÑO  
MAESTRIA EN GESTION Y DESARROLLO HABITACIONAL

**TESIS DE MAESTRIA:** Modelo de Gerencia Estratégica, como elemento de mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela).

**AUTOR:** Ing. René Romero

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR PARTE DE EXPERTOS

**Experto:**

**Fecha de Recepción del Instrumento:**     /     /

**Fecha de Entrega del Instrumento:**         /     /

**Valoración General del Instrumento:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Observaciones y Recomendaciones:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Experto:  
Firma:  
C.I:



**ANEXO 4: FORMATO DE PLANILLA PARA APLICAR PRUEBA  
PILOTO DEL INSTRUMENTO (ENCUESTA)**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA  
FACULTAD DE ARQUITECTURA, URBANISMO Y DISEÑO  
MAESTRIA EN GESTION Y DESARROLLO HABITACIONAL

**TESIS DE MAESTRIA:** Modelo de Gerencia Estratégica, como elemento de mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela).

**AUTOR:** Ing. René Romero

## PRUEBA PILOTO

Instituto:

Unidad Gerencial a su Cargo:

Fecha de Recepción del Instrumento:     /     /

Fecha de Entrega del Instrumento:        /     /

**Tiempo promedio empleado para responder la Encuesta:**

---

---

**Comentarios Generales del Encuestado:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Recomendaciones del Encuestado:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 5: RESPUESTAS Y PROCESAMIENTO DE OPINIONES  
OBTENIDAS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA TIPO  
CUESTIONARIO**





# ANEXOS

## Procesamiento de las Opiniones de las Unidades Orgánicas obtenidas de la Aplicación de la Encuesta en las Instituciones de la Vivienda del Estado Lara (Venezuela)

		Items																																				
Respuesta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22a	22b	22c	22d	22e	22f	23	24	25	26	27	28	29	30		
Cantidad Absoluta	Sí	40	35	30	14	11	30	24	x	x	x	x	30	28	x	x	4	6	38	29	19	25	29	19	13	17	17	7	10	11	28	36	22	8	7	26		
	No	5	10	15	31	34	15	21	x	x	x	x	15	17	x	x	41	39	7	16	26	20	16	26	32	28	28	38	35	34	17	9	23	37	38	19		
	1	x	x	x	x	x	x	x	9	9	7	3	x	x	19	5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	2	x	x	x	x	x	x	x	6	15	15	6	x	x	12	7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	3	x	x	x	x	x	x	x	9	15	13	10	x	x	7	14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	4	x	x	x	x	x	x	x	28	12	9	16	x	x	6	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Cantidad Porcentual	Sí	88,9%	77,8%	66,7%	31,1%	24,4%	66,7%	53,3%	x	x	X	x	66,7%	62,2%	x	x	8,9%	13,3%	84,4%	64,4%	42,2%	55,6%	64,4%	42,2%	28,9%	37,8%	37,8%	15,6%	22,2%	24,4%	62,2%	80,0%	48,9%	17,8%	15,6%	57,8%		
	No	11,1%	22,2%	33,3%	68,9%	75,6%	33,3%	46,7%	X	X	x	x	33,3%	37,8%	x	x	91,1%	86,7%	15,6%	35,6%	57,8%	44,4%	35,6%	57,8%	71,1%	62,2%	62,2%	84,4%	77,8%	75,6%	37,8%	20,0%	51,1%	82,2%	84,4%	42,2%		
	1	x	x	x	x	x	x	x	6,7%	6,7%	15,6%	6,7%	x	x	42,2%	11,1%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	2	x	x	x	x	x	x	x	13,3%	33,3%	33,3%	13,3%	x	x	26,7%	15,6%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3	x	x	x	x	x	x	x	20,0%	33,3%	28,9%	22,2%	x	x	15,6%	31,1%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	4	x	x	x	x	x	x	x	44,4%	26,7%	20,0%	35,6%	x	x	13,3%	40,0%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	x	x	x	x	x	x	x	15,6%	0,0%	2,2%	22,2%	x	x	2,2%	2,2%	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	



**Caja Dicotómica de Items (Multiopción) para el cálculo del Coeficiente de Confiabilidad Cronbach (α)**

Sujeto	ITEMS DE RESPUESTA MULTIOPCION						Total
	8	9	10	11	14	15	
1	4	3	1	5	1	4	18
2	5	4	3	5	3	4	24
3	5	4	4	5	3	5	26
4	4	3	1	4	1	4	17
5	4	3	3	3	4	4	21
6	5	3	2	3	2	4	19
7	4	4	4	5	4	4	25
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	3	4	3	4	22
10	4	4	5	5	3	3	24
11	5	4	4	5	1	3	22
12	4	4	4	5	3	3	23
13	4	2	2	4	2	3	17
14	5	4	4	5	5	4	27
15	4	3	4	3	1	4	19
16	2	2	2	3	2	2	13
17	3	2	2	3	1	3	14
18	4	3	3	4	4	4	22
19	3	2	2	3	2	3	15
20	5	3	3	4	4	4	23
21	2	2	2	3	1	3	13
22	3	3	2	2	1	2	13
23	4	2	2	4	1	3	16
24	2	2	2	2	2	3	13
25	4	3	3	4	2	4	20
26	4	3	3	4	2	4	20
27	3	2	2	4	2	2	15
28	3	2	2	3	2	3	15
29	4	4	3	4	3	4	22
30	4	3	3	4	1	4	19
31	4	4	3	5	1	4	21
32	5	2	4	5	3	3	22
33	3	3	2	4	1	3	16
34	4	3	3	3	1	4	18
35	3	2	2	4	2	2	15
36	4	4	4	4	1	2	19
37	4	3	3	4	1	2	17
38	3	3	3	2	2	3	16
39	3	2	2	3	1	3	14
40	2	2	1	2	2	1	10
41	2	1	1	1	1	1	7
42	2	1	1	2	1	2	9
43	1	2	2	1	1	1	8
44	1	1	1	2	1	1	7
45	1	2	1	1	1	1	7
SUM	157,00	126,00	117,00	159,00	90,00	138,00	1012,00
MED	3,49	2,80	2,60	3,53	2,00	3,07	17,49
ΣVAR	1,12	0,92	1,05	1,18	1,13	1,05	6,45
VAR2	---	---	---	---	---	---	27,58

$$\alpha = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_i^2} \right) = \left( \frac{45}{45-1} \right) \left( 1 - \frac{6,45}{27,58} \right) = 0,78 = 78,3\%$$

- α = Valor del coeficiente de Cronbach
- n = Número total de personas que participan en el instrumento
- Si = Varianza de los puntajes de cada ítems
- Si² = Varianza al cuadrado de los puntajes totales

Criterio de Confiabilidad	Valores
Muy Baja Confiabilidad	0,01 a 0,20
Baja Confiabilidad	0,21 a 0,40
Moderada Confiabilidad	0,41 a 0,60
<b>Alta Confiabilidad</b>	<b>0,61 a 0,80</b>
Muy Alta Confiabilidad	0,81 a 1,00

**ANEXO 6: MODELO DE CORRESPONDENCIA DIRIGIDA A LAS  
INTITUCIONES PÚBLICAS DE LA VIVIENDA DEL ESTADO LARA  
PARA ACORDAR SU PARTICIPACIÓN EN LA APLICACIÓN DEL  
INSTRUMENTO**

Barquisimeto, Julio de 2.011

Instituto Público de la Vivienda XXXXXX  
Presente.-

Estimado (a) Señor (es):

Como base de investigación para el desarrollo de un trabajo que se efectúa acerca del funcionamiento de los Institutos Públicos de la Vivienda del Estado Lara, se solicita su colaboración en la aplicación del siguiente cuestionario, el cual está dirigido a quienes presiden a las Unidades Gerenciales de su Institución y que tiene como objetivo diseñar un **Modelo de Gerencia Estratégica, como elemento de mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara.**

*“La gerencia estratégica, es un proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad de una empresa con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento estratégico”, (Pérez y Ramírez, 2010).*

*“La gestión habitacional, es el conjunto de procesos dirigidos a articular, usar, coordinar, organizar, asignar recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales, políticos, naturales) que permiten producir, hacer funcionar y mantener la ciudad y brindar a las actividades económicas y a la población los satisfactores de sus necesidades, tanto bienes de consumo individual como colectivo”, (Alcalá, 1995).*

Siendo su Institución uno de los integrantes de la población objeto de estudio, es para esta investigación  **muy**  importante su opinión sobre una serie de planteamientos que aquí se exponen.

**La información que se obtenga es confidencial y sólo será empleada con fines académicos, y no serán reportados a ninguna persona resultados individuales.**

Agradeciendo toda la atención y colaboración que pueda prestar para el desarrollo de esta investigación, reciba mis mayores deseos de consideración y respeto,

Atentamente,

Ing. René Romero  
**Investigador**

**ANEXO 7: ALGUNOS ARTÍCULOS DE PRENSA QUE MUESTRA  
LA PROBLEMÁTICA HABITACIONAL EN EL ESTADO LARA**

<b>Fecha</b>	04 de Mayo de 2.011
<b>Diario</b>	El Diario de Lara (Barquisimeto – Venezuela)
<b>Noticia</b>	En Lara existe un déficit de 200 mil casas

Admite Luis Jonás Reyes Flores/PSUV

## En Lara existe un déficit de 200 mil casas

**Ramón Rivas Sáez**

El diputado Luis Jonás Reyes, miembro del Buró del PSUV-Lara reconoció que en la región existe un déficit de 200 mil viviendas, pero ratificó que el gobierno nacional va a construir tres millones de casas en los próximos seis años en todo el país.

Reyes Flores lamentó que el gobierno regional en dos años y medio, sólo ha construido 150 casas, lo que revela su fracaso en la materia. Nosotros, a través del gobierno nacional y los consejos comunales vamos a levantar seis mil casas durante el presente año, prometió.

En ese sentido, serán invertidos 100 millones de bolívars en la entidad, para apoyar

a los consejos comunales en la construcción de miles de viviendas en los nueve Municipios del estado, aseguró.

En Iribarren, por ejemplo, estamos en la localización de los terrenos en el oeste del Municipio, para ejecutar los proyectos que se están recibiendo en la actualidad.

Reyes Flores anunció que en Lara se ejecutarán viviendas mediante los convenios suscritos con Bielorrusia e Irán y descartó el proyecto de las casas adquiridas en Uruguay.

### Censo de vivienda en junio

El dirigente del PSUV adelantó que el censo de vivienda en Lara se iniciará en el mes de junio, porque tiene prioridad

el estado Falcón, donde se requiere con urgencia establecer el número de soluciones habitacionales que necesita producto de las inundaciones.

Por otra parte, defendió a capa y espada los aumentos salariales decretados por el presidente de la República e indicó que en Venezuela se goza del salario mínimo más alto de América Latina.

En materia de salud, reveló que son cuantiosos los aportes dados por el gobierno nacional al Hospital Central de Barquisimeto e igualmente a otros centros asistenciales de la región.

Podemos estar satisfechos de la obra de gobierno nacional, dijo al elogiar también a los



**Diputado Luis Jonás Reyes, del PSUV** alcaldes larenses, a quienes considera que lo hacen bien en provecho de sus respectivas jurisdicciones.

En su rueda de prensa de ayer, Luis Jonás Reyes estuvo acompañado por los diputados Luis Contreras y Nairodis Arena.

<b>Fecha</b>	17 de Marzo de 2.011
<b>Diario</b>	El Impulso (Barquisimeto – Venezuela)
<b>Noticia</b>	Alcaldía de Iribarren proyecta entregar 1.280 viviendas

## Alcaldía de Iribarren proyecta entregar 1.280 viviendas



Foto: Cortesía Alcaldía de Iribarren

### El Consejo Federal de Gobierno debatió el punto viviendas

La alcaldesa Amalia Sáez informó que prevé entregar para el mes de julio de este año en Iribarren, 1.280 viviendas, en una primera etapa, de aproximadamente cinco mil, las cuales forman parte de cinco frentes de trabajo que se están realizando en esta ciudad, en materia de proyectos habitacionales: Los Crepúsculos, Rancho 1, El Sisal, Patarata y Yucatán.

Este anuncio lo hizo Sáez la tarde de este miércoles, tras salir de una reunión que presidió en la sede de la Alcaldía, como secretaria del Consejo Federal de Gobierno, donde estuvieron presentes autoridades regionales y municipales de los estados Falcón, Yaracuy, Carabobo y Barinas.

En el encuentro también participaron Franklin Méndez, director de la Corporación Venezolana de Petróleo y representante del vicepresidente; la autoridad del estado Falcón, Frank Chirinos; el alcalde del municipio Falcón y vocero en el Consejo Federal de Gobierno, Américo Parra; y un representante de Planificación y presupuesto de Pdvsa, Aníbal Gil.

Calificó de mucha importancia esta reunión porque Lara pudo entregar a Méndez y a Parra diecinueve proyectos habitacionales, once de los cuales pertenecen a Iribarren y el resto a los municipios foráneos, los cuales incluyen terrenos, cualidad jurídica y los servicios garantizados, para un total de 10.518 viviendas, a largo plazo.

“Estoy segura que esos planes van a pasar la prueba”, confió la burgomaestre.

Indicó que se instalará en el Centro Jacinto Lara de Fudeco un equipo multidisciplinario que recogerá las propuestas planteadas en cada uno de los proyectos entregados, los cuales serán evaluados, y posteriormente serán remitidos a la coordinación nacional en Caracas para su aprobación.

Precisó que para darle mayor celeridad a este plan, se discutió la disponibilidad de que cada alcalde ubique un galpón para almacenar los materiales de construcción, previo convenio con las cementeras.

Respecto al déficit de viviendas en la entidad, Sáez indicó que sobrepasan las 200 mil casas, “por ello trabajamos a toda marcha para lograr reducir esa cifra, con la ayuda del presidente Hugo Chávez”, adujo.

Habló también de la sustitución de ranchos por viviendas (SUBI), plan que emprende la alcaldía desde hace varios meses en Barquisimeto, lo cual contribuye a dignificar a la familia.

En cuanto al dinero necesario para la ejecución de los proyectos, Sáez le tomó la palabra al presidente Chávez y recordó que el primer mandatario nacional anunció hace días que los recursos para las viviendas se encuentran disponibles en el Banco Central de Venezuela, los cuales serán enviados a las diferentes alcaldías del país.

“La intención del Presidente es saldar lo antes posible la deuda social en el tema de la vivienda”, puntualizó.

Richard Alexander Lameda



<b>Fecha</b>	23 de Agosto de 2.011
<b>Diario</b>	Unión Radio (Digital)
<b>Noticia</b>	Déficit de viviendas en 2 millones, según Cámara Inmobiliaria de Venezuela

Otras noticias de: Aquiles Martini Pietri Cámara Inmobiliaria de Venezuela Economía

## ✦ Déficit de viviendas en 2 millones, según Cámara Inmobiliaria de Venezuela

Según datos de la Cámara Inmobiliaria, el primer trimestre de este año el Gobierno entregó 2.500 viviendas y el sector privado cerca de 7 mil, lo que representa un déficit de 2 millones. El promedio anual de viviendas otorgadas por el Estado lo ubica en 32 mil; con la consecuente presión de la demanda. Aquiles Martini Pietri, presidente de la Cámara Inmobiliaria, criticó que se quiera aprobar una Ley de Inquilinatos sin estimular la construcción privada y pública, y sin tomar en cuenta el déficit habitacional. Eso, dijo, "empieza a generar una cantidad de presiones en el ámbito del alquiler porque el alquiler es la solución que consigue cualquier persona para poder vivir dignamente".



Por Unión Radio en Agosto 23, 2010

Tu puntuación: Ninguna

Send this Versión para impresión

Compartir |



Explicó que "al haber pocas alternativa de alquiler se presentan varias situaciones cuando el propietario le solicita la desocupación por el motivo que sea. El inquilino no consigue donde mudarse y si llega a conseguir el precio que va a pagar es mucho mas alto a lo que el paga por una condición específica; que el arrendamiento viene congelado desde hace ocho años por decretos presidenciales".

Señaló que esos congelamientos no han permitido a los propietarios ajustarse a los cánones de inflación. "Si el inquilino paga 100, hace ocho años, después de una inflación acumulada de 30 o 40 por ciento, pagará alrededor de 350 y si desocupa tendría que pagar en un nuevo año 400 o 500 bolívares. Obviamente su salario no ha aumentado en esa proporción. Es decir; este señor no consigue y si consigue le cuesta cinco veces más caro".

Ahí comienza el problema porque le dirá a su arrendador que no se puede mudar con su familia "bajo un puente y el propietario está en su derecho de hacer uso de su bien. Es decir; le estamos tratando de trasladar el problema de ineficiencia del Estado a los propietarios que han querido ahorrar o tener un patrimonio para dárselo a sus hijos".

Por ello recomienda buscar las maneras de generar unas políticas de Estado para construir de manera masiva. Para generar una 100 mil viviendas cada año y así se logre reducir ese déficit y esa inflación.

También deplora que se cambien las reglas de juego a los propietarios. "Un día eliminamos el IPC, porque a alguien se le ocurrió abusar del mismo, luego vienen las expropiaciones, luego esta ley ( de arrendamiento) que pretende confiscar el patrimonio de todos. Estas leyes son pañitos de agua caliente.

Martini Pietri recordó que en el año 2005 "cuando se pusieron reglas claras, el sector inmobiliario se estimuló y logramos producir casi 100 viviendas para el año 2008 / 2009 y hoy otra vez estamos en una crisis terrible. Estas leyes hacen que el sector se desestime. En el primer trimestre de este año el gobierno ha entregado 2.500 viviendas y el privado 7 mil viviendas".

Fuente: [http://www.unionradio.net/ActualidadUR/nota/visornota.aspx?id=51884&tpCo... 4](http://www.unionradio.net/ActualidadUR/nota/visornota.aspx?id=51884&tpCo...)

<b>Fecha</b>	14 de Octubre de 2.011
<b>Diario</b>	El Impulso (Barquisimeto – Venezuela)
<b>Noticia</b>	Jóvenes señalan falta de vivienda y desempleo como principales problemas

## Jóvenes señalan falta de vivienda y desempleo como principales problemas

El desempleo y la falta de acceso a la adquisición de una vivienda están entre las preocupaciones más sentidas entre la población joven del país, reveló un estudio de percepción realizado por el Centro Gumilla.

La profesora Margarita López Maya, investigadora de esta institución y doctora en Ciencias Sociales, advirtió sobre la incidencia de un “grave” problema social.



Foto: Archivo

“Si usted combina esos dos indicadores, se da cuenta que aquí hay un problema social grave, que los jóvenes están indicando que hay un gran descontento porque no tienen acceso a una vida digna que les pueda dar empleo y les permita salir de la casa de sus padres y hacer una vida independiente. Yo creo que eso es muy importante”, manifestó en el marco de una rueda de prensa.

De acuerdo con este informe, basado en encuestas realizadas en todo el territorio nacional, el tema de la inseguridad quedó en segundo lugar, después del trabajo. Pero las preocupaciones varían dependiendo de la edad y estrato social de los consultados.

“No es que la inseguridad haya sido atendida y a ellos no les importa tanto la inseguridad, el problema es que antecede a este factor la falta de oportunidades de trabajo (...) Mientras más pobres, la prioridad más clara es trabajo”, señaló López Maya.

Esto se diferencia de los sectores C menos, según precisó la investigadora, para quienes la violencia permanece en primer lugar en el orden de preocupaciones. En tercer lugar, quedó la salud o la vivienda.

“Para la mayor parte de los grupos el problema de la salud entra en tercer lugar, pero para los jóvenes ellos dan su respuesta por encima de la media cuando se refieren al problema de la vivienda, y es lógico”, precisó López.

Entre las conclusiones del estudio del Centro Gumilla, se señala que los estratos más bajos de la población “necesitan inmediata atención en la mejora de sus derechos y servicios públicos”.

En este sentido, recomendaron a los representantes de todos los niveles del Gobierno “tratar de forma prioritaria y coordinadamente las necesidades que van de detrimento de la calidad de vida de todos aquellos ciudadanos que se ven más necesitados de ayuda”.

**MAMG**

<b>Fecha</b>	26 de Agosto de 2.011
<b>Diario</b>	El Diario de Lara (Barquisimeto – Venezuela)
<b>Noticia</b>	Cámara Inmobiliaria preocupada por caída en la construcción

## Cámara inmobiliaria preocupada por caída en la construcción

El presidente de la cámara inmobiliaria, Aquiles Martini Pietri, dijo a Unión Radio que las cifras dadas por el BCV, en las que se muestra un descenso en la construcción del sector privado de 8,4%, son un reflejo de la falta de consenso entre el gobierno y los constructores para solventar el déficit habitacional.

Ante la caída, Martini asegura que las razones vienen dadas por la escasez de insumos para la construcción y consideró que los números dados por el Banco Central de Venezuela son alarmantes. "El problema que significa la escasez de cabilla, la escasez de cemento, la escasez de todos los materiales para la construcción".

Indicó que las cifras exponen lo que el Gobierno ha adelantado a nivel habitacional, "se han construido alrededor de 18 o 20 mil viviendas de todo esta meta de 153 viviendas, dentro de los cuales el sector privado



**El presidente de la cámara inmobiliaria, Aquiles Martini Pietri,** sigue aportando la mayoría de las viviendas que se construyen en el país"

Lamentó que los venezolanos se vean afectados ante la falta de consenso entre el sector privado y el sector público, "este año no se van a construir ni si quiera las viviendas que se construyeron el año pasado que fueron 60 mil y que ya significaban una caída del 60%" expresó.

Hizo referencia a la indecencia que tendrá la aprobación

de la Ley de arrendamiento y consideró que va acabar con el mercado arrendatario del país, "en esa ley se está obligando a que se destinen 25% de las construcciones para alquiler y cuando vemos una Ley de alquileres donde vemos que la propiedad de las personas prácticamente no puede ser recuperada, entonces que va a terminar pasando".

Consideró que la construcción no sólo genera viviendas, sino empleos y conjunto de beneficios que son capaces de reactivar la economía de un país, "todavía 6 meses después con todo los esfuerzos, con toda la satanización del sector privado, con todas las expropiaciones (...) con todo eso no han podido reactivar el sector de construcción porque no hay confianza, y no se pueden imponer los criterios, de una parte de Venezuela sobre la otra" explicó.

<b>Fecha</b>	17 de Febrero de 2.011
<b>Diario</b>	El Impulso (Barquisimeto – Venezuela)
<b>Noticia</b>	Es difícil conseguir materiales para la construcción de viviendas

Presidenta de Funrevi

## “Es difícil conseguir materiales para la construcción de viviendas”

Las intenciones de la nueva presidenta de Fundación Regional de la Vivienda de Lara (Funrevi), Daniela Romero, es cumplir con la tarea de construir soluciones habitacionales que ayuden a reducir el déficit de 200 mil viviendas que actualmente se presentan en la entidad. Sin embargo, considera que el compromiso puede ser una tarea cuesta arriba debido a la escasez de materiales.

“En toda Venezuela no existe materiales para la construcción, así se quiera construir no hay cabillas, cemento, ni bloques y si se consiguen es demasiado costoso, es mentira que los hay a precios regulados”, dijo.

No obstante, desde la oficina gubernamental se espera invertir unos 87 millones de bolívares fuertes en proyectos para benefi-

ciar a unas 2.500 familias en todo el estado. Actualmente se ejecuta la primera etapa de esa iniciativa, la cual incluye la construcción de 10 proyectos al oeste de Barquisimeto, que inicia en Pavia con la construcción de 66 viviendas.

Asimismo, se atenderán proyectos de autogestión en Tierra Prometida, donde se espera beneficiar a 160 de las 450 familias del sector. Además, se entregarán materiales y se reactivará la mano de obra en Larensé Comunitaria, donde hay 40 solicitudes, Comunidad de Barquisimeto (70), Villa de Jesús (60), Villa del Milagro (30) y Columna de Fuego (35), entre otras.

Las soluciones habitacionales del Gobierno regional también comprenden la entrega de unos dos mil “combos” de materiales de construcción, los cuales serán en-



Foto: Funrevi/Aranda

**Daniela Romero, presidenta de Funrevi**

tregados a las familias, de manera que estas corran con los gastos de mano de obra.

Romero considera necesaria la mancomunidad entre todos los organismos nacionales, regionales y municipales, a objeto de llevar a cabo una gestión que debe ser planificadora y proyectista.

“Como directora de Funrevi

siento que debemos empezar a trabajar en estrategias para que el Ejecutivo nacional respete el proyecto de Lara y podamos, entre todos, construir”.

Indicó que los institutos municipales de vivienda son los encargados de ejecutar las soluciones habitacionales en sus jurisdicción y el Gobierno regional debe participar solo cuando estas no puedan asumir su función, en este caso se hace necesario el esfuerzo conjunto.

La funcionaria espera que el Gobierno nacional, a través de Ministerio de Vivienda y Hábitat, representado en Lara por la autoridad única Vladimir Silva, desarrolle estrategias de trabajo con todos los niveles de gobierno, para cumplir con las necesidades de los larenses.

**José Miguel Gil**

<b>Fecha</b>	04 de Octubre de 2.011
<b>Diario</b>	El Impulso (Barquisimeto – Venezuela)
<b>Noticia</b>	Son deficientes los servicios públicos en Palavecino

## Son deficientes los servicios públicos en Palavecino

Al conocer la opinión de los vecinos del municipio Palavecino en cualquier urbanización o sector, es recurrente encontrar opiniones similares: "El aseo urbano tiene siete días que no pasa y las moscas y los malos olores son insoportables"

A ese respecto Nora Cañizales, habitante de La Piedad Norte, alertó que el camión de la basura olvidó por completo visitar la zona.

Manifestó que los diferentes consejos comunales del sector han acudido en múltiples oportunidades hasta lasmupal, "pero salen insultados por Ángel Muñoz, presidente del instituto, quien les dijo que es mentira porque el aseo pasa por La Piedad tres veces por semana, lo cual es falso".

### El agua es otro drama

Por otra parte, Carmen Rodríguez, vecina por 40 años de La Mata Sur, reveló que disponen del servicio de agua potable de 12 de la medianoche hasta las seis de la mañana, "un

día intermedio pero un chorrillo sin presión para llenar los tanques".

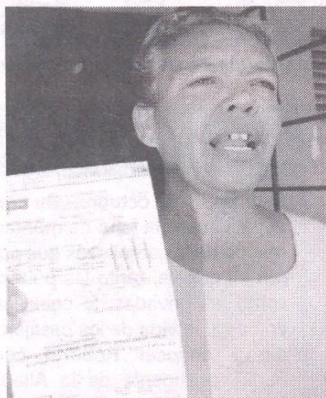
El incremento en las tarifas de agua también es preocupante, pues según Rodríguez, todos los meses aumentan entre cuatro y seis bolívares.

-El penúltimo recibo llegó en Bs 106, lo cual me pareció una grosería porque no tenemos agua, pero me indignó aún más ver el monto de la última facturación: 141 bolívares, donde aparte se me cobra cuatro bolívares por el uso de las cloacas, arguyó la vecina.

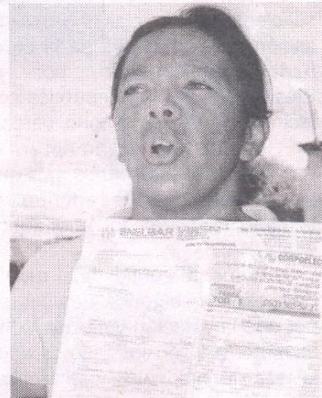
### No escapa Corpolec

Asimismo, Thania Rodríguez, declaró que el servicio de luz ha aumentado 400% en Palavecino, "porque recibos que antes llegaban en Bs 40 ahora los cobran en 220, con multas superiores al consumo". Calificó el aumento como un robo al pueblo.

**Texto y fotos:**  
**Luis Alberto Perozo Padua**



**Carmen Rodríguez, habitante de Urbanización La Mata Sur**



**Thania Rodríguez, vecina de La Mata de Cabudare**