TESIS
DO2002
S3.

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"

VICE-RECTORADO ACADEMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al titulo de:

Especialista en Desarrollo Organizacional

GENERACIÓN DE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA PARA LA AUA A PARTIR DE LAS EXPECTATIVAS COMUNITARIAS

Realizado por:

NOUR EMELY SALMEN GUZMÁN

Caracas, 26 de Septiembre de 2002

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL ii
ÍNDICE DE CUADROS vi
RESUMEN vii
DEDICATORIA viii
AGRADECIMIENTOS ix

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN 10

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 14

1. Generación de Estrategia 14

1.1 Origen y Definición 14
1.2 Formación de Estrategia 19

1.2.1 Modelo de Mintzberg, Quinn y Voyer 19
1.2.2 Modelo de Below, Morrisey y Acomb 20
1.2.3 Modelo de Dezerega 21
1.2.4 Modelo de Zambrano 22
1.2.5 Modelo de Godet 27
1.2.6 Modelo de Francés 29

1.3 Manejo de la Incertidumbre 31

1.3.1 Diseño de Escenarios 31
1.3.2 Mapa de competitividad de Porter 39

1.4 Análisis FODA 44

1.5 Cuadro de Mando Integral en el Sector Público 47

1.6 Estrategia y Estructura 49

2. Diseño de Estructura 50

2.1 Tipos de Organizaciones y Estructuras 50

2.1.1 Organización Empresarial 51
2.1.2 Organización Mecánica 53
2.1.3 Organización Profesional 54
2.1.4 Organización Diversificada 56
2.1.5 Organización Innovadora 57

2.2 Partes Básicas y coordinación de una organización 59

2.3 Agencias de Desarrollo Territorial 65

2.4 Estructura en Organizaciones Públicas 68

CAPITULO III: MARCO INSTITUCIONAL 70

1. Autoridad Única de Área 70

2. Parque Nacional Archipiélago Los Roques 71

3. La Comunidad de Los Roques 72

CAPITULO IV: METODOLOGIA Y RESULTADOS 75

1. Objetivos 77

2. Escenarios 78

3. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter 81

4. Análisis FODA 84

5. Estrategia: CMI de la AUA y Plan de Acción 86

6. Estructura 89

CAPITULO V: CASO PRACTICO 93

1. Definición del Negocio 94

2. Lineamientos Estratégicos:

   Misión, Valores, Fines y Visión 95

3. Temas Estratégicos 96

4. CMI Resumen de la Comunidad consultada 97

5. Escenarios 98

6. Cuadrilátero de Porter 100

7. Análisis FODA 101

8. Estrategia: CMI de la AUA y Plan de Acción 103

9. Estructura 121

10. Cuadros 122

CAPITULO VI: CONCLUSIONES 128

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES 130

BIBLIOGRAFÍA 132

ANEXOS 137

1. Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada 138

2. Método de Escenarios 139

3. Cuadrilátero de Porter 140

4. Análisis FODA de cada objetivo 141

ÍNDICE DE CUADROS

No.

1. Hechos Históricos 122

2. Eventos Inciertos 123

3. Eventos Predeterminados 124

4. Escenarios de Lago Plazo para Venezuela, Horizonte 2020.... 125

RESUMEN

Este trabajo constituye la generación de estrategia y estructura para la AUA a partir de las expectativas comunitarias.

El presente estudio, realiza una revisión teórica de los diferentes modelos existentes para la generación de estrategia; y los tipos de organización y estructura que definen a una organización.

Basándose en este sustento teórico, se genera la estrategia y se diseña la estructura de la organización gubernamental (AUA) que dirige y administra el Parque Nacional Archipiélago Los Roques, utilizando como punto de partida las expectativas de la comunidad.

Se explica la metodología utilizada para la generación de estrategia y plan de acción; así como los pasos que la derivan: construcción de los escenarios posibles, el estudio de las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA de la AUA.

También se describe el diseño propuesto de la estructura de la AUA y la metodología aplicada, sustentada en los temas estratégicos.

Por ultimo se presenta el caso practico, que incluye los resultados de este trabajo y del estudio previo de las expectativas de la comunidad, para dejar al lector una aplicación completa e hilada sobre una experiencia realizada.

DEDICATORIA

... A Dios y la Virgencita, mi fieles acompañante, que siempre me han iluminado el camino, hasta en los momentos más oscuros..

.... A mi madre, por su apoyo incondicional, por su amor de madre que inunda cada rincón; siempre dulce, siempre conmigo. Te quiero mucho mama.

....A mi padre, quien me ha enseñado los principios de unión familiar más bellos que pueden existir, capaces de romper cualquier barrera. Te adoro papi.

....A mis hermanas, el mejor regalo que Dios me ha podido dar.

Naby, su fortaleza y dulzura son un ejemplo a seguir; cada día mas te admiro hermana.

Nayla, tu amor y tu alegría son lo que ilumina el rostro de toda la familia, hermana gracias por ser tan especial.

....A mi hermano, Badih, no hay distancia que pueda debilitar nuestro amor de hermanos, tu sabes cuanto te quiero.

....A mis tíos, Acram y Misley, un apoyo muy cariñoso que siempre está allí. Gracias tíos, los quiero mucho.

....A mis primos, Acran Badih, Hedwin Atif y Nereymis Nabija, por su alegría, por su apoyo, recuerden siempre juntos. Los quiero, primos, los quiero mucho.

....A mi tío Mano y mi tía Ircia por siempre confiar en mi.

....A mi ahijado, Gabriel, su inteligencia y ganas de aprender, me animan a ser mejor cada día, que Dios te bendiga.

....A mis abuelos, a pesar del tiempo, sus recuerdos enriquecen mi vida cada día. Gracias por cuidarnos desde donde estén.

....A Luis Alejandro, por su amor, su dulzura y su perseverancia, sé que dios nos tiene reservados muchos momentos felices. T-k.

....A Janelía, por ser el Angelito que Dios me mando para compartir este esfuerzo y descubrir una linda amistad.

A Dios nuevamente,

...Por darme la gracia más grande del mundo, pertenecer a este bello equipo que es mi familia; a quien les debo esto, mi futuro y mi vida. Sin ellos no estaría aquí y para ellos es que estoy aquí. Ustedes saben cuanto los amo, admiro y quiero.

Nour Emely Salmen Guzmán

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo fue posible gracias a la ayuda y apoyo de numerosas personas especiales que merecen la pena mencionar por su valioso aporte en las diferentes etapas en que se llevo a cabo.

En primer lugar, al Ing. Ricardo Petit, quien nos enseño con su calidad humana y profesional, una manera de hacer consultoría distinta, y nos facilito experiencias de aprendizaje enriquecedoras para nuestro desarrollo profesional como consultoras. Le agradecemos la confianza que depositó desde el principio en nosotras y su disposición y colaboración en todas las etapas del proceso, fue clave para el trabajo en equipo que realizamos.

En segundo lugar, al Profesor Víctor Dezerega, por su orientación oportuna al inicio del proceso quien nos tendió una mano amiga, agradecemos su confianza y dedicación con que nos enseñaba la forma de hacer gerencia.

En tercer lugar, al Dr. Ángel Oropeza por la contención emocional que nos brindó, por el esfuerzo en la revisión del documento final, y convertirse en un apoyo incondicional, y sobretodo por ponernos en contacto con el Ing. Daniel Varnaggy, quien fue clave, por su calidad humana y su aporte intelectual, con relación al diseño de la estructura de la AUA y la minuciosa revisión del documento final.

En cuarto lugar, a los trabajadores de la AUA por facilitarnos espacios de trabajo, de tiempo y apoyo en las actividades en la oficina de Caracas y en el PNALR, especialmente a Thais Carrillo, Tomaza, Wilton de la Cruz, José, Agustín y Peñin.

En quinto lugar, a las personas valiosas de la comunidad roqueña, por su aporte y participación activa durante el proceso, particularmente, a los grupos de interés consultados, pescadores, lancheros, carretilleros, posaderos, veleristas, directora y docentes de la escuela, líneas aéreas, funcionarios de las instituciones gubernamentales.

I. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de comienzo de siglo, en Venezuela aun persiste el esquema de la micro política y de la táctica, en vez de la macro política y la estrategia; esta es una de las razones por la cual no se enfrentan los problemas con eficacia y no se logran resultados concretos; siendo que mucho de los problemas fundamentales del país y de cada Estado son de tipo estructural y tienen soluciones en el largo plazo, no en el corto plazo.

Uno de los factores que los gobernadores y alcaldes deben considerar es el procesamiento de los problemas antes de intentar enfrentarlos. En efecto, la ventaja más importante para un gobierno es tener claro hacia donde se va, como alcanzarlo, con quien y con que recursos; en muchos gobiernos del mundo existen los recursos humanos y materiales; pero lo difícil es encontrar un gobierno que tenga y aplique de manera sistemática herramientas metodológicas y tecno-políticas método para alcanzar con su gestión el interés colectivo y de la región. Un método que permita alcanzar un balance de gestión de gobierno que responda a las expectativas y necesidades de las personas, porque debe tenerse claro que la razón de ser de todo gobierno es la gente (Zambrano, 2001).

Plantear estrategias acertadas resulta vital para que las organizaciones sobrevivan y sea prosperas (Francés, 2001); pero... ¿Qué viene después de la estrategia, para lograr la puesta en marcha y ejecución de la misma?. Aquí es donde interviene la escuela de diseño promoviendo el dictamen enunciado por Chandler (1962), de que la estructura debe seguir a la estrategia y estar determinada por ella.

De acuerdo con Francés, "la estructura organizacional define formalmente como se divide, agrupan y coordinan las tareas de una organización" (2001, pp. 30). Esta puede ser algo maleable, pero no puede alterarse sólo por la voluntad discrecional de un líder que ha concebido una nueva estrategia, dado que la estrategia viene determinada a su vez por la misión de la organización, y ésta no es algo que se puede cambiar discrecionalmente; en estos casos es vital revisar si la nueva idea del líder es una variación de la misión o si son sólo cambios en los lineamientos estratégicos, que no necesariamente implican cambiar la estructura. En fin, el desarrollo de la estrategia, como el diseño de la estructura, sirven de apoyo a la organización, a la vez que se sustentan entre sí. (Mintzberg, 1998)

Bajo estos criterios en el presente estudio, se aborda el diseño de la estructura de una organización publica como es el caso de la Autoridad Única de Área del Archipiélago los Roques (AUA) desde la posición prescriptiva de la escuela de diseño, planificación y posicionamiento, generando primero la estrategia.

La Autoridad Única de Área del Archipiélago los Roques, es un organismo de coordinación, que está compuesto por todos los Ministerios y entes Gubernamentales, con atribuciones en el Parque Nacional Archipiélago de los Roques, y fue creado para solucionar los problemas diarios de manejo de una ciudadanía, apoyar los programas específicos en cuanto a educación, cultura, sanidad, actividades civiles de toda índole, facilitar a los ciudadanos tramitaciones de permisos, brindar protección a los habitantes y visitantes de los Roques; y administrar los recursos provenientes del Ejecutivo nacional y los recaudados por las actividades turísticas y servicios públicos, para revertirlo en programas y necesidades del Parque Nacional Archipiélago de los Roques (Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela. No. 4.250 y No. 29.883).

En este sentido, tal como lo plantea la definición constitutiva de la AUA su fin primordial es proporcionar los servicios básicos necesarios que permiten calidad de vida de los habitantes de la comunidad de los Roques.

Es consecuencia de esto, se genero un proyecto de consultaría para la AUA que se compone de proyectos, el primero, consistió en la definición de los servicios y lineamientos estratégicos de la AUA y captación de las expectativas comunitarias a través de la herramienta del cuadro de mando integral y el segundo trabajo, que parte del levantamiento de las necesidades obtenidas en el primer trabajo, consistió en la generación de estrategia y la propuesta de diseño de la organización para ejecutarla; siendo el presente trabajo el desarrollo de esta fase, se encargara del diseño de la estructura de la AUA, a partir de la estrategia.

La organización del trabajo esta formada de una secuencia de capítulos, que inicia con la introducción del estudio, seguido del marco teórico en el capitulo II, el cual se divide en dos secciones; primero, la sección de generación de estrategia, donde se explica el origen, la definición y los diferentes modelos que la sustentan, los instrumentos que contribuyen a mitigar la incertidumbre existente del entorno (construcción de escenarios y mapa de competitividad de porter) y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la AUA. También se incluye el enfoque del cuadro de mando integral para el sector publico. Segundo, la sección del diseño de la estructura, donde se describen los tipos de organizaciones, de estructuras, las partes básicas de una organización, las agencias de desarrollo territorial y finalmente la estructura en las organizaciones públicas.

El capitulo III, trata del marco institucional, describiendo los principales aspectos a considerar del Parque Nacional Archipiélago los Roques, de la comunidad que allí habita y de la organización que lo gobierna.

El capitulo IV, describe la metodología aplicada en cada paso para llegar a la generación de la estructura de la AUA. El capitulo V, presenta el caso practico, el estudio previo, para reflejar la secuencia de la metodología empleada.

Por ultimo se presenta el capitulo VI, donde se tendrá el resumen, las conclusiones y el capitulo VII con las recomendaciones del estudio.

II. MARCO TEÓRICO

1. Generación de Estrategia

1.1 Origen y Definición

El concepto de estrategia se origino en el campo militar. La palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa *un general* y el verbo griego, *stratego* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos"; en este terreno, la estrategia se define como "la ciencia y el arte del mando militar aplicado a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala". Con los años él termino fue adoptado por las organizaciones, refiriéndose a ella como la "combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre" (Francés, 2001).

Los Primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios, fueron Von Neumann y Morgenstern (1947), en su obra de teoría de juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Peter Ducker (1954) afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Alfred Chandler (1962), definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas. Igor Ansoff (1965), ofreció una definición mas analítica

perfilada hacia la acción, consideraba que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa y los productos / mercados, es decir entre el alcance de los productos / mercados, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. Él pertenecía a la escuela de Planificación, a través de su modelo adaptativo. Por otro lado, Kenneth Andrews (1969), quien pertenece a la escuela de diseño, a través de su modelo lineal; dice que la estrategia representa un patrón de objetivos, patrones y metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar dichas metas, presentándola de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o que será (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

A partir de los años ´60 han existido diferentes escuelas de pensamiento, que se han encargado de estudiar la teoría de estrategia, es decir, que es, que persigue y como es concebida. Mintzberg (1998) describe diez escuelas de estrategias y las agrupa en cuatro conjuntos.

Las tres primeras son de naturaleza *prescriptiva.* Se ocupan más de la manera en que necesariamente se crean. La primera de ellas, en la década de los '60, presentó la base para que se construyeran las otras dos, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. La segunda escuela desarrolla paralelamente en los '60 y que alcanzó un frenesí de publicaciones y prácticas en los '70 formalizó esa perspectiva y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de *planificación* formal. En los años '80 este sistema fue algo desplazado por la tercera escuela prescriptita, menos interesada en el proceso de formación de estrategia que en el verdadero contenido de la misma, Se le conoce como escuela de posicionamiento porque se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico.

Las tres escuelas que siguen consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y han estado más interesadas en describirlo que en prescribir un comportamiento ideal.

Desde hace mucho tiempo, algunos autores notables han asociado a la estrategia con la empresa, y han descrito el proceso de crear una visión para el gran líder. Pero si la estrategia puede ser una visión personalizada entonces su formación también puede ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Por consiguiente, también se ha desarrollado una escuela *cognoscitiva*, pequeña pero importante, que procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega.

Cada una de las tres escuelas subsiguientes ha tratado del ampliar el proceso de formación de estrategia más allá de lo individual, de extenderlo a otros grupos y otros actores.

Para la escuela de aprendizaje, el mundo es demasiado complejo para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de pequeños casos, a medida que la organización se adapta o "aprende". Algo similar, pero con un giro diferente, es la escuela de poder, la cual trata a la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. A diferencia de esto, hay otra escuela de pensamiento que considera que la formación de estrategia está arraigada en la *cultura* de la organización. Por lo tanto, el proceso es visto como fundamentalmente colectivo y cooperativo. Y luego están los que proponen la

escuela *ambiental*, teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en su contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización.

El último grupo no contiene más que una escuela, aunque podría argumentarse que en realidad se trata de una combinación de las demás. Se llama configuración. En búsqueda de la integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del proceso de creación de estrategias, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenado en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Pero si las instituciones se asientan en bases estables, la creación de estrategia debe describir el salto que existe entre uno y otro. Por lo tanto, otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buen a parte de la voluminosa bibliografía prescriptiva y de la práctica sobre "cambio estratégico".

Como se nota por lo anterior descrito, la palabra estrategia ejerce gran influencia pero todavía hay discusiones sobre qué significa en realidad, ya que pareciera ser una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera pero se usan de otra. Por esta razón Mintzberg busca resumir todas las definiciones en lo que él ha llamado "Las 5 ***P*** de la Estrategia"; donde se describe que: "La estrategia es un **patrón**, es decir coherencia de conducta en el tiempo. La estrategia se puede ser como un **plan** (mirar hacia el futuro) y como patrón (examinar la conducta pasada). Ambas definiciones son válidas: las organizaciones desarrollan planes para su futuro y también determinan patrones a partir de su pasado. A una estrategia se le puede llamar *proyectada*

y a la otra *realizada*; pero al observar los hechos se ve que las estrategias realizadas no siempre han sido proyectadas.

Las intenciones que se realizan por completo pueden denominarse estrategias *premeditadas*. Aquellas que no se concretan pueden llamarse *no realizadas*. La escuela de planificación, por ejemplo, las reconoce a ambas, con una evidente preferencia por la primera. Pero existe un tercer caso, al que se puede llamar estrategia emergente, donde un modelo realizado no fue pretendido expresamente. Se tomaron medidas, una por una, que con el tiempo convergieron en alguna clase de coherencia o patrón (Mintzberg, 1998).

Para algunos, la estrategia es una **posición**, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares. Tal como reiteró Michael Porter, "Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades". En este caso, la estrategia es una posición mira hacia *abajo* y también afuera (al mercado externo). Por el contrario como **perspectiva**, la estrategia mira hacia *adentro* (al interior de la organización, en realidad dentro de las cabezas de los estrategas), pero también mira *arriba* (hacia la visión principal de la empresa)

Por esto, se tienen cuatro definiciones de estrategia. También existe una quinta de uso común: la estrategia es una **estratagema (play)**, es decir una "maniobra" realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

Las relaciones entre las definiciones y las escuelas son variadas, aunque algunas de las escuelas tienen sus preferencias, por ejemplo el plan en la planificación (como se ha observado), la posición en la de posicionamiento, la

perspectiva en la empresarial, el patrón en el aprendizaje, la estratagema en partes de la de poder. (Mintzberg, 1998)

Si bien es posible que no exista una definición simple y consensualmente aceptada de estrategia, si existen algunas áreas generales de acuerdo sobre su naturaleza. Se tiene claro que la estrategia, es requerida bajo un escenario de incertidumbre, por lo que debe ser flexible y modificable a medida que cambia la situación o se dispone de mayor información. La estrategia formulada, no necesariamente coincidirá con ejecutada, porque siempre pueden surgir circunstancias no previstas que hagan abandonar parte de la misma o que la alimenten.

De aquí la necesidad revisar de varios modelos para formular la estrategia de la organización y ajustarla a la circunstancia internas y externas de la misma.

1.2 Formación de Estrategia

Para lograr generar las estrategias que la organización perseguirá se deben recopilar cierta información y en este sentido existen varias metodologías para hacerlo, entre ellas se denota los siguientes modelos.

1.2.1 Modelo de Mintzberg, Quinn y Voyer (1997)

Este modelo plantea una sucesión de cinco pasos, comenzando oor definir la misión hasta terminar con los programas de la estrategia.

A continuación se señalan:

I. Establecimiento de la Misión:

a. Definición del Negocio

b. Objetivos a largo plazo

II. Revisión del ambiente externo

a. Ambiente industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)

b. Macro ambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos)

c. Evaluación de oportunidades y amenazas

III. Revisión del ambiente interno

a. Análisis de la Cadena de Valores

b. Análisis Financiero

c. Evaluación de fuerzas y debilidades

IV. Definición de Estrategias Empresariales

V. Programas Integrados

1.2.2 Modelo de Below, Morrisey y Acomb (1987)

La guía de ejecutivo para la planificación, planteada por Below, Morrisey y Acomb requiere un proceso de cinco pasos; que se inicia con la definición de los campos estratégicos y culmina con la formulación de la estrategia; seguidamente se describen los pasos:

I. Definir y determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización.

II. Establecer éstos por orden de Prioridad.

III. Determinar la fuerza motriz de la organización, entendiéndose por fuerza motriz, el campo estratégico que determina en primera instancia el alcance de los productos/ servicio y mercado futuro.

IV. Identificar los cambios que se deben presentar cuando se señala un rumbo nuevo.

V. Formular una definición de estrategia que establezca un mundo claro para la organización

1.2.3 Modelo de Dezerega (2001)

El modelo de Dezerega, es producto de la guía de procesos para la innovación en gerencia estratégica de organizaciones públicas, constituye una metodología, donde los cinco primeros pasos corresponden al planteamiento estratégico del negocio, que son los descritos a continuación:

I. Definición de los servicios o productos de la organización.

II. Definición de la situación deseada, a través de objetivos de satisfacción de los accionistas, usuarios, trabajadores, proveedores, y comunidad; así como también los objetivos claves de excelencia en los procesos internos de negocios. Es decir, es el enlace de las seis perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) de Kapplan y Norton (2001).

III. Indagación *externa*, busca definir los posibles escenarios en donde se desenvolverá la organización y las movidas de otros actores, a través de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Para llegar a ello, se debe estudiar tanto el nivel micro como el macro. A nivel macro: macro escenarios exógenos. Se Identifica factores exógenos claves que han afectado o pueden afectar el entorno donde se desenvuelve la organización. A nivel micro: micro escenarios exógenos. Hace uso de la técnica del cuadrilátero de Porter, donde se representara en su interior a los principales actores (Dezerega, 2001).

IV. Indagación *Interna*, busca determinar que se necesita versus que se tiene, fortaleza y debilidad. Identificando los medios claves necesarios, los recursos estratégicos: las competencias medulares, los procesos medulares, y los activos estratégicos que se estimen imprescindibles para lograr las metas establecidas.

V. Generación de estrategias, persigue diseñar el cómo se lograra lo que se quiere, para esto se requiere definir macro y micro estrategias, para luego generar la estrategia de la organización; se debe tener en cuenta, que las estrategias o son ofensivas o son defensivas, no existe estrategias neutras, y las mejores prácticas no son estrategias.

1.2.4 Modelo de Zambrano (2001)

Este modelo esta enfocado a la gestión pública y plantea un plan estratégico de gestión de gobierno de la teoría de planificación estratégica situacional, esta estructurado en cinco momentos:

Momento I:

Análisis de la Situación del gobierno y su entorno; esto esta referido a efectuar un análisis, lo mas objetivo posible, de seis tópicos:

I. Enfoque de la actividad del gobierno: árbol de competencias, misión, visión y valores de la institución. Balance contable histórico.

II. Factores críticos de éxito: estos factores están referidos a aquellos elementos cualitativos y cuantitativos, interno o externo al gobierno, que por su nivel o grado de influencia e importancia son determinantes en los resultados de la gestión de gobierno. Ejemplo; capacidad gerencial de los funcionarios del alto gobierno, recursos políticos (decisiones para operar o ejecutar una operación), recursos financieros.

III. Capacidades y habilidades clave de la organización: evaluar a grandes rasgos la organización, los sistemas de dirección y habilidades del recurso humano de que se dispone (capacidad del personal)

IV. La oferta electoral del gobernante: en este tópico, se debe considerar los ofrecimientos que hizo el gobernante durante el periodo electoral, cual fue el compromiso, por cual será evaluado al final de su periodo y cuales son factibles de ejecutaran durante su gestión. Aquí es importante considerar las competencias del gobierno, su capacidad técnica, política, económica al momento de iniciar la gestión.

V. Prioridades del gobierno con relación a los problemas principales de la comunidad: se debe determinar vía consulta (entrevistas, encuestas, reuniones), cuales son los problemas que tiene mayor valor para la población.

VI. Análisis FODA: antes de iniciar cualquier plan de gobierno, se deben analizar las Fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas del organismo público; la matriz, se estructura en dos ejes, los elementos de la parte superior se refiere a la parte interna (fortaleza y debilidades) y la parte inferior a los elementos del entorno externo (oportunidades y amenazas), estos últimos deben formularse con sentido de futuro, es decir, las oportunidades y amenazas que se visualizan a futuro para la organización gubernamental.

VII. Posicionamiento estratégico: consiste en precisar la dirección y el sentido de la acción con la que comenzara el plan estratégico del problema; su agresividad o defensa en ciertas áreas vendrá dado por las fortalezas y debilidades que tiene la organización frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Momento II:

Diseño de la misión, visión y objetivos de corto y mediano plazo del gobierno, y el procesamiento de los problemas del plan; para desarrollar este momento, se debe construir una serie de pasos sintetizados a continuación:

I. Diseño de objetivos del plan de gestión: definir "a donde se va", estos objetivos a formularse deben corresponder con la misión, la visión y los problemas identificados de la organización.

II. El procesamiento de los problemas del plan; aquí se identifican los problemas más importantes capturados de la comunidad, que determinan la brecha entre el dónde se esta y el adónde se va, a los fines de procesarlos y diseñarles el plan para enfrentarlos y lograr atenuar su impacto. Para ello se debe: identificar y seleccionar los problemas, describir los problemas seleccionados, analizar explícitamente los problemas, identificar los nudos críticos o claves, diseñar el árbol del problema y su análisis, e identificar los actores responsables de los nudos críticos de los problemas.

Momento III:

Diseño del plan por problemas; es como el prescriptivo-normativo, está referido al diseño mismo del plan, es decir, las operaciones que deben impactar los nudos críticos de los problemas para lograr las metas o resultados esperados; es importante remarcar, que la gestión de la organización no depende solo de sus diseños y planes sino también de las circunstancias. Por lo tanto en este momento, se debe construir:

I. La visión global del plan de gestión

II. La situación inicial y la situación-objetivo del plan

III. Diseño de operaciones

IV. Características de las operaciones

V. Proceso para diseñar operaciones

VI. Diseño de la matriz, nudos críticos-operaciones

VII. El contexto del plan

VIII. Diseño de escenarios

IX. Diseño de planes de contingencia

X. El presupuesto en el proceso de la gerencia publica

X.II Análisis de la confiabilidad del plan

Momento IV:

Diseño estratégico del plan por problemas; es el momento político del plan, donde se buscara conocer que *puede ser* del deber ser. Este es uno de los momentos más difíciles y complejo del diseño del plan, y por lo tanto, del ejercicio del gobierno. Esta conformado de:

I. El diseño estratégico del plan, donde se analizan las posibles jugadas de los actores y el nivel de transparencia o lealtad de los mismos.

II. Diseño de la matriz de motivaciones de los actores, referido al nivel de importancia que un actor le asigna a un objetivo, operación o proyecto.

III. Diseño de la matriz de los recursos críticos necesarios para ejecutar la operación del plan, la cual consiste en identificar los recursos que son necesarios para decidir, reproducir o ejecutar las operaciones del plan.

IV. Diseño de la matriz de vectores de peso de los actores. Aquí se busca determinar cual es el nivel de control que tiene cada actor sobre los recursos críticos, definiendo así el poder y fuerza que tienen los actores sobre las operaciones del plan. En este paso se busca construir la viabilidad de la

Etapa 1: tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, afín de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

Etapa 2: se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el *saber como know-how* hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias.

Etapa 3: identifica las variables-clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

Etapa 4: intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

Etapa 5: busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y descubrir los escenarios de entorno más probables.

Etapa 6: pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se puede formular la estrategia; pero la estrategia formulada no necesariamente coincide con la ejecutada, dado que se pueden presentar circunstancias imprevistas que provoquen el abandono de parte de ella, así como también puede ocurrir que la estrategia ejecutada se alimente de estrategias emergentes, que surgen de la actividad diaria, por esta razón es de gran importancia analizar los diferentes escenarios donde se puede mover la organización.

Según este modelo, los pasos a seguir para la generación de estrategia son:

1. Análisis Externo; determinado por: el análisis de tendencias, escenarios, oportunidades y amenazas.

2. Análisis Interno; conformado por: la cadena de valor, las capacidades medulares, cultura organizacional, matriz FODA

3. Árbol estratégico y cuadro de mando integral; compuesto de: lineamientos estratégicos, el cuadro de mando integral, los objetivos temporales e indicadores.

4. Estrategia y planificación; donde se formula la estrategia y se diseñan el sistema de planes.

1.3 Manejo de la Incertidumbre

La incertidumbre implícita en el entorno (ambiente exterior) es la parte de las organizaciones que los gerentes muchas veces dejan de gerenciar, siendo que esta puede llevar a cualquier organización a tener éxito o fracasa; en la actualidad se evidencia que la influencia del entorno se acrecienta significativamente y además el ser humano tiene limitaciones inherentes para determinar el tiempo que se puede prolongar una situación (Schoemaker, 2002, pp.5). Es por esto la necesidad de manejar las estrategias de las organizaciones bajo escenarios, previamente estructurados.

1.3.1 Diseño de Escenarios

Los escenarios constituyen una luz indispensable para orientar las decisiones estratégicas. Estos, pueden ayudar a elegir, situando el máximo de apuestas para la estrategia que sea la más idónea de acometer en el proyecto que se determine. Sin embargo, aunque el camino del método de escenarios sea lógico, no es imprescindible recorrerlo de principio a fin.

El concepto de escenario lo introduce a la planificación estratégica y a la prospectiva estratégica el autor Herman Kahn en los EE.UU. y actualmente es uno de los métodos más frecuentemente utilizados (Godet, 2000).

Independientemente de la transitoriedad y la incertidumbre, es responsabilidad de empresarios y gerentes conocer el ambiente en el cual

operan sus organizaciones para poder sobrevivir e identificar oportunidades, la construcción de escenarios es una decisión basada en criterios de análisis, que aunque subjetivos no son arbitrarios, conectados con la creatividad del empresario o gerente que actúan como pensador estratégico (Oropeza, 1999).

Los escenarios, no constituyen *per se*, ningún pronostico ni predicciones, aun cuando alguno de sus elementos puedan obtenerse a partir de estimaciones probabilísticas o en general de los métodos clásicos de predicción (Oropeza, 1999).

La función principal de los escenarios es alertar acerca de los posibles eventos que puedan afectar a la empresa. Lo importante es que los escenarios ayuden a identificar oportunidades y amenazas para la empresa y que permitan analizar la viabilidad de las propuestas de estrategias desde diferentes situaciones hipotéticas del entorno (Francés, 2001, pp.57).

Existen diferentes definición de escenarios, a continuación se describen algunas de ellas:

Michael Godet (2000) define él termino de escenario como un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura, pero un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables; es por ello que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan las cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Godet, distinguen dos grandes tipos de escenarios:

- Exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles

- Anticipación o normativos: construidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retro proyectiva.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según se tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

Antonio Francés (2001), los escenarios son descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro.

Mandel en 1984 (cp. Carucci Tramunti, 1995) describe que son descripciones de plausibles opciones futuras del macro ambiente.

Matus (1992) lo define como, la escena o contexto en que puede desarrollarse un plan; expresa un relato plausible y coherente tanto del contexto no controlable del plan, como la posible evolución de los elementos de la escena que el actor controla.

Ascher, Overholt en 1984 (cp. Carucci Tramunti, 1995) lo ve como, el desarrollo de una historia sobre como podía evolucionar el futuro, considerando una secuencia de eventos admisibles.

Existen numerosos métodos para generar escenarios, se describirá el método de Godet y el de Dezerega, por ser los mas apropiados teóricamente al presente estudio.

El entorno de la empresa puede ser descrito en términos de variables económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas. Los escenarios pueden ser formulados para diferentes ámbitos geográficos, por lo general se utilizan escenarios del país donde se desarrolla la organización, pero también puede ser de gran utilidad diseñar escenarios globales o continentales. El horizonte a adoptar debe coincidir con el análisis de estrategia a realizar, es usual los escenarios de uno, tres, cinco, diez y veinte años (Francés, 2001, pp.57).

La metodología de escenarios situacionales de Schwart (1991), platea que para formular escenarios situacionales es necesario identificar las fuerzas motoras que son importantes para las organizaciones, es decir, el comportamiento del mercado, de productos de insumo, la integración, creación de organismos supranacionales entre otras; para ello es importante identificar acontecimientos inevitables, para así poder disminuir las áreas de incertidumbre.

Para construir escenarios, se deben seguir una serie de pasos secuenciales, las cuales los autores personalizan a su satisfacción, aquí se presentan varias alternativas a seguir.

Michael Godet (2000), concibe la construcción de los escenarios en tres fases:

Fase 1: Construir la base

Esta fase juega un papel fundamental en la construcción del escenario. Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la empresa y su entorno. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, el cual a su vez este ligado a su entorno exterior. Conviene, por ello: delimitar el sistema y su entorno, determinar las variables esenciales y analizar la estrategia de actores.

Fase 2: Validar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre

En esta fase las variables clave están identificadas, los juegos de actores analizados, por lo que ya se pueden preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura. Con la ayuda de los métodos de expertos, se podrá reducir la incertidumbre estimando probabilidades subjetivas de que sucedan estas diferentes combinaciones o de los diferentes acontecimientos clave para el futuro.

Fase 3: Elaborar los escenarios

Aquí se trata de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales, a esta fase del trabajo se le denomina fase diacrónica (Ver anexo 2) (Godet, 2000 pp.40-42).

Para Adalberto Zambrano (2001), el protocolo de construcción de los escenarios esta conformado de los siguientes pasos:

1. Identificar todas las circunstancias (variantes e invariantes) posibles que tengan alta incidencia en las operaciones del plan.

2. De presentarse un alto numero de variantes, estas deben agruparse en tres grupos, sin eliminar ninguna, que permita la construcción de los escenarios; es decir agruparlas para generar las variantes a, b y c o las optimistas, moderadas y pesimistas.

3. Determinar las opciones para cada tipo de variantes, pues estas constituyen un tipo de respuestas a la ocurrencia hipotética de las variantes.

4. Determinar los espacios (área donde se cruza una variante con una opción) para cada escenario, al cual se le debe diseñar un plan. Habrá tantos planes como escenarios identificados o construidos. Los planes son los que el actor activa o pone en funcionamiento según el escenario establecido, es importante señalar que el actor no elige escenarios.

5. Construir la matriz de dos ejes básicos: variantes y opciones, donde las variantes se ubican de manera vertical y las opciones de forma horizontal. Los cuadro que se originan de dicho cruce, deberán ser llenados con el escenario y el plan.

Por otro lado, Dezerega (2001), plantea la siguiente secuencia, para generar los macro escenarios exógenos:

Fase 1: Identificar factores exógenos claves en el volumen y rentabilidad de los negocios, por ejemplo: Demanda agregada, Oferta agregada, y/o Precio agregado, de Productos e Insumos, etc.

Fase 2: Identificar los hechos históricos, eventos inciertos, eventos predeterminadas, los cuales se refiere a: hechos históricos, que en el pasado tuvieron impacto en los factores ya definidos, distinguiendo aquellos que se repetirán en el futuro, a los cuales se les llamara tendencias; eventos inciertos, es decir, que pudieran o no ocurrir en el futuro, y eventos predeterminados, que se considera ocurrirán de una u otra manera.

Para ello, sondear en lo exógeno macro político, económico, social, tecnológico, demográfico, cultural, energético, competitivo (rivalidades, poderes de negociación, amenazas, fusiones, monopolios, monopsonios, regulaciones o desregulaciones, integraciones, conglomeraciones, internacionalización, globalización, etc.), etc.

En paralelo estimar el impacto de ellos -uno a uno- en cada uno de dichos factores: alto, medio o bajo impacto en la oferta, la demanda y/o los precios, de los productos y/o los insumos.

Fase 3: Construir escenarios o mundos disjunto, que sean auto consistentes, y también plausibles.

Fase 4: Estimar impacto global ponderado sobre oferta, demanda y precios de productos e insumos, y por comparación -entre los mundos generados- calificarlos -comparativamente- como más o menos favorables.

Fase 5: Estimar subjetivamente las probabilidades de cada mundo generado, y calificarlos -comparativamente- como más o menos probables.

Fase 6: Colocar nombres que ingeniosamente reflejen la esencia característica de cada escenario, usando combinaciones de sustantivos y adjetivos que tengan sentido.

Fase 7: Describir cada mundo o escenario en concordancia con sus características: narrativas descriptivas de futuros exógenos, hipotéticos y probables.

Tomando en cuenta el efecto de cada escenario sobre la oferta, demanda, precios y costos, fijar la probabilidad de cada escenario, determinando el escenario mas probable y el mas favorable.

Después de esta revisión teórica, sobre las diferentes metodologías para la construcción de escenarios, se requiere recordar las palabras de Godet "no existe un método único en materia de escenarios" (Godet, 2000 pp.19)

1.3.2 Mapa de Competitividad de Porter

Porter estudio los factores determinantes del éxito competitivo de los sectores económicos nacionales en el mercado internacional. La conclusión del estudio fue que la competitividad depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas de innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no de la disponibilidad de recursos naturales o de mano de obra barata. Esta capacidad depende, a su vez, de un conjunto de factores del entorno nacional, conocidos como determinantes de la competitividad. La idea central de estudio es que la competitividad internacional depende esencialmente de factores nacionales. Esta lógica a sido extendida al nivel local mediante el concepto de agrupamientos industriales o cluster.

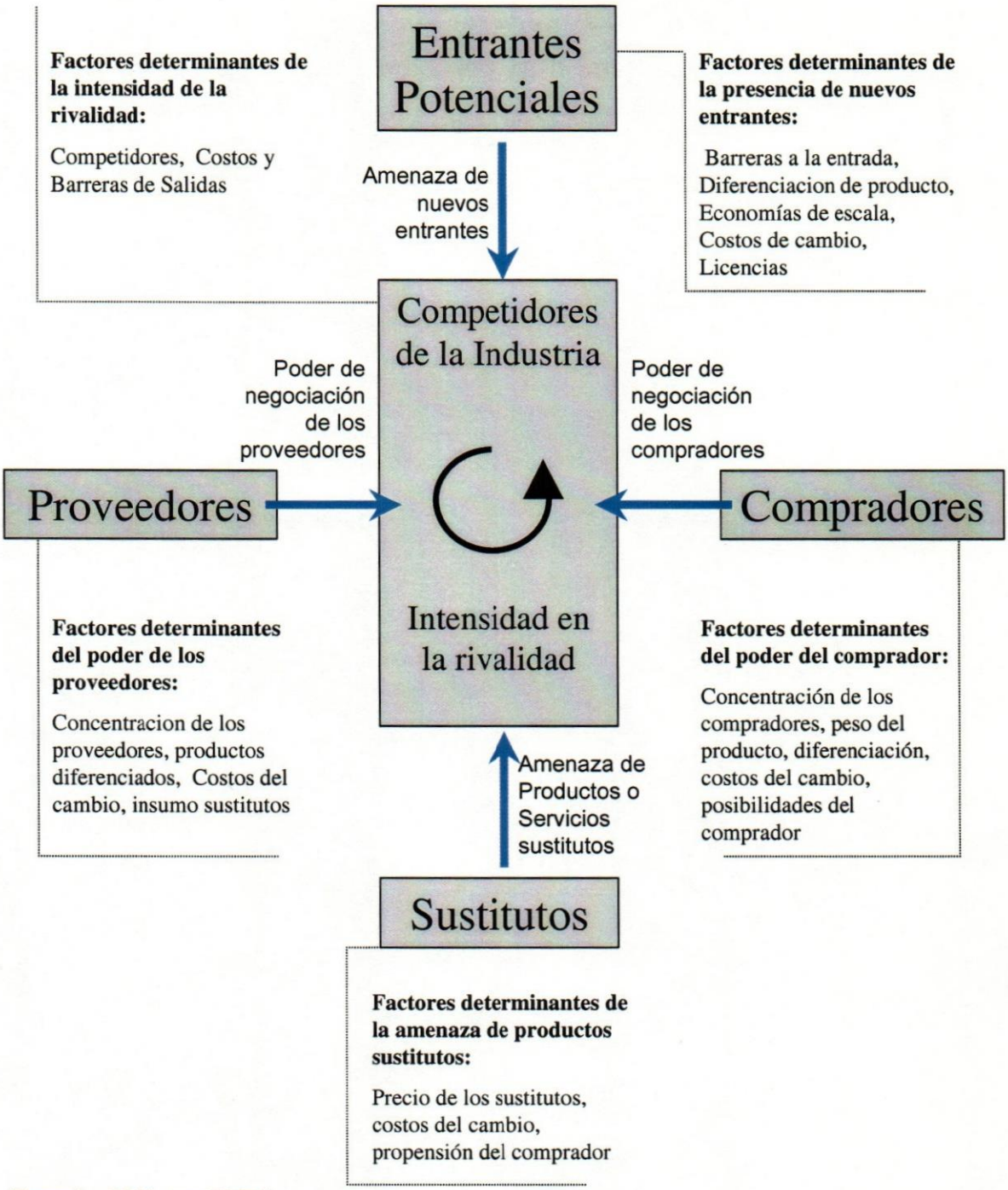
La formulación de la estrategia de empresa se hace en el marco de una determinada industria o sector de la economía, por esto es importante conocer si el sector donde se desarrolla la organización es competitivo, siendo competitividad, la capacidad de un sector para colocar sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia y las características de los sectores nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones se denominan ventajas competitivas.

El Modelo de las cinco fuerzas publicado por Porter en 1979 (Francés, 2001), se ha convertido en la herramienta mas utilizada para el análisis de la

competencia en un sector o industria o en un determinado país o región. El mismo se basa en el supuesto de que los participantes compitan entre sí por apropiarse de la mayor posición que sea posible de los beneficios extraordinarios generados del sector. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretenden entrar también competirán con las existentes, lo mismo ocurrirá con los productos sustitutos. Además, la fuerza colectiva de estos factores determina la máxima utilidad de una industria. Cualquiera que sea la fuerza colectiva, la meta del estratega corporativo consiste en encontrar una posición en la industria donde su organización pueda defenderse contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sea favorable.

Por esto para Porter, la competencia por los beneficios de una industria o sector depende de cinco fuerzas: la intensidad de la rivalidad de la industria (o sector), la amenazas de nuevos entrantes, la amenaza de productos y servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores. Sin embargo, empresas, proveedores, y clientes deben cooperar entre si para mejorar el desempeño del sector en beneficio de todos ellos, así como compiten por obtener el mayor beneficio.

Gráficamente:



(Francés, 2001, pp. 70-74)

Bajo este modelo, es importante señalar que:

- La combinación de barreras a la entrada y a la salida que éste presente en una determinada industria o sector determina la magnitud del retorno esperado y la estabilidad de dicho retorno.

- Los nuevos participantes (la competencia) en una industria aportan nuevas capacidades, por el deseo de obtener participación en el mercado y, a menudo, recursos sustanciales.

- Los proveedores pueden ejerce su poder de negociación con los participantes en una industria aumentando los precios o reduciendo la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

- El poder de cada grupo comprador o proveedor importante depende de varias características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas y compras a la industria.

- Los sustitutos, productos o servicios, al fijar un máximo en los precios que puede cobrar limitan el potencial de la industria (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997, pp.96)

Dezerega, plantea una forma guiada de construir el modelo de las cinco fuerzas de Porter, llamado por el autor "Cuadrilátero de Porter".

Este consiste en trazar un cuadrilátero y representar en su interior los principales actores y/o tipos de actores: la organización en estudio, los competidores, los clientes, los sustitutos, reguladores y los proveedores, a nivel local, regional, nacional e internacionales. Clasificando a los actores principales representados, según la apreciación en: Aliados leales o desleales, Oponentes abiertos o encubiertos, Indiferentes recuperables o recalcitrantes, apreciando también su carácter de Condicionales o Incondicionales (ver anexo 3)

Posterior a esto, trazar unas flechas entre los actores, que representará la relación de fuerzas o ejercicio del poder relativo de la negociación o amenaza, estas deben ser de carácter bi-direccional, donde la punta de la flecha debe apuntar hacia el de menor poder en la interrelación, y el ancho de la flecha debe reflejar la magnitud de la diferencia de poderes entre ambos actores. Esto permite evaluar el atractivo de la interrelación entre los diferentes tipos de actores.

Como paso siguiente, se debe describir y evaluar las barreras de entrada y de salida, y su probable evolución en el período de análisis.

Sin embargo de cualquier manera, el conocimiento de estos orígenes fundamentales de presión competitiva permite consolidar un programa estratégico de acción; destacando los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, además, promueven la ubicación de la misma en su industria, aclarando las áreas donde los cambios estratégicos son susceptibles de generar mayor rendimiento y haciendo énfasis en los sitios donde las tendencias de la industria prometen tener mayor significado, ya sean como oportunidades o riesgo, dando así inicio al análisis de las fortalezas y

debilidades, y de las oportunidades y amenazas, las cuales se describen a posteriori. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997, pp.97)

1.4 Análisis FODA

Para la formulación de la estrategia se requiere realizar previamente un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, que puedan estar presentes en el periodo considerado y un análisis interno (Francés, 2001) El Análisis FODA, es usado para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su organización, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

El análisis FODA, consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo encontrar la relación mas efectiva entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la empresa; este análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización, debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Por esto el análisis FODA, consta de dos partes: una interna y otra externa: la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control y la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar

toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

El análisis externo, dentro del cual se analizan oportunidades y amenazas, que se describe a continuación:

OPORTUNIDADES: son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución u organización que se quiere estudiar. Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o una tendencia en el entorno que puede permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que pueden ser aprovechados ventajosamente.

AMENAZAS: Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

Por otro lado el análisis interno, analizan las fortalezas y debilidades, que se describe a continuación:

FORTALEZAS: Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que se es fuerte y que se debe mantener o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado.

DEBILIDADES: Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación con su competencia. Aspectos internos en los que se debe mejorar para lograr una posición más competitiva.

Cualquier organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminores el impacto de las amenazas externas (Vélez, 1987).

Para las gobernaciones, alcaldías y sector publico en general, este análisis es útil porque ofrece información de lo que es capaz o no de hacer el gobierno; con que recursos cuenta (económicos políticos, organizacionales, cognitivos); cuales son sus principales limitaciones y amenazas, así como sus oportunidades. Este tipo de información orienta el proceso de planificación en cuanto a definir donde debe focalizarse el gobierno, como debe posicionarse en la situación inicial del plan.

La matriz FODA, como se ha señalado, se estructura en dos ejes, el de las abscisas, se ubican los elementos internos de la organización gubernamental (fortalezas y debilidades) y en el segundo eje, el de las ordenadas, se ubican los elementos internos de la organización (oportunidades y amenazas) Este ultimo elemento referido al entorno. Con estos elementos sé construye la matriz FODA definitiva, donde se definen las estrategias de como utilizar las fortalezas para reducir las debilidades y enfrentar las amenazas, como utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y como utilizar las oportunidades para reducir las debilidades.

1.5 Cuadro de Mando Integral en el Sector Público

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* (por su nombre en ingles), es una herramienta útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. Este es precisamente el valor diferencial y característico del CMI (Dávila, 1999)

El éxito de las organizaciones gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de los usuarios. Por tal motivo, el Cuadro de Mando Integral a través de su perspectiva cliente, proporciona la razón principal de su existencia: prestar servicio a los clientes.

El Cuadro de Mando Integral consiste en una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un

conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas (Martínez, 2001).

El sector público en general, está inmerso en un entorno de complejidad creciente por la imperiosa necesidad de mejora continua en eficacia, eficiencia y economía. Nunca había sido tan imprescindible conseguir hacer más con menos recursos. Este marco exige innovaciones en todos los ámbitos de la administración pública (Amat y Soldevila, 2002).

Entre estos ámbitos destaca el de la contabilidad de gestión. Desde hace unos pocos años, suena con insistencia creciente una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión de las organizaciones. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (del inglés, Balanced Scorecard), del que aparecen las primeras formulaciones a principios de los noventa (Kaplan y Norton, 1992) y del que más recientemente se ha expuesto el modelo completo con diversas aplicaciones a organizaciones privadas y públicas de diversos sectores de la economía (Kaplan y Norton, 1997).

Como se intentará mostrar a lo largo de este trabajo, el CMI constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de la gestión de cualquier tipo de organización pública.

Existe un elevado grado de escepticismo en muchos gerentes de organizaciones públicas sobre la posibilidad y oportunidad de formular este tipo de propuestas en el sector público (Tonge, 1996), a pesar de que son comunes en países tales como el Reino Unido, Estados Unidos o Canadá, por ejemplo. En el caso de España pueden citarse diversos ejemplos, como el Departamento de Industria de la Generalitat de Catalunya, que ha recibido recientemente la certificación de la ISO 9000.

En el caso de las organizaciones públicas, las cuatro perspectivas anteriores podrían ser adaptadas para dar más relevancia a la perspectiva de los usuarios y menos peso a la perspectiva de los resultados económico-financieros.

Esta última perspectiva, en lugar de constituir el fin último de la organización es más bien una restricción que hay que optimizar, para evitar problemas de colapso por desequilibrios presupuestarios.

1.6 Estrategias y Estructura

Al igual que la estrategia, existen diferentes enfoque para abordar el tema de la estructura en una organización, el enfoque preceptivo afirma que la estructura y los sistemas constituyen la parte central para la aplicación de estrategias; es decir la estructura viene después de la estrategia; este fue el enfoque asumido en este estudio.

En cambio el enfoque descriptivo, afirma, que diferentes tipos de estructuras desembocarán en diversos tipos de procesos estratégicos, es decir que la estrategia viene después de la estructura.

Las estructuras básicas de una organización pueden ser:

- Funcional: comprende los medios (técnicas y actividades) que emplean las personas de la organización para efectuar sus tareas; la agrupación en este tenor produce una forma funcional pura; la estructura conocida que contiene departamentos que se basan en las actividades.

- Divisional: es con base en el mercado, lo que significa que las unidades se concentran en los clientes, los productos o los servicios finales específicos.

- Híbrida: cuando se combinan las dos anteriores.

- Matriz: también combina la agrupación por funciones y por mercados, pero de manera diferente, este modelo sobrepone las estructuras de las funciones y productos, es decir cualquier persona que labore en una matriz trabaja en forma simultanea en una unidad funcional y en una unidad de mercado.

2. Diseño de Estructura

2.1 Tipos de Organizaciones y de Estructuras Organizacional

Existen diferentes tipos de organizaciones y según estas se define la estructura; a continuación se presente un cuadro comparativo de las organizaciones planteadas por Mintzberg (1997, pp. 170), para luego señalar las características más resaltantes de cada una:

Configuración	Principal mecanismo de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Organización Empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización horizontal y vertical
Organización máquina	Estandarización del proceso de trabajo	Tecnoestrucutra	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Estandarización de habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Estandarización de la producción	Línea intermedia	Descentralización vertical limitada.
Organización innovadora	Adaptación mutua	Personal de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionaria	Estandarización de normas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguna	Ninguna	Varía.

2.1.1 Organización empresarial: Estrategia y Estructura

La estrategia en este tipo de organización se fundamenta en tres puntos:

- Visión individual: los líderes emprendedores arrancan a partir de una visión, de una imagen mental de cómo quieren que sea su negocio; los emprendedores triunfadores, por regla general, son considerados los héroes de la iniciativa privada.

- Experiencia técnica o industrial: algunas investigaciones sobre los ciclos de vida de las organizaciones han arrojado que la fuerza motora de las empresas nuevas está en la creatividad y los conocimientos técnicos. Los fundadores deben saber lo bastante del negocio y de la industria como para crear un producto y garantizar su supervivencia en los mercados

- La personalidad del emprendedor: un emprendedor es caracterizado por la necesidad de realizarse, además les gusta establecer objetivos que le proporcionen retro-información sobre su éxito; otra característica es la ubicación interna del control, es decir, estos piensan que controlan su destino y que las fuerzas externas tiene poca influencia; por otra parte tienen grandes cantidades de energía, gran confianza en sí mismos, conciencia del paso del tiempo y no toleran la ambigüedad.

Respecto a la estrategia competitiva en las industrias emergentes, se tiene que estas son industrias reformadas o recién formadas, creadas por las innovaciones tecnológicas; la situación básica de las industrias emergentes es que todavía no existen reglas de juego; todo es incierto tanto que el éxito podría recaer en aquella que aprovecha la oportunidad de conformar las reglas de la industria, y de ser las primeras jugadoras.

La estrategia competitiva en las industrias fragmentadas, Son aquellas en las que no hay una empresa única que tenga una parte significativa del mercado ni una que pueda influir notablemente en los resultados de la industria. Según Porter algunos de los factores que conducen a la fragmentación son la escasez de obstáculos que impidan la entrada, la falta de ventajas por el tamaño, la diversidad de necesidades del mercado, la reglamentación local y la novedad. Algunas sugerencias para enfrentar la fragmentación serían descentralizar las operaciones conservando el control financiero en el centro, usar instalaciones de formula, como las franquicias, aumentar el valor agregado, concentrándose en una zona geográfica, etc.

La **estructura** básica de una organización emprendedora consta de: poco o ningún personal gerencial, una división débil del trabajo y una jerarquía administrativa limitada; la estructura no es formal y casi no recurre a la planificación ni la capacitación, el poder se concentra en el ejecutivo de más alto rango, quien lo ejerce en forma personal y aplica la supervisión directa para coordinar.

2.1.2 Organizaciones Mecánicas: Estrategia y Estructura

El tipo de estrategia que se suele ligar con las organizaciones es la estrategia planificada, en este caso; un liderazgo central formula y articula intenciones exactas, las cuales respaldan con controles formales para garantizar su aplicación.

Las organizaciones mecánicas, conceden gran importancia a la agrupación de funciones, la estandarización de los procesos de trabajo para lograr tareas simples, un grado importante de formalización y la obsesión por el control; estas organizaciones están en ambientes simples y estables y es característica de organizaciones maduras.

Las organizaciones mecánicas adolecen de problemas que les dificultan responder a los cambios de sus industrias; tienden a estar atrapadas en estrategias con productos estandarizados, precios fijos y potencial para canibalizar los productos existentes; también tiene barreras para la producción como las tasas salariales; por último las estructuras organizativas rígidas, culturas organizacionales que intensifican la oposición al cambio, una capacidad bloquead de innovar.

Estas organizaciones son altamente especializadas, actividades operativas rutinarias, comunicación formalizada en todos los niveles de la organización, grandes unidades operativas, agrupación de las actividades basada en las funciones, el poder de decisión relativamente centralizado; y una estructura administrativa compleja con una evidente distinción entre el personal operativo y el staff.

2.1.3 Organización profesional: Estrategia y Estructura

La parte más importante de las organizaciones profesionales son su base operativa, compuesta por profesionales con estudios superiores; para poder

funcionar dependen de las habilidades y los conocimientos de los profesionales que las manejan.

Esta organización depende para su coordinación de la estandarización de las habilidades, la cual se logra con la capacitación formal. Control de sus trabajos significa que los profesionales trabajan independientes de sus colegas, pero cerca de los clientes que atienden.

Por lo general se piensa que las estrategias son formuladas antes de ser implantadas, que la planeación es el proceso central de la formulación y que las estructuras deben ser diseñadas para implementar esas estrategia; estas premisas se sitúan en el extremo contrario en la organización profesional.. Muchos de los aspectos estratégicos están bajo el control directo de profesionales individuales, mientras que otros tantos no pueden ser decididos, ni por profesionales en forma independiente, ni por los administradores centrales, sino que requieren un proceso colectivo muco más complejo, de la participación de varias personas.

Entonces se encontró un proceso de desarrollo estratégico diferente, cuyos resultados son estrategias diferentes, comparadas con las organizaciones convencionales. Aunque parezca difícil crear estrategias en estas organizaciones debido a la fragmentación de actividades, la política y el fenómeno bote de basura, en realidad la organización profesional está inundada de estrategias. La estandarización de habilidades promueve el establecimiento de normas, al igual que el proceso de categorización y las afiliaciones profesionales. El modelo colegiado promueve la consistencia en el comportamiento; hasta la política funciona para resistir al cambio de patrones existentes; en cuanto al modelo bote de basura, quizá sólo representa la

variación no explicada del sistema; es decir, lo que no se entiende, la anarquía organizada.

La organización profesional, es la única que da respuesta a dos necesidades de la humanidad moderna: la democracia y la autonomía. En primer lugar es democrática, pues disemina su poder directamente hacia sus trabajadores (profesionales), permitiéndoles una amplia autonomía y liberándolos aun de la necesidad de coordinarse en forma estrecha con sus colegas, es decir son libres de servir a los clientes a su manera, sólo restringido por los estándares establecidos por su profesión.

No obstante son esas mismas características, la democracia y la autonomía en las que recaen los principales problemas de la organización profesional; ya que no existe ninguna manera de controlar el trabajo, fuera del realizado por la misma profesión, no hay manera de corregir las deficiencias que los profesionales optan por ignorar. Lo que los profesionales tienden a ignorar son los problemas de coordinación, de discreción y de innovación que se originan en estas configuraciones.

2.1.4 Organización diversificada: Estrategia y Estructura

La organización diversificada, no es tanto una entidad integrada como una serie de unidades semi-autónomas asociadas por medio de una estructura administrativa central; por lo general a las unidades se les llama divisiones, y a la administración central, central de operaciones.

Las unidades son llamadas divisiones, creándose para dar servicio a distintos mercados y se les confiere el control sobre las funciones operativas necesarias para proporcionar ese servicio.

La central de operaciones efectúa, básicamente, un control de desempeño. Establece estándares de desempeño, por lo general en términos cuantitativos.

La organización descentralizada nace para enfrentar diversos mercados, diversos clientes, diversas actividades; esta ofrece cuatro ventajas básicas sobre la estructura funcional: estimula una eficiente asignación del capital, ayuda a capacitar a los administradores generales; esparce el riesgo en distintos mercados y es susceptible de responder estratégicamente

2.1.5 Organización Innovadora: Estrategia y Estructura

Este tipo de organizaciones requieren necesitan estructuras para proyectos, porque antes que nada ellas necesitan innovar. La innovación sofisticada, requiere una configuración diferente, que permita fusionar a expertos en distintas disciplinas a través de equipos operativos para el desarrollo de proyectos *ad hoc*.

Se caracteriza por una estructura altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento, trabajos especializados mediante la capacitación formal; con tendencia al agrupamiento de los especialistas en unidades funcionales para efectos de orden interno y, sin embargo, ubicados en

términos operativos, por proyecto en pequeños equipos. Así dependen de los comités de trabajo y de la integración de varios tipos de gerentes para promover la adaptación mutua, mecanismo clave de la coordinación dentro y entre esos equipos, además de una descentralización considerable hacia el interior de cada uno de esos equipos.

Para saber como la organización innovadora toma decisiones y desarrolla las estrategias es fundamental distinguir las dos formas básicas que ella adquiere:

1. La adhocracia operativa: es innovadora y resuelve los problemas directamente en nombre de sus clientes; con frecuencia sus equipos multidisciplinarios de expertos trabajan bajo contrato, como en empresas de asesores. Su rasgo principal es que su trabajo administrativo y el operativo tienden a mezclarse en un solo esfuerzo.

2. La adhocracia administrativa. Funciona con equipos por proyectos; emprende proyectos para su propio servicio y para proporcionar nuevos apoyos a actividades en línea operativa; realiza una clara distinción entre su componente administrativo y su núcleo operativo.

La estructura de la organización innovadora quizá parezca poco convencional, su desarrollo estratégico lo es mucho más. Debido a que esta organización debe responder en forma continua ante un entorno complejo e impredecible, no puede depender de una estrategia deliberada; es decir, no le es posible predeterminar patrones precisos en sus actividades y después imponerlos en su trabajo mediante algún tipo de proceso de planeación formal. Tres son los aspectos relacionados con la configuración innovadora que

ameritan ser considerados aquí: sus ambigüedades y las relaciones de la gente que tiene que vivir con ellas, sus ineficiencias y su propensión a realizar transiciones inapropiadas hacia otras configuraciones.

2.2 Partes Básicas y coordinación de una organización

La estructura de una organización esta dada según las partes que dicha organización requiera desarrollo con mayor énfasis. Por esto, se requiere revisar las seis partes básicas de las organizaciones.

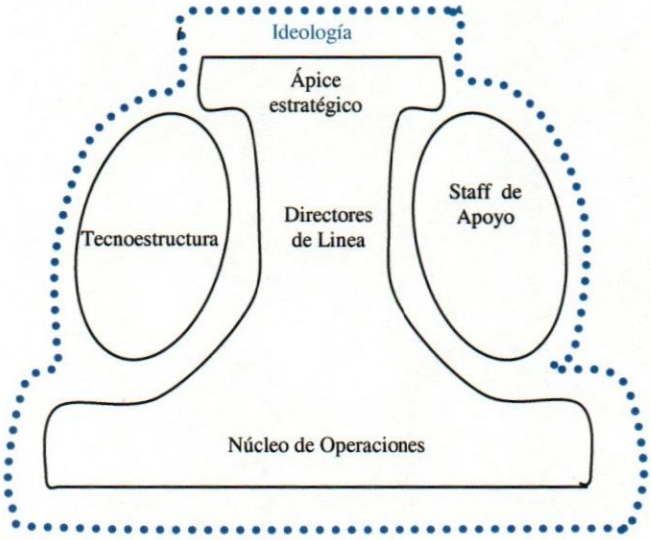
En la base de cualquier organización se pueden encontrar sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico, estos forman el *núcleo operativo*. En la parte superior, por más simple que sea la organización, por lo menos, existirá un director con dedicación exclusiva o administradores de tiempo completo que vigila la totalidad del sistema; que ocupe el llamado, *ápice estratégico.* Conforme crece la organización, se necesitan más directivos, no solo de los operarios sino directores de los directivos, así como se crea una *línea media,* una línea de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.

Conforme la organización se hace todavía más compleja, generalmente hace falta otro grupo de personas a quienes se les llama analistas, responsables de actividades administrativas, de planificación control de otros empleados de naturaleza diferente; estos analistas forman los que se llama la

técnoestructura. Para suministrar diversos servicios internos que son utilizados por todas las unidades anteriores, se forman la parte de *personal de apoyo*, que esta compuesta por aquellas unidades administrativas de diversos tipos, provee varios servicios internos.

Finalmente, toda organización activa posee una sexta parte, que es su ideología, la cual abarca las tradiciones y creencias de una organización y es esto lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

Para visualizar estas seis partes de la organización, ver la siguiente figura:



(Mintzberg, 1991, pp. 114)

Como se puede notar el ápice estratégico, el de línea media y el núcleo operativo, están ininterrumpidamente conectadas, lo que significa, que todas estas unidades están conectadas de forma característica por medio de una sola cadena de autoridad formal; la técnoestructura y staff de apoyo se muestra

separado, de cada lado, para reflejar que están incididos de esta línea principal de autoridad, influyendo sobre el núcleo de operaciones solo de manera indirecta. La ideología se muestra como una especie de halo que rodea todo el sistema.

Todas las personas que se relacionan dentro del sistema antes descrito, se dice que son personas influyentes en una especie de *coalición interna*; pero estas no son las únicas personas que influyen, también existe un entorno que determina muchas de las acciones y tareas de la organización, por esto se debe considerar y pensarse que todos ellos juntas como si fueran una *coalición externa*; donde se encuentra a los propietarios, los sindicatos, proveedores, clientes, compañeros, competidores, gobierno, grupos de interés, entre otros, los cuales pueden ser pasivos, dominantes y/o estar divididas.

Es valido remarcar, que dependiendo del tipo de organización, la coalición interna y externa varia, por ejemplo en organizaciones publicas, el gobierno estará en ambas partes, en la coalición interna se encontrara la estructura de la institución pública en cuestión y en la coalición externa, se tendrá al resto de las instituciones gubernamentales.

Siguiendo con el análisis de las organizaciones, se debe también estudiar los tipos de coordinación que pueden estar presentes; ya que todas las actividades humanas hacen necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo y la coordinación de dichas tareas. De hecho una organización se puede definir simplemente como la manera en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas. Varios mecanismos de coordinación definen las formas fundamentales

en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo, las cuales se nombran a continuación:

1. **La adaptación mutua** logra la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal.

2. **la supervisión directa** en la que una persona coordina dando órdenes a otros.

3. **La estandarización del proceso de trabajo.**

4. **la estandarización de los resultados**

5. **La estandarización de las habilidades**: aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados.

6. **La estandarización de las normas**: significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto se logran coordinar a partir de ese hecho.

Los estrategas que desean diseñar sus organizaciones para que sean eficaces cuentan con una serie de parámetros a su disposición; dependiendo del tipo de circunstancias pueden adaptarlas de diferentes maneras.

La primera serie de parámetros se refiere al diseño de las posiciones individuales en la organización.

1. La especialización del trabajo: se refiere al número de las tareas de un determinado puesto y el control, que el trabajador tiene sobre ellas.

2. La formalización del comportamiento: se refiere a la estandarización de los procesos de trabajo mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, etc.

3. La capacitación: se refiere a la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos en el interior de las organizaciones.

4. El adoctrinamiento: se refiere a los programas y técnicas mediante los cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas para sensibilizarlos.

5. La segunda serie, se refiere al diseño de la superestructura, es decir la red general de sub-unidades que se reflejan en el organigrama.

6. La agrupación de unidades: se refiere a la selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades y estas en unidades de un orden superior

7. El tamaño de la unidad: se refiere la número de posiciones contenidas en una unidad.

8. La tercera serie de parámetros del diseño pertenece a los vínculos laterales usados para encarnar la superestructura.

9. Los sistemas de planeación y control: se utilizan para estandarizar los resultados.

10. Los dispositivos de enlace. Se refieren a toda una serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades; los más importantes son cuatro: las posiciones de enlace, los grupos de trabajos, los administradores integradores y la estructura matriz.

Por último, los estrategas tiene a su disposición una serie de parámetros que se pueden adaptar al diseño del sistema de la organización para tomar decisiones. La descentralización: se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones; hay que distinguir entre la descentralización vertical, cuando el poder formal se delega en forma jerárquica hacia abajo hasta los gerentes de línea; la descentralización horizontal, el grado en que el poder formal o informal se dispersa afuera de la línea jerárquica entre los que no son administradores; la descentralización selectiva, significa que el poder se dispersa en razón de las diferentes decisiones, a distintos puntos de la organización; paralela significa que el poder se dispersa al mismo tipo de decisiones, en un mismo lugar.

2.3 Agencias de Desarrollo Territorial

Para las Agencias de Desarrollo territorial, el territorio se redefine a partir de nuevas nociones como las de flujos o redes, que complementan las tradicionales nociones de "lugares" y a partir de visiones más flexibles respecto a la idea de región.

Esta resignificación y recuperación del rol protagónico del componente territorial como espacio de especificidad e identificación, obliga a repensar a las ciudades como actores dentro de una región y mirar más allá de los límites que fijan el ámbito de cada ciudad. De este modo, se comienza a perfilar una nueva generación de políticas regionales, como consecuencia de los efectos funcionales y espaciales de la globalización y de estrategias endógenas para adaptarse a esos cambios.

Tales afirmaciones imponen el desafío de planificar el desarrollo de las ciudades, pero ahora, regionalmente. Las ciudades, a medida que avanzan en la definición y ejecución de sus respectivos planes de desarrollo, asumen la necesidad de ampliar su mirada estratégica en su entorno territorial, concientizando con otros actores una "visión estratégica colectiva" acerca de la región y su futuro, ya que determinadas problemáticas requieren de marcos más amplios de actuación y de articulación de políticas en espacios territoriales más aptos. Más aún, los nuevos desafíos a los que se encuentran sometidos las ciudades y sus regiones, requieren de herramientas originales para alcanzar las metas propuestas. Se necesita organizar el proceso de desarrollo y crear la institucionalidad apropiada para ese desarrollo territorial, como resultado de la concertación estratégica entre estado, mercado y sociedad civil local. Un territorio es una red de actores sociales, que se caracteriza por un sistema de relaciones institucionales, económicas, sociales, políticas y legales.

La dinámica de los procesos de desarrollo regional, demuestra que son las capacidades del territorio (económicas, culturales, sociales e institucionales), las que permiten su integración a marcos de planificación y gestión más amplios, o su aislamiento. (Madoeri, 1999)

Por esto, las agencias de desarrollo, regionales y locales, son el resultado de la aparición de un nuevo estilo de política territorial que se basa en los valores y las potencialidades del entorno próximo, la consecución de mayores cotas de desarrollo económico y empleo.

Las agencias de desarrollo cubren una gama relativamente amplia de objetivos, pues conviven los deseos de configurar e impulsar un tejido productivo tecnológicamente avanzado, diversificado y competitivo con el crecimiento económico y el reequilibrio de la región. Objetivos más concretos serían la creación de las condiciones para una clase empresarial más estable en la zona o la internacionalización de la actividad económica (empresas, productos, mercados) En otros casos se destaca, además, el interés por la creación de una densa red de servicios reales a las empresas de la zona. En definitiva, la consecución de un mejor aprovechamiento de todos los recursos disponibles (naturales, humanos, infraestructurales, etc.), la adopción de medidas de política tecnológica y la contribución a un mayor equilibrio de la estructura sectorial, dirigiéndose especialmente a las PYMES (Pequeña y Mediana Empresa), constituyen, entre otras, las metas que las agencias de desarrollo se encuentran capacitadas para plantearse dentro de los programas de política regional de sus correspondientes Comunidades Autónomas. Los que pretenden contribuir a crear un sistema productivo moderno, competitivo, diversificado y flexible, se suele englobar en lo que se denomina apoyo a la

innovación y al desarrollo tecnológico. Orientar y catalizar esfuerzos de forma sistemática en el terreno de la investigación, contribuyendo al proceso de modernización y renovación tecnológica requerido en cada ámbito geográfico, conjuntado para ello medidas financieras; así como el desarrollo de actividades formativas de apoyo a la gestión empresarial, sin olvidar el impulso a las infraestructuras, constituye la actividad esencial de las agencias regionales.

En todo este proceso resulta necesario incluir a los organismos locales, especialmente a las alcaldías. Bastantes municipios, de manera individual o en conjunto, han ido asumiendo a lo largo de la última década, un papel activo en la creación de las condiciones favorables para el desarrollo económico de su territorio, rompiendo con la tradicional concepción de unas administraciones exclusivamente centradas en prestar servicios de carácter urbano o de bienestar social.

Actualmente el municipio constituye también una instancia adecuada para despertar el espíritu de iniciativa, individual y colectivo, para movilizar a los ciudadanos en acciones. Un examen detallado de la actividad desplegada por las agencias de desarrollo regional y local mostraría que no todas ellas disponen de las oportunas competencias legales, los medios financieros suficientes y una visión estratégica e integral del desarrollo económico de su región, municipio o comarca. Pero, en todo caso, la experiencia de los últimos años dice mucho a favor de su capacidad de gestión. En efecto, las agencias han liderado el proceso de cambio hacia el actual modelo de política territorial, incorporando objetivos y programas innovadores, y lo han hecho a través de un soporte organizativo con vocación de acercamiento desde configuraciones administrativas hacia otras de carácter más empresarial (Echevarria, 2000)

2.4 Estructura de Organizaciones Publicas

Las gobernaciones y alcaldías, cada una en su territorio respectivo, tienen que convivir con un conjunto de organizaciones públicas, algunas de ellas del gobierno central o nacional, otras del gobierno del estado y del gobierno municipal; así mismo con organizaciones no gubernamentales, comunales, empresas privadas, con las cuales tienen relación estrechas, como suplidores de servicios o como demandantes de los que presta el gobierno. Esas relaciones establecen un tejido importante y determinante para el funcionamiento del sector publico, definiendo misión, objetivos y funciones macro entre las instituciones.

La estructura organizacional de la gobernación y de la alcaldía debe responder a tres elementos claves: las competencias que establece la ley, la estrategia del plan de gobierno, el entorno y las relaciones con las demás instituciones públicas y privadas.

En función de estos tres elementos se debe diseñar el nivel macroorganizativo y organizativo de la gobernación y alcaldía.

En el caso de una gobernación, se identifican cinco grandes niveles de organizaciones: el despacho del gobernador, el gabinete ejecutivo del gobierno, las dependencias u oficinas asesoras del despacho del gobernador, el consejo consultivo del gobierno del estado, el consejo estadal de planificación y coordinación de políticas públicas.

En el caso de una alcaldía se le recomienda establecer seis niveles de organizaciones: despacho del alcalde, gabinete ejecutivo, las empresas para municipales, oficinas asesoras del despacho del alcalde, Consejo de planificación y coordinación municipal y consejo parroquial vecinal.

III. MARCO INSTITUCIONAL

1. Autoridad Única de Área

El 18 de enero de 1991, es publicado en Gaceta Oficial No. 4.250 Extraordinario, el Decreto No. 1.213 y No. 1.214 de la Presidencia de la República, que dicta el Plan de Ordenamiento y Reglamento de Uso, y crea la Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques, respectivamente. (Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela No. 4.250 Extraordinario, 18 de enero de 1991)

La AUA es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, dependiente del Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, la jurisdicción es el ámbito especial correspondiente al Parque Nacional Archipiélago Los Roques.

La AUA tiene a su cargo dirigir, ejecutar y controlar el Plan de Ordenamiento y Reglamento de Uso, así como establecer la coordinación necesaria con otros organismos e instituciones que tengan presencia en el Parque, que con lleven a la implementación del plan de ordenamiento respectivo y asegurar la participación de la comunidad roqueña en la conservación y defensa de los recursos naturales existentes, así cómo formular y ejecutar el plan de reforma del poblado Gran Roque.

La AUA es regida por un Director, este es designado por el Presidente de la República a través de resolución del MARN, tiene a su cargo la gestión diaria de la AUA, la formulación de planes para el desarrollo y ejecución del Plan de Ordenamiento, así como el otorgamiento de concesiones y autorizaciones

necesarias para la ejecución del Plan de Ordenamiento, además la formulación del proyecto de presupuesto y la presentación de cuentas al MARN.

El Consejo Directivo es un órgano asesor del Director, además es responsable de la elaboración de la programación de gestión y los proyectos de ejecución financiera requeridos para la ejecución de plan de ordenamiento y de la aprobación del proyecto de presupuesto; esta compuesto por representantes de los Ministerios: Interiores y Justicia, Defensa, Educación, Cultura y Deporte, Sanidad y Desarrollo Social, Infraestructura, Producción y Comercio, y Ambiente y Recursos Naturales.

Todas las actividades requieren autorización del Instituto Nacional de Parques y existe una normativa para cada una de ellas.

La AUA otorga, regula y administra las concesiones de explotación las actividades establecidas por el Plan de Ordenamiento, referentes a la prestación de servicios a los visitantes, tales como transporte aéreo y marítimo, posadas, tiendas, telecomunicaciones, etc.

2. Parque Nacional Archipiélago Los Roques

El Parque Nacional Archipiélago Los Roques, es creado por la Presidencia de la República, en Gaceta Oficial No. 29.883, del 18 de agosto de 1972, con la finalidad de proteger las características peculiares, bellezas escénicas naturales, flora y fauna que posee la zona. (Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela No. 29.883, 18 de agosto de 1972)

Cuenta con un plan de ordenamiento establece, una zonificación con la finalidad de preservar la biodiversidad existente.

El objetivo del plan de ordenamiento es presentar las directrices para la ordenación y el desarrollo gradual y equilibrado del Parque Nacional, orientados hacia la preservación de la biodiversidad y el ecosistema, garantizando la educación, recreación y turismo ambientalmente aceptable. Los campos de acción de los programas de administración y manejo son: Infraestructura, Calidad Ambiental, Seguridad, Participación Ciudadana, Investigación, Educación, Recreación y Turismo.

Con relación a los servicios públicos, queda establecido que, solo se prestarán aquellos vinculados a los usos asignados y a las actividades permitidas entre ellos: transporte marítimo y aéreo, de apoyo a la investigación, recreación y turismo tales como posadas turísticas, expendio de alimentos, fondeaderos de embarcaciones deportivas, alquiler o venta de artículos deportivos y venta de artesanía local. Los servicios para el público podrán ser prestados bajo el régimen de concesión o por administración directa de INPARQUES.

3. La comunidad de Los Roques

A principio de los años 1900s, en Los Roques aún había una fuerte presencia no permanente de holandeses, raza predominante entre las otras que frecuentaban las islas, para la explotación de madera y salinas. Es un poco antes de mediados de siglo que algunos pescadores margariteños comienzan a

venir cada vez con mas frecuencia a explotar la pesca como actividad productiva, levantaban rancherías que ocupaban durante los días que permanecían en la zona.

Es a principios de la segunda mitad del siglo XX, época para la cual Los Roques era un territorio inocuo e inhóspito, que esos pescadores realizan asentamientos permanentes con sus familias en ranchos de madera para vivir de la pesca; no se contaba con ningún tipo de servicio en el sitio. El producto que obtenían de la pesca, era vendido o intercambiado con los barcos hieleros, provenientes de Margarita, por insumos, otros alimentos y vestido; estos barcos eran el único medio de comunicación con que contaban los pescadores para la época. Es así como va creciendo la población de roqueños, es decir las personas que nacieron en Los Roques, o margariteños que se establecieron de forma permanente en la zona desde mediados del siglo pasado, que han vivido en los Roques la mayor parte de sus vidas, que aun cuando hayan vivido y trabajado por algún tiempo fuera, siempre regresan para continuar su vida en los Roques.

En la actualidad, los Roques esta habitado por una pequeña comunidad, entre 1200 a 1300 habitantes permanentes, comunidad esta que se encuentre conformada por locales (roqueños), italianos, margariteños, pequeñas representaciones de venezolanos provenientes de otras zonas (La Guaira, Caracas, Carúpano y Cumana) y algunos españoles. La multiplicidad de culturas y la rapidez con se ha dado su incorporación, la convivencia en un espacio pequeño y limitado, y las diferencias entre el poder adquisitivo o capacidad económico de cada grupo, genera diferencia y conflictos inter-grupales.

Las actividades económicas que se realizan con regularidad en la zona son: pesca, turismo y comercio. Se cuentas en la zona con servicios que complementan y/o accionan, también, este aparato productivo, los cuales benefician directamente a la comunidad y visitantes, estos son: servicio de agua, servicio eléctrico , servicio de aseo urbano, telecomunicación, servicio bancario, servicio medico, servicio odontológico y educación. También existen de manera intermitente actividades de ocupación de tiempo libre; básicamente dirigidas a la población infantil. Estas actividades han estado generalmente relacionadas con: deportes, recreación y cultura.

IV. METODOLOGIA Y RESULTADOS

Para la generación de estrategia y estructura de la AUA, se emplearon algunos aspectos de la metodología planteada por Dezerega (2001); complementándose la metodología con los otros modelo, ya expuestos en la revisión teórica.

El objetivo de esta sección es demostrar como se realizo la generación de estrategia y estructura de la AUA, basado en un estudio previo (Rodríguez 2002); donde se logro la definición de los servicios de la AUA y sus prioridades; la descripción de los lineamientos estratégicos: misión, valores, fines y visión, y la captación de las necesidades y expectativas de la comunidad, a través de la técnica del cuadro de mando integral (CMI) construido a partir de los grupos de interés de la comunidad, así como para los trabajadores de la AUA.

De allí se logro focalizar los temas estratégicos de la AUA y realizar el CMI resumen de la comunidad consultada enmarcado según dichos temas estratégicos. Los resultados de esta consulta constituyen un insumo importante para el proceso de formular el plan estratégico de gestión (Zambrano, 2001, pp. 104).

La descripción metodología de este estudio, consta de varios pasos, reflejados cada uno de ellos en el caso practica según la información levantada en la AUA y el PNALR. En el primer paso, se describe la metodología para manejar la incertidumbre, a través de la construcción de escenarios y el análisis del cuadrilátero de Porter; en el segundo paso, se explica bajo que premisas y

preguntas debe realizarse el análisis FODA. En el tercer paso, haciendo uso de la técnica del cuadro de mando integral, analizada y descrita en el estudio (Rodríguez, 2002); y de los resultados que se obtuvieron hasta entonces; se genera la estrategia de la AUA, con su respectivo plan de acción. En esta sección, fue de gran utilidad la revisión del "Plan Estratégico 2001 de la Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipiélago de los Roques", elaborado por el director de la AUA en el año 2001; ya que se permitió actualizar el plan de acción para la AUA, a partir del mismo, en función de las necesidades y expectativas capturadas de la comunidad.

Por ultimo, se describe la construcción de la estructura de la AUA, donde tuvo una gran importancia el enfoque dado a los temas estratégicos. Se utilizo la metodología de las agencias de desarrollo territorial como parte de la teoría que sustenta a dicha estructura.

A continuación se describirán los objetivos del presente trabajo. Posterior se detallara cada uno de los pasos de la metodología.

1. Objetivos

Objetivo General:

Generar la Estrategia y la Estructura Organizacional de la AUA adaptada a las Expectativas de la Comunidad.

Objetivos Específicos:

1. Mostrar el enfoque teórico para la generación de estrategia de la AUA.

2. Exponer las bases teóricas en donde se fundamentara la estructura propuesta para la AUA.

3. Expresar el análisis interno de la AUA, a través de la matriz FODA.

4. Explicar el análisis externo de la AUA, a través del diseño de escenarios y la construcción de las cinco fuerzas de Porter.

5. Generar la estrategia de la AUA y el plan de acción respectivo.

6. Proponer el diseño la estructura en función de la estrategia de la AUA.

2. Escenarios

Para la construcción de escenarios, se requiere el análisis del entorno macro del país, con la intención de capturar los hechos históricos, eventos predeterminado e inciertos relevantes desde el punto de vista político, económico, social y tecnológico.

En el caso practico de la AUA, se identificaron conjuntamente con el director, los hechos históricos relevantes de los últimos tres años, de influencia en la AUA y sus competidores, analizándose el impacto que tuvieron en cuanto a la oferta, demanda y precio de los servicios, así como la oferta, demanda y costo de los insumos requeridos; considerándose que para determinar la relevancia de un hecho, es suficiente que tenga impacto en una de las variables.

Para la evaluación del impacto se debe analizar en cada hecho histórico si ocurrió una alza o una baja de la oferta (O), demanda (D) y/o Precio/costo (P/C) de los productos y los insumos, en el periodo observado en la AUA, y si dicho impacto fue alto, medio o bajo. Seguidamente se priorizan los hechos y posteriormente se identifican los que pueden repetirse en un futuro, es decir determinar los hechos históricos con tendencia (T) (Ver cuadro no. 1).

Posterior a los hechos históricos, se definen los eventos inciertos, que son aquello eventos que tienen probabilidad de ocurrir en el periodo de tiempo futuro a evaluar; se puede ayudar el proceso de generar los eventos inciertos formulándose dos preguntas: 1-¿Qué es lo que uds. considera que es más probable que suceda? 2-Si sucede, ¿ Qué impacto podría tener?. Bajo estas

premisas el director debe ir construyendo los eventos inciertos y mientras los construye se le va colocando el impacto a nivel de la oferta, demanda y/o precio (costo) de los servicios e insumos de la AUA, luego de esto se ordenan según la importancia (ver cuadro no. 2).

Para terminar esta fase, se identificaron, los eventos predeterminados, que se considera que ocurrirán de una u otra manera en el periodo de tiempo futuro en evaluación; el proceso de generarlos es similar al utilizado en los eventos inciertos, pero en este caso las preguntas de ayuda utilizadas fueron: 1-¿Qué es lo que uds. considera que ocurrirá a pesar de cualquier circunstancia? 2- ¿Qué impacto tendría? (ver cuadro no. 3).

Con estos tres tipos de eventos se procede a construir los escenarios o mundos disjuntos, que sean auto consistente, y también plausibles; a través del juego de los escenarios (Dezerega, 2001). Se comienza con los eventos inciertos, pasando uno a uno, los cuales previamente ya han sido ordenadas según la importancia; el primer evento queda como obligatorio para el primer escenario; para el segundo evento incierto se le pregunto al director sí ese evento esta dentro de ese escenario, si la respuesta es si entonces ese evento se termina dejando en el premier escenario, y se procede a jugar igual con el tercer evento y así sucesivamente hasta que el director diga que ese evento no lo quiere en el escenario uno, es así como ese evento pasa automáticamente a ser el primer evento del segundo escenario. Se sigue jugando siempre preguntándosele primero al director de la AUA si los eventos esta en el primer escenario y si este dice no, es solo en ese momento que se le pregunta si esta en el segundo escenario, si se decide que si, se queda en el escenario dos, sino se coloca en una especie de limbo, el cual puede ser usado para generar mas escenarios si así se quisiera. Este proceso se realiza hasta culminar con los eventos inciertos, luego se procede de la misma manera para los eventos

predeterminados y para las tendencias (hechos históricos con tendencia), es así como quedaran definidos los escenarios.

Posterior a esto, se define la probabilidad de ocurrencia de cada escenario y se califican -comparativamente- como más o menos favorables. Es importante remarcar el periodo de tiempo a futuro que se evalúa y verificar la auto-consistencia de cada escenario generado.

Así se llega a la construcción de diferentes escenarios o sub-mundos, con los cuales una organización se puede enfrentar. A efectos del caso practico de la AUA, dada las limitantes que existieron para la construcción de los escenarios con intervención de la alta y media gerencia, para generar escenarios con diferentes tendencias políticas y económicas; se adopto en el desarrollo de los pasos posteriores, los escenarios construidos por el panel de consultores del IESA, descritos en el cuadro no.4 (Francés, 2001, pp. 58-59); así en el ámbito metodológico se cumple el objetivo y a efectos del caso practico se logra un resultado optimo.

Además, en países como Venezuela, donde la política económica esta sujeta a grandes variaciones, los distintos escenarios responden a diferentes orientaciones políticas, de hecho en periodos de elecciones se abre un abanico mucho mayor y se deben evaluar diferentes escenario para cada candidato presidencial; en años no electorales los escenarios pueden formularse en función de mantener la política económica adoptada o cambiarla en un sentido u otro. Es preferible formular tres escenarios que respondan a las opciones de política económica que se pueden adoptar por el gobierno en curso (Francés, 2001, pp. 61)

3. Análisis De Las cinco Fuerzas De Porter

Para la construcción del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se trazo el cuadrilátero y en su interior se representaron los principales actores: la organización, los competidores, los clientes y/o usuarios, los sustitutos, los proveedores y los reguladores, a nivel local, regional, nacional e internacional; clasificándolos según la apreciación de los directores de la organización en: aliados leales o desleales, en oponentes abiertos o encubiertos, o en indiferentes recuperables o recalcitrantes, apreciando también su carácter de condicionales o incondicionales (Dezerega, 2001); siendo la descripción de cada clasificación la siguiente:

Aliado: es un actor que esta del lado de la organización, tras un objetivo común sufriendo y disfrutando las consecuencias de la alianza existente.

Aliado leal: cuando es completamente abierto y transparente en sus relaciones con la organización y no antepone sus propios intereses. Relación ganar-ganar.

Aliado desleal: llevaran a cabo acciones encubiertas o no transparentes en función de su propio beneficio sin preocuparle el daño que eso genere a los intereses de la alianza; actuación que engañosamente ocultara haciendo aparecer sus acciones como favorables para los intereses comunes.

Oponente: es un actor que esta en contra de la organización, puede afectar los interese de la misma, alcanzado igual o diferentes objetivos.

Oponente abierto: cuando deja ver sus intenciones.

Oponente encubierto: cuando disimula sus actitudes para no exponer su real objetivo.

Indiferente: es un actor que no le interesa los objetivos ni los intereses de la organización, y no esta dispuesto a moverse para alcanzarlos.

Indiferente recuperable: es aquel actor que activándolo logra sensibilizarse hacia los objetivos e intereses de la organización, siempre será un actor condicional.

Indiferente recalcitrante: es aquel que esta en la absoluta desidia, nada lo motiva para con los objetivos e intereses de la organización.

Condicionalidad: Un Actor es condicional cuando tiene y mantiene una relación con la organización consecuente con su condición mientras le conviene a sus propios intereses.

Incondicionalidad: Un actor incondicional mantendrá su relación y actuación en consecuencia con su condición, pase lo que pase y aun cuando ello perjudique sus propios intereses.

Posterior a esto, se deben trazar flechas entre los actores más relevantes para determinar la relación de fuerzas o ejercicio del poder relativo de

negociación o amenaza, la punta de la flecha debe apuntar hacia el de menor poder en la interrelación, y el ancho de la flecha debe reflejar la magnitud de la diferencia de poderes entre ambos actores, para evaluar en consecuencia con el balance de fuerzas, el atractivo (A) o inatractivo (I) de la interrelación entre los diferentes tipos de actores, analizando las conductas a ser consideradas en la generación de las estrategias de la AUA.

También se debe describir y evaluar las barreras de entrada y de salida, y la probable evolución en el período de análisis, para determinar si es alta o baja; de ser altas se coloca en mayúscula y de ser baja se coloca en minúscula.

Para el análisis de lo anterior se requirió realizar las siguientes preguntas:

- **Con relación a los clientes**: ¿Por Qué prefieren ir a Los Roques? , ¿Por Qué no se nos prefieren?, ¿Qué se debe hacer en cada caso?, ¿Cómo influyen los clientes internos en la AUA?

- **Con relación a nuestros competidores**: ¿Quiénes son nuestros competidores actuales?, ¿Por qué se le considera nuestros competidores?, ¿Quiénes son nuestros competidores potenciales?, ¿Por Qué se les considera nuestros competidores potenciales?

- **Con relación a nuestros proveedores**: ¿Quiénes son?, ¿En qué afecta a nuestra organización?

- **Con relación a los organismos reguladores**: ¿Quiénes son los que regulan nuestra actividad?, ¿Cómo afectan el funcionamiento de nuestra organización?

Bajo estas preguntas y la metodología antes descrita, se logro generar el cuadrilátero de la AUA y el de Los Roques (ver paso no.7-capitulo V), dado que ambos eran requeridos para la generación de estrategias de la AUA.

Con el análisis de fuerzas de Porter y la construcción de los escenarios se cierra el análisis externo y se da paso al análisis interno, donde se indago dentro de la AUA, a través del análisis FODA, que se describe a continuación.

4. Análisis FODA

Para el análisis FODA de la AUA se busco identificar la información directamente de los trabajadores de la misma organización, para ello se les suministraron los objetivos de necesidad más importantes planteados por los grupos de interés en la perspectiva cliente y comunidad y para cada objetivo se realizo el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; las cuales se encontraran en el detalle del caso practico expuesto a posteriori. En esta fase, es de gran utilidad plantearse las siguientes inquietudes para encausar el análisis:

Respecto al Entorno Externo de la organización:

- Evaluar las oportunidades, en el plano económico, social, cultural, geográfico, demográfico, político y legal; que afecten a la organización.
- ¿La organización se encuentra favorecida por su entorno para su desarrollo futuro?
- Evaluar las amenazas, en el plano económico, social, cultural, geográfico, demográfico, político y legal; que afecten a la organización.
- ¿La organización se encuentra amenazada por su entorno para su desarrollo futuro?

Respecto al Entorno Interno de la organización:

- Evaluar las fortalezas, en qué áreas se considera que se tiene fortalezas, cómo y cuales son.
- Evaluar los recursos: económicos, financieros, humanos y equipos.
- Evaluar la tecnología implantada últimamente.
- ¿Por qué productos se nos buscan nuestros clientes y/o usuarios?
- ¿Se cuenta con la estructura Organizacional para satisfacer a nuestros usuarios?
- Evaluar las debilidades, en qué áreas se considera que se tiene debilidades y ¿cómo es esta debilidad?
- ¿Es clara la Estructura Organizacional de la organización?
- ¿La Estructura Organizacional afecta el logro de sus objetivos?
- ¿Son claros los procesos organizacionales?
- ¿Posee un adecuado sistema de información?

- ¿La organización maneja un sistema de control de gestión?

Con este análisis lo que se busca es determinar con relación a lo que se necesita, lo que se tiene disponible, clasificando como candidata a ser una Fortaleza lo que se necesita y se tiene para alcanzar los objetivos planteados, y candidata a debilidad lo que se necesita para ello y no se tiene. Se obtuvo un análisis FODA de cada objetivo (ver anexo 4) y de allí se construyo la síntesis de los elementos de la matriz FODA de la AUA (ver paso no.8 – capitulo V)

En el próximo paso se abordaran los desafíos estratégicos, el cómo cerrar la brecha entre todo lo que se necesita y no se tiene, para aprovechar las oportunidades que faciliten el logro de los objetivos y/o desbaraten las amenazas a las que sea vulnerable y/o dificulten el logro.

5. Estrategia: CMI de la AUA y Plan de Acción

En este paso se describe el cómo se genero la estrategia y el plan de acción; de manera de lograr integrar y armonizar la misión de la AUA, con los temas estratégico formulados desde las expectativas de la comunidad. Es así como se hace necesario, antes de generar la estrategia de la organización, pensar en las siguientes inquietudes:

- ¿Cómo satisfacer las expectativas de la comunidad?
- ¿Cómo desempeñar las actividades requeridas respetando la misión de la organización?

Como primer paso de la generación de la estrategia, se definió el escenario para el cual se construiría la estrategia, para está se tomo el escenario más probable, que correspondía a la opción A de los tres escenarios presentados, dada las circunstancias actuales del país (ver paso no. 6 - capitulo V).

Luego se analizaron las actitudes que pudiesen asumir los actores que sé interrelacionan junto con la AUA en el PNALR, de esta llevar a cabo una u otra estrategia para satisfacer los requerimientos de la comunidad; es decir, se analizaron las cinco fuerzas de Porter de la AUA y de los Roque como un todo (ver paso no. 7 - capitulo V).

Seguido de esto, se contrastaron las expectativas planteadas por cada una de las perspectivas del CMI resumen de las comunidades (ver paso no. 5 - capitulo V): comunidad / cliente, procesos internos, trabajadores, proveedores y estado; (Rodríguez, 2002): con el análisis FODA (ver paso no. 8 - capitulo V) para determinar la viabilidad de cada elemento y construir el CMI definitivo que encamina la estrategia de la AUA (ver paso no. 9 - capitulo V).

Al tener ya la estrategia mapeada, se procedió a elaborar el plan de hacino, que complementara dicha estrategia; para esto se busco diseñar -en función del tiempo- para todas y cada una de las macro y micro estrategias desarrolladas, todo lo qué sea necesario y suficiente hacer, para la implementación exitos: diseñar -una por una- y secuenciar en función del tiempo todas y cada una de las actividades, sub actividades, tareas y sub tareas que sea necesario.

Para el plan de acción se utilizo como insumo el "Plan Estratégico 2001 de la Autoridad Única de Área Parque Nacional Archipiélago de los Roques", elaborado por el director de la AUA en el año 2001 actualizado.

De decidirse la implantación de este plan de acción, la AUA podría realizar como paso inmediato, la identificación de las relaciones entre las estrategias formuladas y los objetivos del CMI para cada uno de los escenarios, información esta que les servirá a futuro para determinar el impacto financiero de cada estrategia. Además debería especificar -en función del tiempo- todos los recursos necesarios y suficientes, para llevar a cabo de las actividades necesarias y suficientes, para implementar de las estrategias formuladas. Estimar la duración de todas y cada una de las actividades en función de los recursos necesarios y suficientes para llevarlas a cabo: tiempos optimistas, pesimistas y más probables (función beta de probabilidad). Dado que el plan de acción detallado no era el objetivo de este trabajo, no se desarrollo este ultimo aspecto, sino que se deja explicito para ser desarrollado por cada unidad responsable de la AUA de decidirse implantar esta estrategia.

6. Estructura

La estructura de la una organización es considerada por muchos autores como un factor clave en la ejecución de la estrategia; según el modelo teórico de posiciones preceptivas planteado por Mintzberg (1997) y adoptado para diseñar la estructura de la AUA, la estrategia debe ir seguida por la estructura.

Se considera que la estructura es el elemento que logra dinamizar a la organización y convertirla en una organización de aprendizaje, que tenga la habilidad de crear, adquirir y transmitir conocimiento, pero a la vez modificar su comportamiento para reflejar el aprendizaje adquirido (Olven, Roy, Wetter, 2000, pp.282); por esta razón debe ser una estructura flexible, que a pesar de tener funciones y departamentos claramente definidos, permita que la comunicación interna sea asertiva y efectiva hacia la resolución de los asuntos comunitarios.

Los lineamientos básicos de la estructura necesaria en la AUA se sustentan en los tipos de estructura planteados por Mintzberg y la experiencia en alcaldías y organizaciones del sector publico.

Se considero como factor determinante que la estructura de esta organización debe satisfacer las necesidades de la comunidad a la que sirve, es por ello que, en este ultimo paso, se persigue obtener una organización alineada con la estrategia.

La forma estructural adoptada fue funcional, por considerar ser la apropiada para una organización publica que fundamenta su estrategia en función de los temas estratégicos de la comunidad (ver paso no. 10 – capitulo V); así se logra que permanezca la jerarquía, pero a la vez que cada departamento sea responsable de entregar un producto o servicio.

Se diseña una **gerencia social**, cuyo objetivo es lograr el desarrollo positivo del individuo en Los Roques, a través de una unidad responsable de velar por la educación, la cultura, la recreación y el deporte.

Por otro lado se diseña una unidad llamada **gerencia territorial**, la cual será responsable de garantizar la sustentabilidad del parque; en otra palabras, de obtener los fondos económicos para el desarrollo del parque, a través de las concesiones dadas en el área de turismo ecológico, productos marinos (pesca), así como de cualquier otro proyecto que pudiera presentarse. En esta unidad se debe buscar la innovación para lograr generar ganancias aprovechando las ventajas naturales del parque y preservando su ecosistema.

Otras de las unidades creada es la **gerencia de servicios públicos e infraestructura**, cuyo primer objetivo es garantizar una vida o estadía, cómoda, segura y saludable para la comunidad roqueña y sus visitantes, a través de coordinar los servicios básicos y el urbanismo del parque. Esta unidad será responsable de la seguridad, tanto del individuo como del parque, de la salud (medicatura, prevención de enfermedades, etc.), del urbanismo (agua, ornato, energía, aseo, viabilidad y transporte) y de catastro. En definitiva sienta las bases de infraestructura para que una comunidad se desarrolle.

Por ultimo, pero no menos importante, esta la **unidad de apoyo**, la cual agrupa a todas los departamentos que de alguna u otra manera prestan sus servicios y contribuyen en la gestión de la gerencia social, de desarrollo territorial y de servicios públicos e infraestructura. Esta unidad es el pilar necesario para que las demás gerencia pueda garantizar el logro de sus objetivos. Aquí se tendrá el departamento de finanzas y administración, responsable de la recaudación operativa de los ingresos; el departamento de legal, quien garantizara que las gerencias esta actuando y sustentando su gestión en un marco jurídico sólido y real; el departamento de proyectos, quienes deberán desarrollar y hacer seguimiento de las iniciativas de las gerencias; y la división de imagen y comunicación, quien será el hilo conductor de la AUA, con la comunidad, con otras organizaciones gubernamentales y con

los visitantes del parque, transmitiendo un mensaje unificado, además será responsable de apoyar a las otras unidades con la promoción de cualquier nuevo proyecto o existentes, utilizando los medios de comunicación pertinentes.

Así se llega a consolidar una estructura para la AUA; que esta armonizada con la estrategia, la misión y la visión de la organización, donde cada sector de la comunidad podrá conseguir respuesta a sus requerimiento y el estado estará satisfecho por el desarrollo consiente de el parque nacional archipiélago los Roques.

V. CASO PRACTICO

Antes de mostrar el caso practico total, es necesario aclarar que los datos aquí señalados, no necesariamente corresponden a la realidad existente en la AUA, ni sugiere ser juicio del director lo aquí expuesto, el marco institucional es solo a efectos metodológicos, cuya validez a la realidad no tiene ningún sentido, mas que el de plantear un modelo posible de aplicar a instituciones publicas.

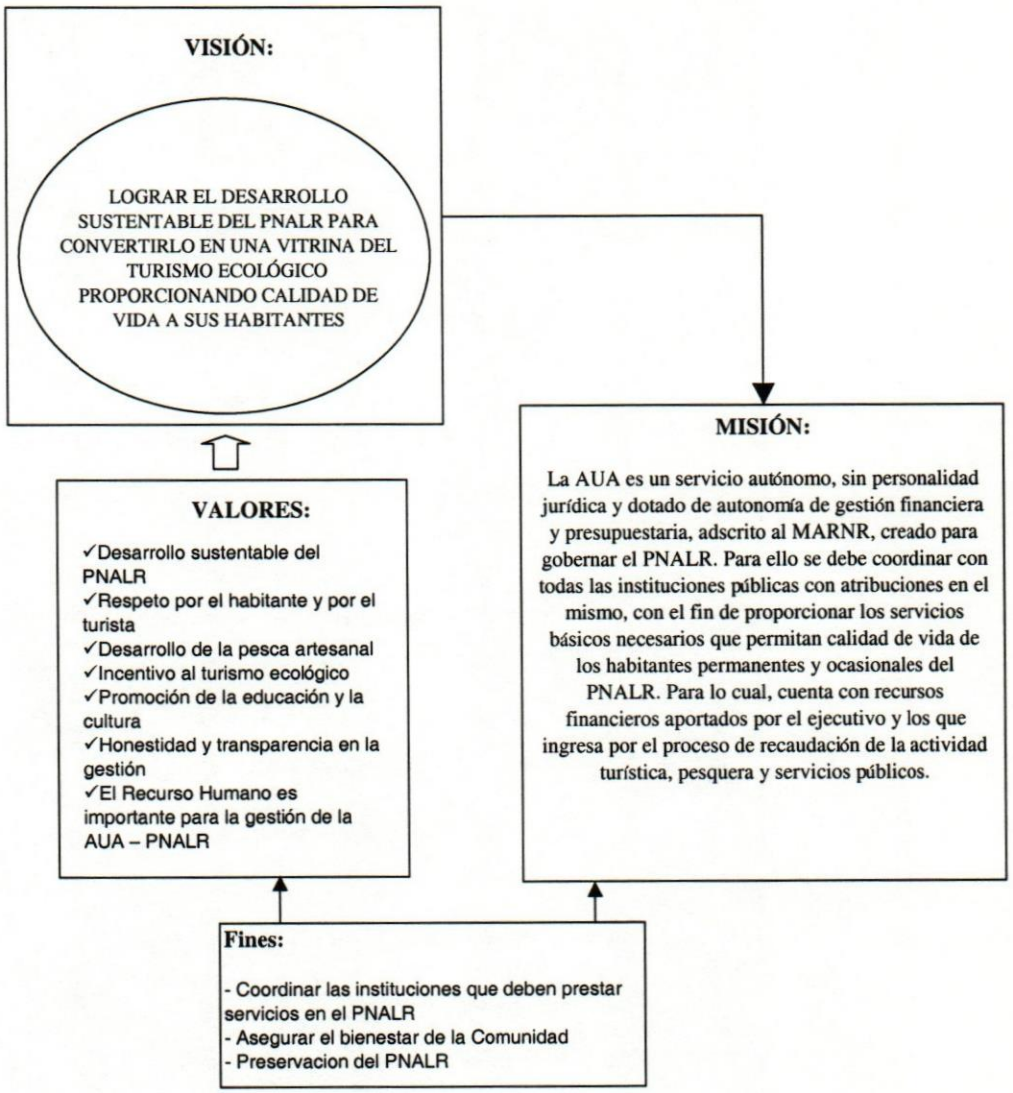
El objetivo de este capitulo es mostrar el caso de análisis completo, para llevar la secuencia practica y poder observar la consecución de un paso hacia el otro; es necesario recalcar que a pesar de ser pasos cada uno auto contenido, están extremadamente relacionados, tanto así que un paso genera al otro y en algunas momentos viceversa, es decir, realizar el paso siguiente implicaba ejecutar ajustes en pasos anterior.

La aplicación practica consta de diez pasos; la metodología de lo primeros cinco pasos se explican en el estudio previo de Rodríguez (2002) y los restantes pasos ya fueron descritos en la sección de metodología (Cáp. IV), por lo tanto a continuación se presentan los resultado de cada paso:

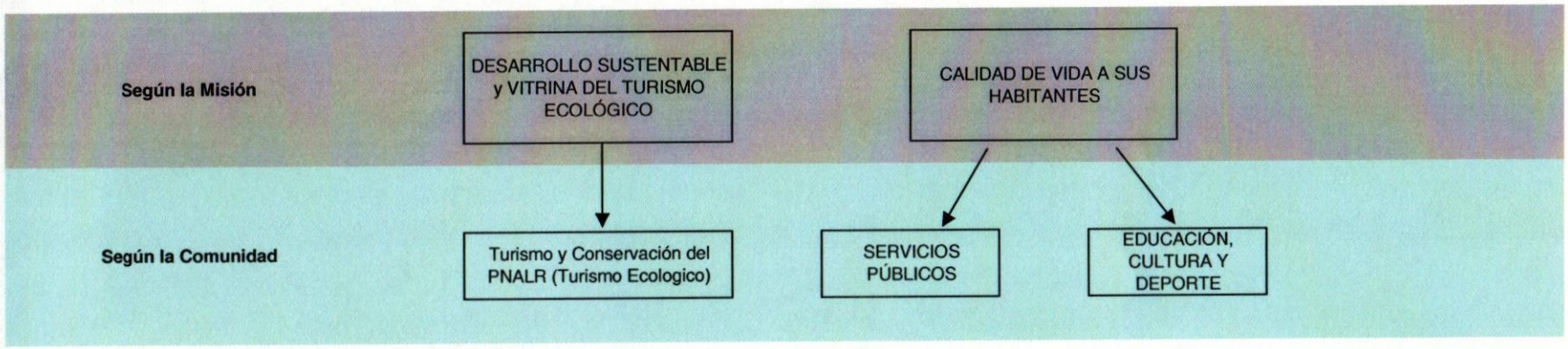
cesidades de Crecimie	1.- Reconstrucción y puesta en marcha de la iglesia. 2.- Asignación de un párroco. 3.- Visitar de misioneros y evangelizadores.				
PRODUCCIÓN: pesca, artesanía, agrícola	1.- Control de la actividad de pesca artesanal y deportiva. Erradicación del uso de setes de pesca ilegales y extracción de especies no permitidas. Pesaje y control de la actividad de la captura de la langosta. (SARPA). 2. Fomentar la artesanía tipica de				
VIVIENDA	1.- Asignación de nuevas viviendas según estudio social. 2. Facilitación de la reiserción de las familias extendidas en tierra firme. 2.- Respetar las normativas de urbanismo en relacción a las fachas y restricciones en la construcciones de ampliación de				
ECONÓMICAS: poder adquisitivo y rentabilidad	1.- Presencia de un ente regulador del orden público.2.- Presencia de un ente protector del parque. 3.- Señalización de la normativa de convivencia y permanencia del parque. 4.- Campañas educativas de sensibilización para el cuido y protección del parque.			1.- Asesoría directa a los proveedores sobre minimización de costos y maximización de la rentabilidad. 2.- Diversificacion de ofertas de productos: spa, masajes, paseos especiales, restaurantes de diferentes nacioanlidades y típicas, cafes, dulcería, foto	
Necesidad de diversión (estética) : entretenimiento	1.-Centro de información sobre las diferentes actividades de entretenimiento. (grupos musicales, teatros, museo, playas, festividades, deportes acuáticos 2.- Creación de grupos musicales, teatrales y plan vacacional para los niños. 3.- Creación de casa h				
Necesidad de pertenencia: identificación y afiliación	1.- Conocimiento de la historia de los roques, artesanía, comida, música, costumbres en general. 2.- Respetar y celebra las festividades.				
EDUCACIÓN: niños y adultos. Básica y Técnica.	1.- Escuela Básica I, II y III, y MD técnica;Educar con la conciencia del cuido y protección del parque, 2.- Cursos de capacitación o formación contínua a los adultos ; 3.- Crear las especilidades de bachillerato técnico: en turismo,idiomas básicos (inglé		1.- Charla de bienvenida con la información del parque, sus reglamentos y normas de permanencia y convivencia. 2.- Campañas de sensibilización de la protección de la flora, fauna y especies en extinción del parque. 3.- Fomentar conciencia ecológica dentro		
SEGURIDAD: orden público y protección del parque nacional	1.- Presencia de un ente regulador del orden público. 2.- Reglamentación del orden público. 3.- Presencia de un ente protector del parque. 4.- Señalización de la normativa de convivencia y permanencia del parque. 5.- Campañas educativas de sensibilización				
Necesidad Básica de seguridad, estabilidad y salud fisica, amenazas o enfermedad.	1.- Medicatura: mejorar la infraestructura, acondicionar para consultas ginecológicas, prestar servicios de laboratorio. Aumentar la capacidad de profesionales en al área de la salud. Mejoramiento sustancial de la medicatura mediante la instalación de Sal				
SERVICIOS DE CALIDAD:	1.- Sistema de aguas servidas y aguas negras; 2.- Planta desalinizadora; Planta de tratamiento: para las aguas negras, para riego y retorno al mar sin contaminación. Proyecto y ejecución de obra de Laguna de Oxidación. 3.- Planta eléctrica: mantenimiento				
	Clientes	**Comunidad**	**Trabajadores**	**Proveedores**	**Estado**

NECESIDADES ⇒ Importante

⇒ Importante


VISIÓN:
LOGRAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE DEL PNALR PARA CONVERTIRLO EN UNA VITRINA DEL TURISMO ECOLÓGICO PROPORCIONANDO CALIDAD DE VIDA A SUS HABITANTES
MISIÓN:
La AUA es un servicio autónomo, sin personalidad jurídica y dotado de autonomía de gestión financiera y presupuestaria, adscrito al MARNR, creado para gobernar el PNALR. Para ello se debe coordinar con todas las instituciones públicas con atribuciones en el mismo, con el fin de proporcionar los servicios básicos necesarios que permitan calidad de vida de los habitantes permanentes y ocasionales del PNALR. Para lo cual, cuenta con recursos financieros aportados por el ejecutivo y los que ingresa por el proceso de recaudación de la actividad turística, pesquera y servicios públicos.
VALORES:
✓Desarrollo sustentable del PNALR
✓Respeto por el habitante y por el turista
✓Desarrollo de la pesca artesanal
✓Incentivo al turismo ecológico
✓Promoción de la educación y la cultura
✓Honestidad y transparencia en la gestión
✓El Recurso Humano es importante para la gestión de la AUA – PNALR
Fines:
- Coordinar las instituciones que deben prestar servicios en el PNALR
- Asegurar el bienestar de la Comunidad
- Preservacion del PNALR

3. Temas Estrategicos



4. Cuadro de Mando Integral Resumen de la Comunidad Consultada

Objetivo: Lograr el desarrollo sustentable del PNALR, como un lugar atractivo para vivir, trabajar y divertirse sanamente

	Temas Estrategicos		
PERSPECTIVAS	**Turismo y Conservación del PNALR (Turismo Ecologico)**	**Servicios Públicos**	**Educación, Cultura, Deporte**
COMUNIDAD – CLIENTE	Atención de Calidad: en la alimentación, higiene, traslado, coordialidad en el trato, puntualidad en el servicio Buen Servicio de las Líneas aéreas: Atencion, facilidad, reservaciones, puntualidad, economia, información del horario Informacion sobre el Parque: Actividades recreativas, deportivas, culturales, cayos permitidos, tarifas de los servicios turisticos existentes, historia, geografia, normas y restricciones Clarificación de los Servicios que presta el Archipiélago y la posada. Comunicación Conservación del Parque y preservación de las areas comúnes Un Pueblo Bonito (Calles, Aeropuertos, Fachada, Basura) Seguridad, y confiabilidad. Identificación, información de quién los trajo, cuándo. Que sus pertenencias les lleguen a su destino en buen estado. Comunicación en su idioma Agilización de la autorización para los campistas Baños públicos en el Gran Roque y Playas, y duchas en el Gran Roque. Unión y Solidaridad Pescado fresco, constante, variado y de bajos precios Pasajes preferencial para los nativos roqueños Fuentes de empleo para el Roqueño	Calidad de Vida Óptimos servicios públicos adecuados Electricidad: Ampliar la capacidad electrica, energia alternativa, uso de aire acondicionado. Acueductos, recolección de desechos sólidos. Disposición del servicio de salud las 24 horas. Mejorar los servicios de salud. Ampliación de la medicatura. Dotar al parque de mejores instalaciones (baños públicos) Control del Orden Público Mejora del Urbanismo del parque (Pista, Fachada) Resguardo del Ambiente Seguridad en los equipos usados por las líneas aéreas Transporte Médico - Ambulancia / Avionetas. Traslado gratuito a tierra firme en caso de emergencia médica Seguridad Marítima- incluido 1er Auxilio- Control del tráfico y consumo de estupefacientes Apoyo Armado en las Instituciones Control de Nacionales y extranjeros que visitan el parque Mercados Populares - Traslado,... Tráfico Aéreo en Pista Gestionar Traslados Gratuitos Respuesta efectiva de las denuncias presentadas a la guardia nacional Servicio de atención medica las 24 horas Mejor Tecnología, Infraestructura, del Dispensario Médico	Calidad de Vida Calidad Educativa Tener un Programa de Formacion para el trabajo Ampliar el plan de estudio: Crear el nivel Preescolar y Media Diversificada Tecnico (Comercio y turismo) Dominio básico del Inglés e Italiano Espacios de recreaciòn sana (prevención hábitos inadecuados) Educación para el Adulto Unión entre Posaderos y Comunidad Educación para la Salud: Prevención de enfermedades Acceso a la información
PROCESOS INTERNOS	Calidad y continuidad en el servicio. Modulo de información al Turista Entrada y Salida efectiva: en Lineas aéreas, ingreso al parque, posadas, servicios turisticos Reforzar el programa de vigilancia y guardería ambiental Diseño de campañas ambientales para comunicar la normativa y reglamentación del parque, en relación a su uso, permanencia y convivencia. Automatizacion de los procesos ticket o boletos para que el tunsta sepa con quien se va Comunicación al cliente de las tarifas, claridad en el costo antes del servicio. Centro de Acopio Procesos de organización cooperativa. Mayor organización y unión entre pescadores. Trabajo en equipo entre los prestadores de servicio al turista Información de las Agencia de Viaje, sustentada con la posada que visitaron	Sistemas de Comunicación efectivos Optimización de Servicios Presencia Institucional en el Parque - Mas patrullaje Activación de una Red / Base de Datos sobre infracciones del parque Mantenimiento y Conservación de Equipos Respeto en Tiempo de Cita Optimizacion de los procesos administrativos y operativos en la prestación de los servicios públicos Procesos Operativos Proceso de Agua Proceso de Electricidad Proceso de Basura Proceso de Recaudación Procesos administrativos: Proceso de Compras Proceso de Administración e inventario Proceso de Administración de Ingresos Proceso de Planificación y Control Financiero Proceso de Egresos Proceso de Recursos Humanos	Planificación y ejecución efectiva del PPA Evaluacion Efectiva con un Seguimiento que tenga reproceso Elaboracion de Pautas, reglamento interno

4. Cuadro de Mando Integral Resumen de la Comunidad Consultada

Objetivo: Lograr el desarrollo sustentable del PNALR, como un lugar atractivo para vivir, trabajar y divertirse sanamente

	Temas Estrategicos		
PERSPECTIVAS	**Turismo y Conservación del PNALR (Turismo Ecologico)**	**Servicios Públicos**	**Educación, Cultura, Deporte**
TRABAJADORES	Dominio y conocimientos de las caracteristicas e historia del PNALR Capacitacion del personal en Atención al Turista Disponer de equipo de comunicación y Seguridad Capacitacion del personal sobre: Dominio de la ley aeronautica, Seguridad en todos los niveles Capacitación en gerencia, administración mención turismo y contabilidad. Capacitación en otros idiomas Talleres de liderazgo y autoestima. Dominio de la tecnología. Buenas condicionesde Trabajo: sociales y de infraestructura Ampliación de la zona del embarque Compensación alta y reconocimiento público y privado del desempeño laboral Calibradores y pesas para el producto marino Carretillas, radio de comunicacion, carritos mas sofisticados, Infraestructura física: necesitan un espacio físico para estar ellos, para colocarse. Especializarse en la pesca. Cava Congeladora. Sondas manuales GPS	Presencia de la DIEX Adquisición de nuevas unidades navales Equipos Modernos del Control del Orden Público Mejora en Infraestructura del comando Alimentación, del personal y Canes anti-drogas Pasajes aéreos para cumplir la labor, 06 al mes por efectivo Aire acondicionado Rayos X Lab. Bioanálisis Equipo de RCP Vivienda Privada y otra ubicación Inmuebles en las residencia médica Eliminar el Techo de Asbesto en la residencia médica y ambulatorio	Estrategia de Enseñanza y aprendizaje Obtención del titulo de licenciado en Educación Recursos Materiales y Audivisuales Baños optimos para la escuela Plan Vacacional de Docentes Vínculo entre Salario y nivel Educativo Alcanzado
PROVEEDORES	Transporte gratuito para las personas que prestan servicios gratuitos para la comunidad Puntualidad en la entrega de resultados y procesos administrativos iniciados. Entrega de la información estadística. Mayor oferta y diversidad de productos economicos Puntualidad en la entrega de servicios Suministro de combustible y lubricantes Materiales necesarios para la pesca Calidad en los productos alimenticios Abastecimiento en fechas criticas Mejor servicios en líneas aéreas, información sobre la ubicación física de todas las líneas, boletería, *boarding pass*, identificación y/o uniforme de sus trabajos o representantes líneas Continuidad en la entrega de Alimentos y Calidad del Producto (víveres); transporte y Almacenamiento	Ver Estado	Ver Estado

4. Cuadro de Mando Integral Resumen de la Comunidad Consultada

Objetivo: Lograr el desarrollo sustentable del PNALR, como un lugar atractivo para vivir, trabajar y divertirse sanamente

	Temas Estrategicos		
PERSPECTIVAS	**Turismo y Conservación del PNALR (Turismo Ecologico)**	**Servicios Públicos**	**Educación, Cultura, Deporte**
ESTADO (ministerios no la AUA)	Coordinación entre AUA, Corpoturismo, INPARQUE, Guardia Nacional Control de la Ruta Social de la fuerza aérea, solo para la comunidad en emergencia, no con fines turísticos Revisión de los Contratos de Concesiones adaptado a las situación del país Responsabilizarse de los gastos que arroje una contingencia de la comunidad Cobro a los privados por el toque, para ayudar al mantenimiento de la pista Proveer el presupuesto que INPARQUES necesita. Respaldo legal Promoción turística nacional Óptima Recaudación de impuestos Aceleración del permiso de pesca. Sanción para los posaderos o los competidores ilegales No dejar entrar a la pista carrtilleros no autorizados Sanciones a las agencias de viaje fraudulentas y deudores	Mejora y Mantenimiento de la Pista Control Aeroportuario Mejorar la entrada al parque. Coordinación de los apoyos ofrecidos a la comunidad Respeto a la Constitución, Leyes y Derechos Humanos Optimizar los servicios de Salud Revisión del Reglamento 12 y 13 para la igualdad entre los roqueños y extranjeros Buena administración de recursos del parque (Rendición de cuentas)	Puntualidad en los Pagos Suministrar los recursos necesarios Material de Apoyo para la Educación de la Salud

5. ESCENARIOS DE LARGO PLAZO PARA VENEZUELA, HORIZONTE 2020

(IESA, 1998 cp. Francés, 2001)

ASPECTOS SOCIALES

Aspectos	Opción A
Crecimiento demográfico	Bajo 0-1%
Brecha socioeconómica	Creciente absoluta Obre más pobres y ricos mas ricos
Situación educativa	Deterioro general creciente
Situación de salud	Deterioro general creciente
Conflictividad social	Confrontación generalizada entre actores
Desarrollo Cultural	Dependiente, proviene básicamente del exterior
Desarrollo de la sociedad civil	Poco desarrollo de ONG y escasa participación
Afiliación religiosa	Escasa religiosidad

ASPECTOS TÉCNICOS-ECONÓMICOS

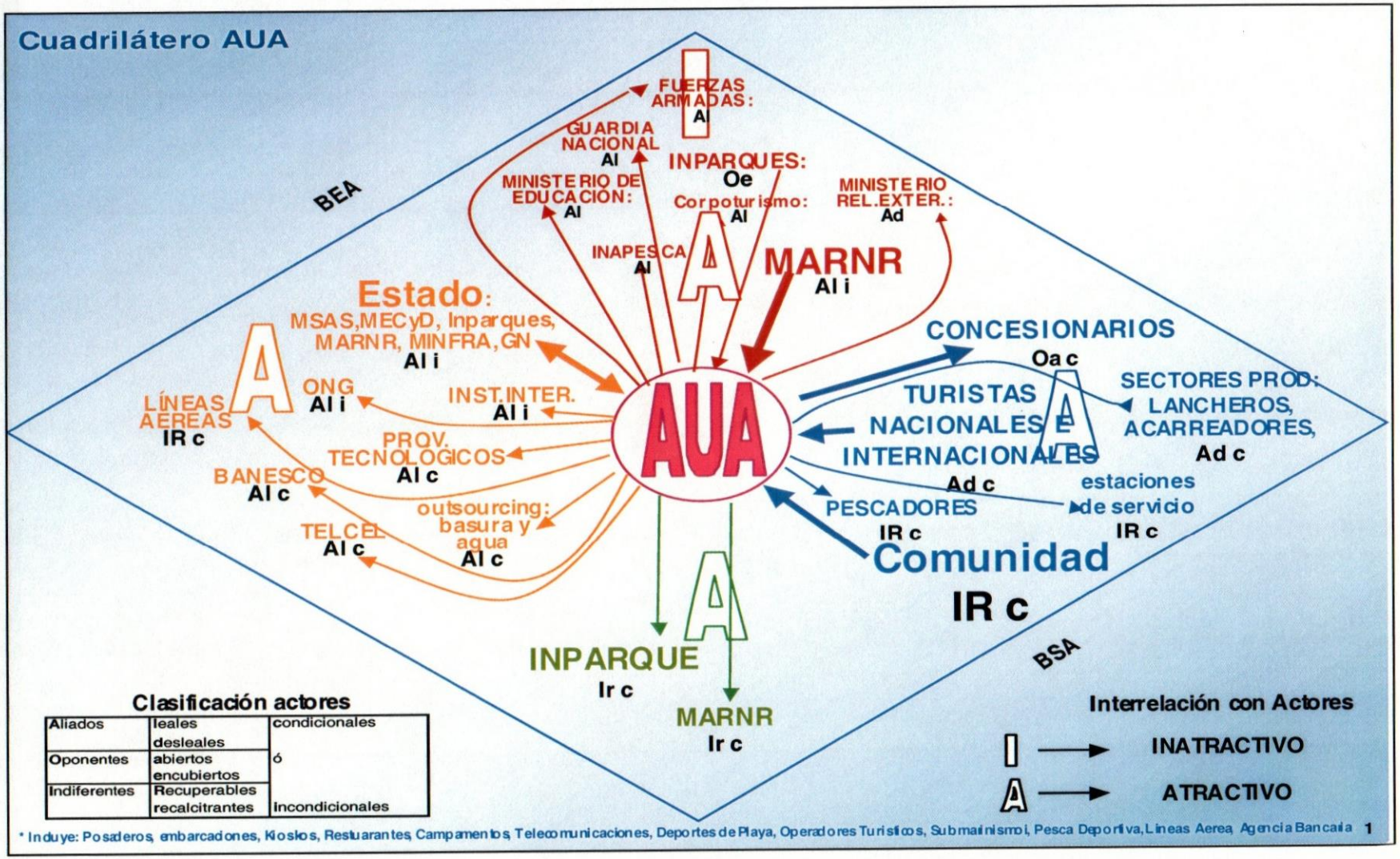
Aspectos	Opción A
Crecimiento promedio del PIB	Menos del 2% anual
Apertura de la economía	Elevado proteccionismo
Motores del desarrollo económico	Principalmente externos
Diversificación productiva	Economía dependiente del petróleo
Estabilidad macroeconómica	Inflación promedio superior a 30% y alta volatilidad
Política económica	Populista, promueve al consumo
Desarrollo tecnológico	Alta dependencia, escasa capacidad de adopción y adaptación

ASPECTOS FÍSICO-AMBIENTALES

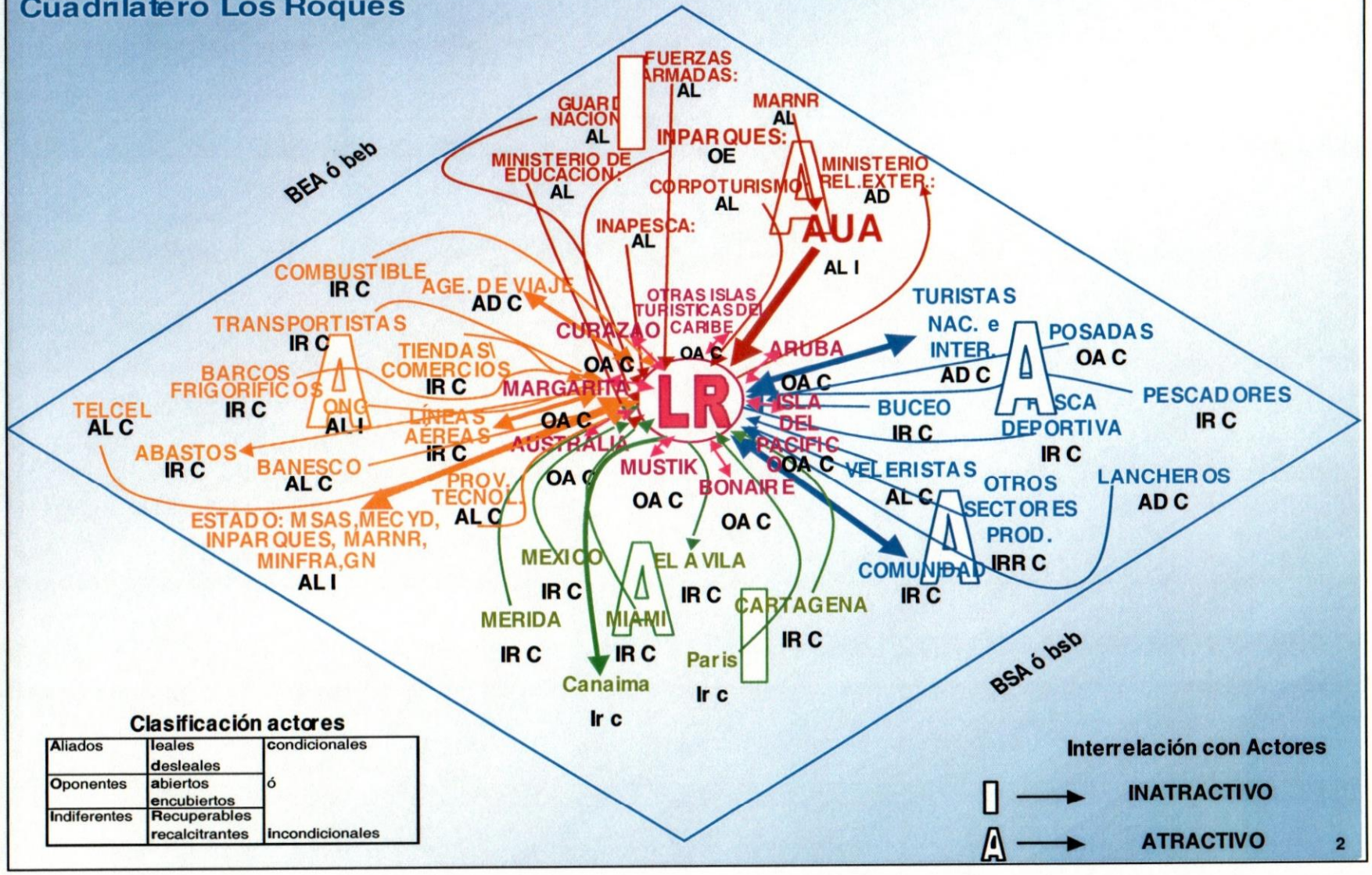
Aspectos	**Opción A**
Disponibilidad de recursos naturales	Agotamiento severo de muchos recursos
Situación ambiental	Deterioro crítico, desarrollo sostenible seriamente comprometido
Infraestructura de transporte	Inferior a la media latinoamericana
Infraestructura de telecomunicaciones e informática	Inferior a la media latinoamericana
Infraestructura de servicios públicos (agua, gas, electricidad)	Inferior a la media latinoamericana
Infraestructura urbana	Inferior a la media latinoamericana

ASPECTOS POLÍTICO-INSTITUCIONALES

Aspectos	Opción A
Sistema político	Pluralista, basado en múltiples partidos
Sistema de gobierno	Parlamentario (modelo británico)
Descentralización	Regreso al centralismo
Desarrollo Institucional	Bajo Escasa legalidad y meritocracia


Cuadrilátero AUA
BEA
BSA
AUA
FUERZAS ARMADAS: Al
GUARDIA NACIONAL Al
MINISTERIO DE EDUCACIÓN: Al
INPARQUES: Oe
Corpoturismo: Al
MINISTERIO REL.EXTER.: Ad
INAPESCA Al
MARNR Al i
Estado:
MSAS,MECyD, Inparques, MARNR, MINFRA, GN
Al i
LÍNEAS AÉREAS IR c
ONG Al i
INST.INTER. Al i
PROV. TECNOLÓGICOS Al c
BANESCO Al c
outsourcing: basura y agua Al c
TELCEL Al c
CONCESIONARIOS Oa c
TURISTAS NACIONALES E INTERNACIONALES Ad c
SECTORES PROD: LANCHEROS, ACARREADORES, Ad c
estaciones de servicio IR c
PESCADORES IR c
Comunidad
IR c
INPARQUE Ir c
MARNR Ir c
Clasificación actores
Aliados | leales desleales | condicionales
Oponentes | abiertos encubiertos | ó
Indiferentes | Recuperables recalcitrantes | Incondicionales
Interrelación con Actores
I → INATRACTIVO
A → ATRACTIVO
* Incluye: Posaderos, embarcaciones, Kioskos, Restuarantes, Campamentos, Telecomunicaciones, Deportes de Playa, Operadores Turísticos, Submarinismo, Pesca Deportiva, Líneas Aerea, Agencia Bancaria 1

Cuadrilátero Los Roques



Clasificación actores

Aliados	leales desleales	condicionales
Oponentes	abiertos encubiertos	ó
Indiferentes	Recuperables recalcitrantes	Incondicionales

Interrelación con Actores

INATRACTIVO

ATRACTIVO

ANÁLISIS FODA DE LA AUA

Objetivo:

Educación, Cultura y Deporte

Educación
Deporte
Participación activa de la comunidad
Fortalecimiento institucional de las asociaciones

Turismo Ecologico

Mejor atención al Turista
Conservación del parque

Servicios Públicos

Salud
Canales de información, mejor infromación en Los Roques
Optimización del Servicio de Agua
Optimización del Servicio de Aseo
Optimización del Servicio de Electricidad

Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- Seguimiento continuo a los proyectos educativos ejecutados. 2.- Apoyo del equipo de trabajo de la AUA en Caracas. 3.- Capacitación y colaboración del personal docente de la escuela básica., 4.- Apoyo de la comunidad en los programas y actividades educativas, 5- Alto compromiso y nivel de participación de los docentes en los proyectos educativos	1.- Limitaciones presupuestaria de la AUA.- 2.- Poca información de las actividades educativas realizadas por la AUA a la comunidad., 3.Carencia del recurso humano necesario para la elaboración de proyectos y asistencia en el área.
1.- Los dirigentes deportivos de la comunidad son trabajadores de la AUA. 2.- Dotación aceptable de materiales deportivos	1.- Limitaciones presupuestaria de la AUA., 2.- Falta de reglamentación en la realización de actividades deportivas ligadas al no consumo de alcohol y otras sustancias., 3.- Falta de un comité deportivo., 4.- Falta de equipos de computación, 5.-Limitación del espacio físisco para la construcción de canchas deportivas
1.- A nivel tecnológico se cuenta con los equipos necesarios para establecer las comunicaciones con la comunidad., 2.- Teléfonos, radios, emirosora, Fax, computadora., 2.- Se cuenta con personal., 3.- Existe un medio de información a toda vela.	1.- En la radio, el personal no es el más idoneo., 2., Nuestro personal en Los Roques no está preparado para interactuar con la comunidad., 3.- Falta de información a la comunidad de forma rápida y eficaz.
1.- Marco Jurídico Decreto 1214. Artículo 3. Ordinal 4to., 2.- Existencia de la figura del Directorio Local., 3.- Incorporación de las Asociaciones en los eventos organizados por la AUA., 4.- La radio como medio de comunicación y participación de las asociaciones	1.- Patrocinio económico por parte de la autoridad., 2.- Ingerencia excesiva en las decisiones de la Autoridad., 3.- No hay seguimiento de las normas establecidas., 4., No existen políticas de acción frente a las asociaciones., 5.- No hay una convocatoria fuerte para las reuniones
1.- Imagen nacional e internacional del Parque como reservorio natural, 2.- Eficiencia del Equipo de Trabajo., 3.- Se cuenta a nivel tecnológico con los equipos necesarios.	1.- Falta de un modulo de información al turista 2.- Ho existe claridad en los servicios turisticos que se prestan y las tarifas correspondientes. 3.- Falta del dominio del idioma ingles por parte de los funcionarios, 4.- Falta de controladores aéreos y pista optima. 4.- Carencia de funcionarios de la DIEX en la entrada al parque
1.- Buen clima organizacional dentro de la AUA, 2.- Existencia de leyes y reglamentos para la protección del Parque (Constitución Nacional Art. 127 y 128)., 3.- Participación activa de las Asociaciones Civiles de Los Roques.	1.- Falta de sistemas de recolección de aguas servidas en el Gran Roque.,2.- Fallas en la coordinación efectiva de los organismos gubernamentales locales (G.N., MARN, INPARQUES; AUA).,
1.- Seguimiento intenso y continuo a los proyectos ejecutados., 2.- Apoyo de la AUA en pasaje y alimentación de los profesionales de la medicatura, 3.- Efectiva y constante comunicación con organismos públicos con inherencia en la materia de salud.	1.- Limitaciones presupuestaria de la AUA, para proyectos en el area de salud., 2.- Falta de desarrollo de proyectos para ser representados antes los organismos que nos apoyan., 3.- Carencia de los recursos humanos necearios para desarrollar actividades del sector salud en Caracas y Los Roques.
1.- Existencia de canales informativos como: Radio Roqueña 101.9 FM., Boletin informativo sobre obras de la AUA."A toda Vela" 2.- Atractivo turístico para los medios de comunicación que realizar reportes del de las riquezas naturales.,3.- Las riquezas naturales existentes en el PNALR	1.- Poca comunicación interna., 2.- Falta de recursos para reactivar la radio., 3.- Falta de personal capacitado en los roques para operar la radio., 4.- Falta de recursos para la promoción de turísmo ecologico del PNALR a nivel nacional internacional
1.- Se posee tecnología de avanzada para producir el agua potablem, que satisface las necesidades de toda la comunidad. 2.- Existencia del Proyecto para instalar el sistema de agua residuales 3.- Aptitud positiva de la Gerencia a resolver las deficiencias del servicio.	1.- No se tiene el personal técnico especializado para reparaciones de la planta desalinizadora. 2.- No existen tuberías de aguas blancas para la mejor distribución 3.- No existe tubería de aguas Negras
1.- Existencia de un Incinerador Ecológico 2.- Se cuenta con el personal suficiente para la recolección y clasificación de la basura. 3.- Poseemos las maquinas necesarias e indispensable para el tratamiento de la basura. 4.- Aptitud positiva de la dirección para mejor los procesos de recolección de desechos sólidos	1.- No se cuenta con el transporte adecuado para la recolección de la basura. 2.- Falta una planta eléctrica que alimente al Incinerador.
1.- Se cuenta con tres plantas eléctricas para cubrir las necesidades principales. 2.- Se cuenta con el personal técnico para el mantenimiento y reparación de las plantas eléctricas. 3.- Aptitud positiva del directorio para resolver las deficiencias del servicio eléctrico.	1.-Reparaciones mas continuas de las plantas eléctricas, por superan los años de vida útil razón por la cual se incrementa el costo de mantenimiento. 2.- Falta de un distribuidor fijo del combustible. 3.-Falta de un sistema automatizado de facturación del servicio eléctrico.

ANÁLISIS FODA DE LA AUA

Objetivo:	
Educación, Cultura y Deporte	
Educación Deporte Participación activa de la comunidad Fortalecimiento institucional de las asociaciones	
Turismo Ecologico	
Mejor atención al Turista Conservación del parque	
Servicios Públicos	
Salud Canales de información, mejor infromación en Los Roques Optimización del Servicio de Agua Optimización del Servicio de Aseo Optimización del Servicio de Electricidad	
Oportunidades:	**Amenazas:**
1.- Apoyo de destacados organismos en la ejecución de programas educativos., 2.- Introducción de nueva tecnología., 3.- Dotación de mobiliario escolar, por parte de (FEDE) y a contraloría General de la Repúbica., 4.- Capacitación del personal docente.	1.- Limitaciones presupuestaria del ente competente para ejecutar esta labor., 2.- Falta de patrocinio para ejecutar diversas actividades educativas.
1.- Apoyo de organismos públicos INCE y el MARN., 2.- Apoyo de Alianza para una Venezuela sin droga., 3.- Alto nivel de participación de la comunidad en las diversas disciplinas deportivas que se están organizando en Los Roques.	1.- Falta de apoyo del organismo público responsable de la materia (IND)., 2.- Falta de continuidad en las activdades deportivas realizadas.
1.- Existencia de convenios establecidos entre la AUA, y organismos externos como AECI, FUDECO, UCU e HIDROVEN., 2.- Intervención de organismos del Estado, para el funcionamiento de las actividades propias del Parque (SARPA, Dir aeropuertos, Guardia Nacional, Guardia Costera)	Que el gobierno de la AUA pueda ser dezplazado por el gobierno del estado Vargas
1.- Existencia del Proyecto Araucaria con la comunidad española., 2.- Existencia de GECAMP: fondoturismo., 3.- Creación de Fondo Mixto de promoción y capacitación para la participación turística.	1.- Escaso poder de convocatoria de las asociaciones existentes 2.- Falta de coordinación y enfoque hacia los objetivos a lograr por cada asociación. 3.- Politización de la Comunidad de Los Roques
1.- Automatizar los servicios que se le prestan al turista a través de internet.	1.- Crisis económica de país., 2.- Bajos ingresos de las posadas por el escaso trafico de turistas al PNALR
1.- Apoyo de Organismos Nacionales e Internacionales en la Cooperación AECI y FUDECO., 2.- Apoyo de los medios de comunicación social en la concientización de las ventajas de conservación de los parques nacionales.	1.- Escases de personal asignado para vigilar el parque en su totalidad. 2.- Disminución del Ingresos per capita de los venezolanos que acostumbraban a visitar el parque
1.- Apoyo de organismo públicos como MSDS y la UCV., 2.- Aceptación del personal de odontología por parte de la comunidad., 3.- Apoyo de la comunidad en los proyectos realizados en el sector salud., 4.- Excelente apoyo del personal docente en las actividades desarrolladas.	1.- Limitaciones presupuestaria del ente competente para ejecutar la labor medica., 2.- Falta de espacio físico en la medicatura., 3.- Falta de equipos, materiales y medicamentos, 4.- Retraso en los tramites administraciones para la formalización de los empleados del sector salud
1.- Puede existir coordinación con fundaciones para mejorar la capacitación del personal empleado en la radio., 2.- Proceso de legalización ante CONATEL que permite facilitar los tramites de donativos., 3.- Ayuda de las facultades de comunicación social de las diversas universidades	1.- Situación política-social del pais inestable., 2.- pérdida del turismo internacional., 3.- Poca promoción turística a nivel internacional de los roques como destino turistico del caribe., 4.- Mala imagen del país a nivel internacional.
1.- Incremento en el Numero de Turistas que visitan el parque en periodos vacacionales 2.- Creciente publicidad sobre el uso consiente de los recursos escasos 3.- Acuerdo con proveedores para disminuir los costos de los materiales publicitarios	1.- Deficiencia en la distribución del agua 2.- Altos costos de Insumos Químicos y Mano de Obra Especializada
1.- Acuerdo con proveedores para disminuir los costos de los materiales 2.- Mejora en el Uso de la Publicidad y Promoción en el reciclaje de los desechos solidos 3.- Aceptación en las tarifas y la prestación del servicio	1.- Escasa conciencia de la población para el pago del servicio
1.- Existencia de un proyecto de Energía Heolica 2.- Acuerdo con proveedores para disminuir los costos de los materiales	1.- Poca posibilidad de ceder una conseción sobre el servicio electrico, dada la baja rentabilidad de este negocio 2.- Limitaciones en la capacidad de producción que impiden incorporar nueva equipos que se alimenten de electricidad. 3.- Limitaciones Presupuestarias de los entes correspondientes para incorporar nuevas tecnologías energeticas

GENERACIÓN DE ESTRATEGÍA:
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AUA

	TEMAS ESTRATÉGICOS		
PERSPECTIVAS	**DESARROLLO TERRITORIAL**	**DESARROLLO SOCIAL**	**SERVICIOS PÚBLICOS E INFRAESTRUCTURA**
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
COMUNIDAD – CLIENTE	Aumentar la calidad de Atención al cliente Aumentar la percepción de seguridad social Conservar el ecosistema Garantizar el producto alimenticio de la isla (pescado y langosta)	Proporcionar diversidad y calidad educativa Suministrar información local Promover el desarrollo y consolidación de las asociaciones civiles (apoyo social)	Mantener una constante comunicación sobre la gestión Fortalecer la solidaridad en la comunidad Optimizar los servicios públicos
PROCESOS INTERNOS	Establecer estándares de calidad de atención al turista Construcción y operatividad del Centro de acopio Promover en el ámbito nacional e internacional los valores escénicos y la potencialidad turística del PN Archipiélago Los Roques. Mejoramiento de la infraestructura y/o locaciones de atractivo turístico ubicadas en el PN ALR. Evaluar, revisar y racionalizar las concesiones otorgadas por la AUA en el PN Archipiélago Los Roques. Maximizar el beneficio de las concesiones Garantizar el cumplimiento de la reglamentación del parque	Consolidar la estructura y sistematización del servicio educativo Desarrollar estrategias de información para la conservación ambiental y promoción de las actividades turísticas en el PN ALR. Fortalecimiento y consolidación de las asociaciones civiles en el PN ALR Establecer mecanismos de participación de la sociedad civil organizada local en la gestión de la AUA.	Consolidar sistemas de información y comunicación en la comunidad y la AUA Proporcionar información de la gestión del directorio de la AUA a la comunidad Mejorar los procedimientos administrativos y operativos claves en la prestación de los servicios públicos Consolidar la infraestructura básica y la operatividad de los servicios públicos prestados por la AUA Diseñar campañas de concientización sobre la escasez de los servicios públicos
TRABAJADORES	Productividad de los empleados Satisfacción de los empleados	Capacitación y adiestramiento Intensificar la gestión de la información Lograr una atmósfera de trabajo positiva Cerrar la diferencia entre habilidades	Conocimiento de las normas, procedimientos, restricciones, características del Parque
PROVEEDORES		Servicios y productos de calidad	
ESTADO (ministerios no la AUA)	Recaudación de impuesto Garantizar los recursos necesarios para instalar el centro de acopio Garantizar la presencia y eficiencia de los organismos institucionales requeridos (MINFRA, MSAS, MECD, GN, Marina)	Asegurar los recursos para el desarrollo social Garantizar los sistemas de información	Propocionar los recursos para la mejorar de la infraestructura de los servicios públicos Agilizar los procesos legales para desarrollar los sectores económicos

GENERACIÓN DE ESTRATEGÍA:

TEMA ESTRATÉGICO I.
DESARROLLO SOCIAL: Formación educativa, cultural y deportiva

I. I. FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA y OPERATIVIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.- Consolidar la infraestructura básica y la sistematización del Servicio Educativo en el PN AL.

- Optimización los procesos de Educación Formal en el PN ALR:
  - Gestión coordinada para la apertura del 9no grado del ciclo Básico, y de 1ero y 2do año del ciclo Media Diversificado nivel técnico en la Unidad Educativa local:
  - Gestión ante el Ministerio de Educación para la apertura del Noveno grado en la comunidad de El Gran Roque
  - Gestión coordinada para implantar el servicio de atención psicopedagógica
  - Gestión coordinada para la implantación del Sistema de Educación para Adultos:
  - Seguimiento del Proyecto con CANTV, MICROSOFT y HP para la creación de una Cyber-Aula

- Profesionalización de docentes: continuación del acuerdo de cooperación con la Univ. Simón Rodríguez para la profesionalización de los docentes de la UE del PN ALÑR. Capacitación en otros idiomas.
- Dotación de material didáctico por aportes de organizaciones nacionales y/o internacionales

- Fortalecimiento de los procesos de Educación No Formal en el PN ALR:
  - Capacitación en el Área de Mercadeo Turístico y Atención al Cliente para Guías, lancheros y personal operativo de posadas locales
  - Capacitación a la población local en aspecto medio-ambientales:
  - Contacto con diferentes instituciones de carácter benéfico para solicitar apoyo en material (impreso y audiovisual) para impulsar, en Los Roques, la educación en diversos tópicos, tal como las drogas, la maternidad infantil, cuidado de los niños, etc.
  - Programa de Capacitación en materia de organización comunitaria y fortalecimiento organizacional para las organizaciones civiles locales
  - Desarrollo de una campaña de concienciación dentro de la comunidad acerca de los valores escénicos y naturales presentes en el PN ALR.
  - Ejecución de un Taller de Planificación Familiar.
  - Desarrollo de un Taller de Orientación Familiar en materia de prevención del consumo de drogas y alcohol
  - Coordinar con Defensa Civil el diseño y puesta en marcha de un programa de entrenamiento de la población para acciones estratégicas en caso de emergencias o desastres naturales
  - Coordinar con el personal del Ambulatorio local la ejecución de un programa de formación comunitaria en materia de salud con participación directa de los líderes naturales de la comunidad.

I. II. CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN LOCAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1.- Desarrollo de estrategias de información para la conservación ambiental y promoción de las actividades turísticas en el PN ALR.

- Edición de material informativo sobre el PN ALR
- Impresión y distribución periódica del boletín informativo "A toda Vela" con información de los avances de gestión de la AUA.
- Impresión y distribución del periódico trimestral "Archipiélago Roqueño", dirigido a todos los habitantes y visitantes del Parque.
- Unificación y Distribución de la información geográfica, turística, sociodemográfica, cultural y ambiental del PNALR
- Montaje de exposiciones de arte en la Casa de la Cultura, dirigida a locales y visitantes:
- Continuidad del programa de información anti-drogas con cooperación de la Guardia Nacional dirigido a los diferentes sectores de la comunidad de El Gran Roque.
- Diseño y aplicación de un Programa de Información y Educación Ambiental orientado hacia los diferentes sectores de la comunidad.
- Continuidad del Programa de actividades culturales en El Gran Roque, dirigida a turistas y comunidad roqueña.
- Planificación estratégica de la Casa de la Cultura.

I. III. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA EN EL PNALR.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.1.- Fortalecer a las organizaciones localizadas en el PN ALR

- Asistencia técnica para la consolidación y aplicación del Cuadro de Mando Integral para cada asociación local:
  - Continuar con la asistencia técnica para la consolidación de las organizaciones locales
  - Continuar con la asistencia técnica para la reestructuración de las organizaciones locales si esto fuera necesario
- Consolidación de las asociaciones de posaderos (Asoturoque y Asoproroque)
  - Desarrollar espacios de interrelación positiva
  - Promoción e información sobre el PN ALR y sus servicios a través de los medios de comunicación
  - Gestión coordinada para la promoción institucional del producto turístico Los Roques
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Pescadores:
  - Gestión coordinada con la Capitanía para acreditación y tramite de certificados de navegación en el PN ALR
  - Facilitación del trámite de los permisos que otorga INAPESCA
  - Creación y Funcionamiento del Centro de Acopio
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Vecinos:
  - Gestión coordinada para la organización de eventos tradicionales en El Gran Roque
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Lancheros Turísticos:
  - Promoción e información sobre el PN ALR y sus servicios de transporte acuático a través de los medios de comunicación

- Gestión coordinada con la Capitanía para acreditación y tramite de certificados de navegación en el PN ALR

- Fortalecimiento de la organización Asociación de Carretilleros:
  - Garantizar su actividad productiva
  - Proporcionar un espacio físico
- Fortalecimiento de la organización Asociación de Veleros:
  - Gestión Coordinada con la Guardia Costera para el control de los veleros no nacionalizados.
- Fortalecimiento de la Asociación de Buceo del PN ALR.
- Fortalecimiento de Asociación de Bonefish mediante Gestión coordinada con los concesionarios de Pesca Deportiva e INPARQUES

3.2.- Establecer mecanismos de participación de la sociedad civil organizada local en la gestión de la AUA.

- Ejecución de actividades de consulta con la comunidad de El Gran Roque:
  - Consulta pública con las organizaciones locales
  - Presentación de la Gestión del Plan 2002 de la AUA
  - Presentación pública de los proyectos bajo el régimen de concesiones que se realizarán en el PN ALR
- Gestión coordinada con la comunidad para la ejecución de eventos deportivos, recreativos, culturales en la localidad de EL Gran Roque.
  - Fiestas Patrias.
  - Fiestas Patronales.
  - Participación de grupos culturales locales en los eventos alusivos a la veda de la Langosta en el PN ALR.

I. IV. FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO DE LA AUA, OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS CLAVES EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA AUA CCS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.- Profesionalización del recurso humano de la AUA

- Capacitación y adiestramiento
  - Talleres de crecimiento personal: autoestima, mejoramiento personal, relaciones interpersonales.
  - Desarrollar Programa de adiestramiento en RRHH
  - Desarrollar sistemas de Evaluación por competencia
  - Cursos de capacitación en gerencia, en manejos de software: excel, etc.
  - Actualización en el área del negocio, cursos de capacitación profesional.

- Productividad y satisfacción de los empleados
  - Mejorar la compensación salarial; puntualidad en el pago de pasivos laborales, cesta ticket, bonificaciones, ajuste de viáticos, ajuste de sueldo medir por desempeño Incentivo a través del pago.

2.- Optimización de los procedimientos administrativos y operativos claves en la prestación de servicios públicos

- Optimización de los procesos operativos
  - Proporcionar información de la gestión del directorio de la AUA a la comunidad

- Optimización de los procesos administrativos
  - Proceso de Compras

- Proceso de Administración e inventario
- Proceso de Administración de Ingresos
- Proceso de Planificación y Control Financiero
- Proceso de Egresos
- Proceso de Recursos Humanos

- Procesos Operativos
  - Proceso de Agua
  - Proceso de Electricidad
  - Proceso de Basura
  - Proceso de Recaudación

3.- Mejorar la infraestructura, la distribución física de los espacios y los inmuebles de la oficina de la AUA Caracas

- Aumentar la percepción de confort de los empleados: Sillas, a/a, mesas, redistribución de los espacios de trabajo como las áreas comunes.
- Crear espacio físico para la instalación de equipos, sala de conferencias.
- Actualización de los sistemas de computación.

II. TEMA ESTRATÉGICO: DESARROLLO TERRITORIAL: Ecoturismo, Centro de Convención y Servicio al inversionista-Seguridad Social y Seguridad del Parque

II.I.- PROMOCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO EN EL PNALR

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1.- Promover en el ámbito nacional e internacional los valores escénicos y la potencialidad turística del PN Archipiélago Los Roques.

- Creación del "Producto: Los Roques" basado en la imagen institucional de turismo sustentable
  - Recopilación de los artículos de prensa publicados en los diferentes medios y realización del archivo de prensa.
  - Diseño de las estrategias comunicacionales de la AUA. Para el lapso 2002 -2003
  - Apoyo periodístico a la Dirección General de Prensa y participación en medios audiovisuales
  - Mantenimiento del archivo fotográfico del PN ALR para dar apoyo visual a las publicaciones de la AUA y/o a los medios de comunicación.
  - Distribución de artículos sobre el PN ALR a diferentes revistas y periódicos.
  - Organización y coordinación de eventos especiales para la difusión a nivel nacional del período de veda de la langosta en el PN ALR (Bienvenida y Despedida de la Langosta).
  - Gestión coordinada con CORPOTURISMO, para la evaluación de los operadores turísticos (funcionamiento y cumplimiento de disposiciones legales)
  - Evaluar la presentación de propuestas de financiamiento de proyectos del área turismo ante el Fondo Mixto de Desarrollo Turístico.
  - Promoción del "Producto: Los Roques" en ferias y/o eventos Internacionales:
    - Estudio de costos para la preparación de una publicación de distribución en las ferias internacionales de turismo acerca del potencial turístico del PN ALR.

- Participación de representante de la AUA PN ALR en eventos internacionales de interés para la promoción del Producto Turístico Los Roques

- Conjuntamente con CORPOTURISMO edición de una publicación para su distribución en eventos internacionales de turismo.
- Postulación del PN ALR al premio a la Innovación y Sostenibilidad del Producto Turístico de la Organización de Turismo del Caribe (OTC).
- Información del PN ALR en páginas web:
  - Lanzamiento y mantenimiento de la página WEB del PN ALR
  - Diseño de plan de promoción institucional del Producto Turístico Los Roques a través de la web.

2.2.- Mejoramiento de la infraestructura y/o locaciones de atractivo turístico ubicadas en el PN ALR.

- Gestión coordinada con el Instituto del Patrimonio Cultural, INPARQUES y la Universidad Simón Bolívar para el rescate del Faro Holandés como atractivo turístico local:
  - Reuniones de evaluación para el proyecto de restauración del Faro Holandés
  - Firma de convenio y ejecución del Programa de restauración
- Gestión coordinada con el Instituto del Patrimonio Cultural, INPARQUES y la Universidad Simón Bolívar para la realización del Centro de Información
  - Reuniones de evaluación para el proyecto para la realización del Proyecto Museo Antropológico y Arqueológico de la Pesca.
  - Firma de convenio e inicio de las acciones descritas en el proyecto aprobado
- Gestión coordinada con INPARQUES para la construcción del Sendero de Interpretación de la Piscina:

- Definición de los términos de cooperación y diseño del sendero de interpretación
- Construcción del Sendero de Interpretación en el lugar La Piscina, Cayo Los Franciskys en el marco de las acciones del Programa Araucaria (AECI).

2.2.- Aumentar la calidad de atención al cliente

- crear estándares de calidad de atención al turista
  - Coordinar con Corpoturismo el diseño y distribución de manual de estándares de calidad en la atención al turista.

II.II.-OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONCESIONES OTORGADAS POR LA AUA PNALR.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.- Evaluar, revisar y racionalizar las concesiones otorgadas por la AUA en el PN Archipiélago Los Roques.

- Actualización de la data relacionada con las concesiones actuales:
  - Continuidad del Sistema de Actualización de concesiones otorgadas para operar en El Parque Nacional Archipiélago Los Roques.
  - Revisión de expedientes de los Concesionarios
  - Revisión de cánones de concesión y elaboración de las correspondientes Actas Modificatorias para ajustar las tarifas en coordinación con el Departamento correspondiente.
  - Seguimiento y Control de las diferentes concesiones otorgadas para operar en PN ALR.
- Procesamiento y programación de las nuevas concesiones:
  - Coordinación con INPARQUES en el Régimen Legal de Concesiones para el desarrollo de actividades en el PN ALR (Posadas, kioscos,

Campamentos, Restaurantes, Embarcaciones, Pesca Deportiva, Submarinismo, Deportes de Playa, Líneas Aéreas, Telecomunicaciones, Estación de Servicio).

- Optimizar el procedimiento administrativo para la tramitación de concesiones ante la AUA PN ALR

- Tramitación de las solicitudes para nuevas concesiones.
- Actualización y regularización de las tarifas establecidas en relación a los servicios y concesiones en el PN ALR
- Maximizar el beneficio de las concesiones
- Garantizar el cumplimiento de la reglamentación del parque

TEMA ESTRATÉGICO III: SERVICIOS PÚBLICOS E INFRAESTRUCTURA: Catastro, Urbanismo: agua, energía, aseo, ornato, vialidad y transporte, salud y seguridad

III.I CONSOLIDACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA BÁSICA Y OPERATIVIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS PRESTADO POR LA AUA PNALR.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Consolidar la infraestructura básica del Servicio Eléctrico

- Diseñar el proyecto de energías alternativas: eólica y solar.
- Mantenimiento preventivo y correctivos a la planta e instalaciones relacionadas con la producción de electricidad
- Mejoramiento del sistema de distribución de energía eléctrica.
- Formulación del proyecto de desarrollo integral del sistema eléctrico en El Gran Roque.

- Instalación de alumbrado público en la zona urbana de El Gran Roque
- Establecimiento de un sistema de Pre-pago para el servicio eléctrico.
- Diseñar campañas de concientización sobre la escasez del servicio eléctrico.

- Consolidar la infraestructura básica del Servicio de Agua Potable

- Mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, tanques de aguas, maquinarias y equipos de la Planta Desalinizadora.
- Mejoramiento del sistema de distribución de agua potable en El Gran Roque.
- Diseñar campañas de concientización sobre la escasez del servicio eléctrico.

- Proyectar y ejecutar la infraestructura básica de los Sistemas de Drenaje, y de Recolección y Tratamiento de Aguas Residuales.

- Presentación del proyecto del sistema de recolección de drenaje superficial.
- Inicio de obras referidas del sistema de distribución de agua potable, recolección y tratamiento de aguas servidas
- Tratamiento de las aguas residuales.
- Buscar apoyo económico para el financiamiento del servicio de aguas residuales

- Consolidar la infraestructura básica y la operatividad del Servicio de Recolección y Disposición de Basura.

- Continuación del Programa de Clasificación, Comercialización y Traslado a tierra firme de la basura reciclable.
- Comercialización de la basura trasladada a tierra firme.
- Continuación de la campaña de concienciación ciudadana referido a la clasificación y disposición de residuos sólidos.
- Puesta en marcha de un sistema de quemadores ecológicos

- Adquisición de un sistema de picadora de residuos plásticos

- Consolidar la infraestructura básica y la operatividad del Servicio Médico Asistencial.

- Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento médico asistencial existente:
  - Gestión coordinada para el suministro de material médico ambulatorio y odontológico
- Mejoramiento de los servicios médicos asistenciales existentes:
  - Continuidad del acuerdo AUA PN ALR - Universidad Central de Venezuela para el Servicio Odontológico en El Gran Roque.
  - Gestión coordinada con otros organismos para el equipamiento del ambulatorio con el mobiliario y equipos requeridos para un mejor servicio (RX, laboratorio clínico, teléfono, radio)
  - Seguimiento de la solicitud presentada ante el FONVIS para la ampliación por equipamiento del servicio odontológico a través de la Universidad Central de Venezuela
- Mejorar la infraestructura física del dispensario y residencia del personal médico y odontológico.
- Coordinación del operativo que realizará el Ministerio de Salud y Desarrollo Social en la zona:
  - Supervisión sanitaria de posadas y restaurantes ubicados en el PN ALR
- Gestión coordinada conjunta con organismos locales para la ubicación y funcionamiento de una unidad de Defensa Civil
- Gestión coordinada con el MSDS para la asignación de personal auxiliar (médicos y/o paramédicos) en temporadas de alta afluencia de turistas.
- Creación de un economato local con sección de expendio de medicinas bajo prescripción médica a la comunidad roqueña.

- Consolidar la infraestructura básica y la operatividad de los Servicios de Comunicaciones.

- Gestión coordinada para el Mejoramiento del Servicio Telefónico:
  - Coordinar con CANTV el funcionamiento de la Red de Teléfonos Básica:
    - Mejoramiento y ampliación Puesta en marcha de la red de telefonía básica.
- Gestión coordinada con CONATEL para concretar aspectos legales referidos a la emisora local y estudiar la posibilidad del financiamiento de la misma.
- Crear una central de comunicación vía Internet.
- Gestión coordinada para el mejoramiento del Servicio Postal.
  - Estudios preliminares para la asignación y remodelación del local para el funcionamiento de las Oficinas de IPOSTEL
  - Apertura de las oficinas y servicios de IPOSTEL en El Gran Roque
- Mejoramiento de la Infraestructura de la Vialidad local:
  - Creación de un sistema de toponimia: Fase II. Señalización con la toponimia.
  - Construcción de aceras y brocales
  - Diseño y puesta en marcha de un programa de ornato público
- Gestión coordinada con otros organismos y organizaciones locales el mejoramiento de la infraestructura relativa al Transporte Acuático:
  - Consolidación y mantenimiento de los muelles existentes en el PN ALR.
  - Mantenimiento del muelle de carga pesada en el área de Servicio de El Gran Roque
  - Instalación de boyas para anclaje de embarcaciones

- Regularización del servicio de suministro de combustible Gasolina/Gasoil a través de concesión, instalación y puesta enmarca de la estación de servicio.

- Mejoramiento de la infraestructura para el Tránsito Aéreo:
  - Coordinación con MINFRA la ejecución de obras que hayan sido incluidas en el presupuesto 2001 de la Dirección de Aeropuertos: repavimentación de la pista, estacionamiento, torre de control y estación de bomberos.
- Gestión coordinada para mejoramiento de los medios de comunicación local

- Consolidar la infraestructura básica y la operatividad otros Servicios en el PN ALR.

- Fortalecer la solidaridad en la comunidad
- Apertura de la agencia bancaria en El Gran Roque:
- Regularizar el servicio religioso
- Establecer contacto con la organización de Alcohólicos Anónimos para el diseño de una estrategia local que permita minimizar el problema en la población
- Gestión coordinada para el mejoramiento de los puestos de Guarda parques en el PN ALR:
  - Remodelación del puesto en Krasky
  - Construcción de los puestos en Dos Mosquises, Carenero, Cayo Pirata
- Puesta en marcha de la Ferretería Marina
- Desarrollo de un operativo de esterilización de animales domésticos locales (perros y gatos)
- Coordinación con otros organismos para la aplicación de un sistema de pensión para los ancianos de la comunidad localizada en el PN ALR
- Acondicionamiento de la UE del PN ALR
- Gestión coordinada con organismos locales para el mejoramiento de locales y áreas deportivas

- Optimizar el sistema coordinado de gestión para el ejercicio de la Guardería Ambiental y Seguridad Ciudadana.

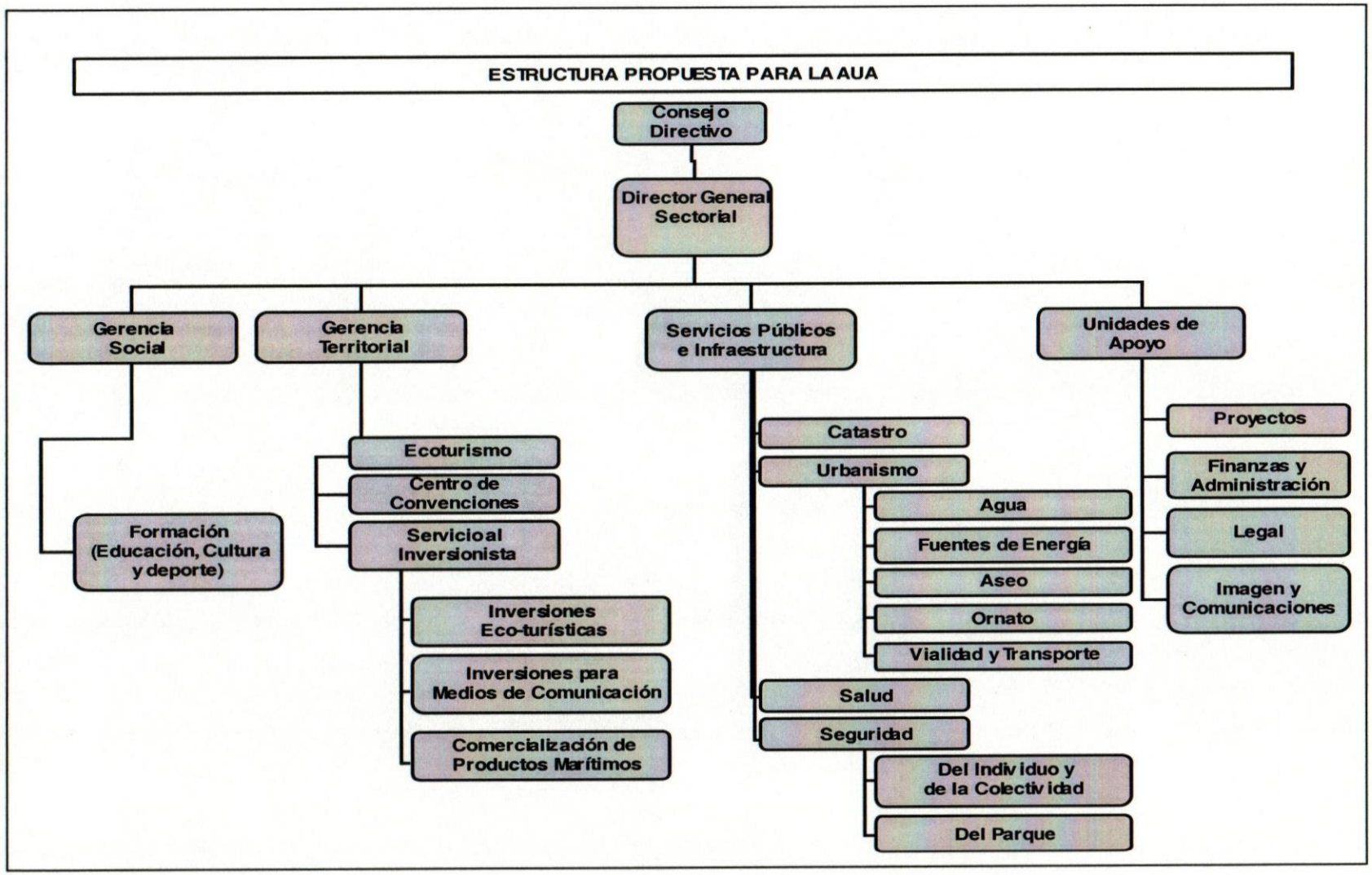
- Optimizar los planes operativos de los entes de guardería ambiental y seguridad ciudadana que operan en el PN ALR.
- Dar cumplimiento al Plan de Ordenamiento, su Reglamento y Ordenanzas, y al Marco Jurídico que permita un desarrollo sustentable PN ALR.
- Apoyo a las labores de Guardería Ambiental desarrolladas en el PN ALR por parte de INPARQUES, GN y Armada venezolana:
  - Establecimiento de pautas para el trabajo coordinado en comisiones conjuntas de las organizaciones locales competentes para las labores de vigilancia y control dentro del PN ALR
  - Dotación de equipos para el buen funcionamiento del personal que ejecuta Guardería Ambiental en el PN ALR
  - Mejoramiento de la coordinación interinstitucional para las labores de guardería ambiental y seguridad ciudadana en el PN ALR:
  - Sistematización del proceso de guardería y patrullaje en el PN ALR
  - Definición y ejecución coordinada de las organizaciones gubernamentales locales de los procedimientos para el uso de embarcaciones y equipos especializados para operaciones de guardería y control.
  - Coordinar un plan piloto durante todo el año y en concordancia con las autoridades de Capitanía para mejorar y aplicar el procedimiento de revisión de las condiciones legales de las embarcaciones y personal de patrones en el área.
  - Gestión coordinada con la Armada la reparación de unidades flotantes que aumenten la flota local destinada a la vigilancia y control en el PN ALR.
- Gestión coordinada periódica y conjunta con todos los entes que realizan labores de vigilancia y control, así como labores de seguridad ciudadana en el ámbito del PN ALR.

- Capacitación y entrenamiento del personal adscrito a los entes de guardería ambiental y seguridad ciudadana que operan en el PN ALR.

- Ejecución conjuntamente con el GN de un taller para el personal de las organizaciones gubernamentales presentes en el PN ALR, con énfasis en el personal de la AUA e INPARQUES, sobre procedimientos administrativos de admisión al PN ALR tanto de individuos como de embarcaciones.
- Apoyar las iniciativas propuesta por la Armada venezolana relacionadas con la búsqueda de opciones, conjuntamente con otras unidades flotantes de otros entes gubernamentales y privados del área, estableciendo un plan piloto de auxiliares de guardacostas.

- Diseñar un Plan de Contingencia para resguardo de la ciudadanía en casos de emergencia y/o desastre natural

- Co-gestión con las organizaciones gubernamentales locales para la asignación de recursos financieros y equipos requeridos en caso de emergencia y/o desastre natural
- Diseño de planes de contingencia en caso de: traslado de heridos y/o enfermos graves; mar de leva; contaminación; epidemia; incendio en la zona urbana; accidente aéreo en la pista; embarcación encallada; incidente marítimo
- Coordinación de procesos y procedimientos para los planes de contingencia ante emergencias y/o desastres naturales


ESTRUCTURA PROPUESTA PARA LA AUA
Consejo Directivo
Director General Sectorial
Gerencia Social
Gerencia Territorial
Servicios Públicos e Infraestructura
Unidades de Apoyo
Formación (Educación, Cultura y deporte)
Ecoturismo
Centro de Convenciones
Servicio al Inversionista
Inversiones Eco-turísticas
Inversiones para Medios de Comunicación
Comercialización de Productos Marítimos
Catastro
Urbanismo
Agua
Fuentes de Energía
Aseo
Ornato
Vialidad y Transporte
Salud
Seguridad
Del Individuo y de la Colectividad
Del Parque
Proyectos
Finanzas y Administración
Legal
Imagen y Comunicaciones

Cuadro no. 1: O: Oferta - D: Demanda - P: Precio

HECHOS HISTORICOS MAS IMPORTANTES Competitivos, culturales, demográficos, ecológicos, económicos, legales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.	T ?	IMPACTO? Productos O	Productos D	Productos P	Insumos O	Insumos D	Insumos P	Import.
Disminución del poder adquisitivo del venezolano	x		↑					3
Incremento de la devaluación versus la inflación	x		↓	↓		↓	↑	6
Recesión en la economía mundial	x		↓			↓		16
Creciente incertidumbre política y falta de gobernabilidad	x	↑			↑			5
Incremento de la inseguridad social	x		↑			↑		1
Incremento de la densidad poblacional en las zonas urbanas	x		↑			↑		15
Baja calidad en atención al turista	x		↑			↑		12
Falta de una política consistente y permanente hacia el turismo nacional e internacional		↑			↑			11
Decrecimiento económico	x	↑	↓		↑	↓		2
Incremento de la tasa de desempleo	x		↑			↑		4
Incremento de la dependencia de la moneda venezolana con el US$	x			↑			↑	7
Incremento de los convenios supranacionales	x	↓			↓			14
Incremento de las tasas de Interés	x		↑			↑		8
Implantación de leyes habilitantes en períodos de crisis	x							13
Creciente Riesgo País	x	↓			↓			9
Incremento del salario	x		↑	↑		↑	↑	10

Cuadro no. 2:

EVENTOS INCIERTOS MAS IMPORTANTES Competitivos, culturales, demográficos, ecológicos, económicos, legales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.	IMPACTO?						Import.
	Productos			Insumos			
	O	D	P	O	D	P	
¿Aumentará la inversión de capital de origen nacional en el país?	↑	↑		↑	↑		17
¿Habrá estallidos sociales?		↓					5
¿Se reducirá significativamente la polarización de la sociedad venezolana (pro y anti-Chávez)		↑			↑		6
¿Impulsará la recesión económicalas guerras de precio?		↑			↓	↓	18
¿Ingresará Venezuela al Mercosur?	↑	↑					19
¿Se formarán sindicatos de consumidores como esxisten en EEUU?		↑			↑		7
¿Existirá un desarrollo de los deportes marítimos en el país?	↑	↑		↑	↑		24
¿Habrá recursos suficientes para gerenciar los parques nacionales?	↑	←	↑	↑		↑	21
¿Ocurrirán cataclismos naturales?	↑	↑	↑	↑	↑	↑	10
¿Aumentará la pobreza?		↓			↓		8
¿Habrá una guerra civil?		↓			↓		9
¿Habrá paz social?		↑			↑		11
¿Se derogarán las 40 leyes aprobadas durante la ley habilitante?	↓			↓			12
¿Se firmarán nuevos convenios internacionales?	↑			↑			13
¿Existirá apoyo efectivo de otras instituciones gubernamentales?	↑			↑			14
¿Se sustituirá del cargo al Ministro del Ambiente?	↑						23
¿Habrá un aumento del turismo nacional?		↑	↑		↑	↑	22
¿Aumentará el combustible?		↓	↑			↑	15
¿Habrá una reactivación de la economía?	↑	↑		↑	↑		4
¿Habrá un aumento del capital extranjero en el país?	↑			↑			16
¿Existirá un gobierno de consenso nacional?	↑			↑			3
¿Permanecerá el Presidente de Venezuela en el poder?	↑	↑		↑	↑		1
¿Habrá un golpe de estado?	↑	↑	↑	↑	↑	↑	2

Cuadro no. 3:

EVENTOS PREDETERMINADOS MAS IMPORTANTES Competitivos, culturales, demográficos, ecológicos, económicos, legales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.	IMPACTO?						Import.
	Productos			Insumos			
	O	D	P	O	D	P	
Variación de los precios del petróleo		↓					3
Incremento acelerado del número de suscriptores de internet en Venezuela	↑	↑					13
La guerra mundial contra el terrorismo se extenderá durante varios años	↑	↑	↓			↓	14
Alto nivel de economía informal		↑				↓	4
Chávez gobierna hasta el 2006		↑			↑		1
Mayor exigencia del consumidor venezolano en cuanto calidad y precio, menor lealtad a las		↑					12
Prácticas más sofisticadas de Mercadeo (Segmentación, Ofertas de Mercado flexible, etc.) e		↑					6
Competencia turística de otras islas del Caribe		↑	↑				11
Pocos recursos económicos para el financiamiento de la salud, cultura, deporte y educación		↑			↑		2
Venezuela no es considerado como un destino turístico caribeño		↑	↑				5
30% del territorio venezolano bajo la figura de área de protección ambiental		↑	↑				9
Crecimiento poblacional en la zona insular por encima de su capacidad de carga	↑						8
Baja disposición al trabajo	↑			↑			10

Cuadro no. 4:

ESCENARIOS DE LARGO PLAZO PARA VENEZUELA, HORIZONTE 2020 (IESA, 1998 cp. Francés, 2001)

ASPECTOS SOCIALES

Aspectos	**Opción A**	**Opción B**	**Opción C**
Crecimiento demográfico	Bajo 0-1%	Medio 1-2%	Alto Mayor del 2%
Brecha socioeconómica	Creciente absoluta Obre más pobres y ricos mas ricos	Creciente relativa Pobres menos pobres y ricos más ricos	Decreciente Pobres menos pobres y ricos menos ricos
Situación educativa	Deterioro general creciente	Mejora educación de élites, empeora educación popular	Mejora educación en general
Situación de salud	Deterioro general creciente	Mejoran servicios de salud élites, empeoran a nivel popular	Mejoran servicios de salud en general
Conflictividad social	Confrontación generalizada entre actores	Confrontación esporádica entre actores	Negociación y armonía entre actores
Desarrollo Cultural	Dependiente, proviene básicamente del exterior	Autóctono, generado básicamente en el país	Mixto, combina fuentes internas y externas
Desarrollo de la sociedad civil	Poco desarrollo de ONG y escasa participación	Desarrollo medio de ONG y de la participación	Alto desarrollo de ONG y de la participación
Afiliación religiosa	Escasa religiosidad	Numerosas religiones minoritarias	Religión mayoritaria

ASPECTOS TÉCNICOS-ECONÓMICOS

Aspectos	Opción A	Opción B	Opción C
Crecimiento promedio del PIB	Menos del 2% anual	2-4 % anual	Mayor del 4% anual
Apertura de la economía	Elevado proteccionismo	Proteccionismo selectivo	Comercio e inversión sin barreras importantes
Motores del desarrollo económico	Principalmente externos	Principalmente internos	Mixtos, externos e internos
Diversificación productiva	Economía dependiente del petróleo	Economía no petrolera pesa tanto como petrolera	Economía no petrolera pesa más que la petrolera
Estabilidad macroeconómica	Inflación promedio superior a 30% y alta volatilidad	Inflación promedio de 10-30% y volatilidad media	Inflación promedio inferior al 10% y baja volatilidad
Política económica	Populista, promueve al consumo	Dirigista, promueve la producción	Liberal, guiada por las fuerzas del mercado internacional
Desarrollo tecnológico	Alta dependencia, escasa capacidad de adopción y adaptación	Algunos desarrollo propios, con capacidad media de adopción y adaptación	Desarrollo propio en áreas clave, alta capacidad de adopción y adaptación

ASPECTOS FÍSICO-AMBIENTALES

Aspectos	Opción A	Opción B	Opción C
Disponibilidad de recursos naturales	Agotamiento severo de muchos recursos	Agotamiento de algunos recursos	Disponibilidad suficiente de recursos
Situación ambiental	Deterioro crítico, desarrollo sostenible seriamente comprometido	Deterioro controlado, amenazas al desarrollo sostenible.	Deterioro revertido, desarrollo sostenible asegurado
Infraestructura de transporte	Inferior a la media latinoamericana	Entre las mejores de América Latina	Comparable a los países desarrollados
Infraestructura de telecomunicaciones e informática	Inferior a la media latinoamericana	Entre las mejores de América Latina	Comparable a los países desarrollados
Infraestructura de servicios públicos (agua, gas, electricidad)	Inferior a la media latinoamericana	Entre las mejores de América Latina	Comparable a los países desarrollados
Infraestructura urbana	Inferior a la media latinoamericana	Entre las mejores de América Latina	Comparable a los países desarrollados

ASPECTOS POLÍTICO-INSTITUCIONALES

Aspectos	Opción A	Opción B	Opción C
Sistema político	Pluralista, basado en múltiples partidos	Corporativista, basado en sectores sociales	Monolítico, de partido único
Sistema de gobierno	Parlamentario (modelo británico)	Representativo (modelo norteamericano)	Participativo (modelo suizo)
Descentralización	Regreso al centralismo	Consolidada, control local de competencias básicas	Incrementada, nuevas competencias a nivel local
Desarrollo Institucional	Bajo Escasa legalidad y meritocracia	Medio Legalidad formal, alguna meritocracia, personalismo	Alto Legalidad, meritocracia, carrera de funcionarios

VI. CONCLUSIONES

En este trabaja, se adopto la teoría de la escuela prescriptiva donde el diseño de la estructura sigue a la estrategia, siendo la estrategia el resultado de un análisis interno y externo que va en sintonía con las expectativas de la comunidad.

Los lineamientos de la estrategia tuvieron como fundamento la atención completa de todas las necesidades de los tres niveles de clientes, que atiende la Autoridad Única de Área del Archipiélago los Roques.

Estos tres niveles de clientes son:

- Empleados de la AUA
- Clientes Internos (comunidad de los Roques)
- Clientes Externos (eventuales inversionistas, turistas y grupos foráneos)

La estrategia se fundamento en el concepto de agregación de valor para todos los sectores involucrados; esto no es solo suplir las necesidades; sino crear un conjunto de estrategia destinada a mejorar el nivel y la calidad de vida de cada uno de los clientes internos, externos, implícitos y explícitos de la AUA, en las siguientes esferas de acción:

- Gerencia Social
- Gerencia Territorial
- Servicios Públicos e Infraestructura
- Unidades de apoyo

En cuanto a la estructura que se presento es de carácter funcional. Si bien en el país existen varias organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales de carácter funcional, debe reconocerse que no es la estructura típica dentro de las organizaciones de carácter político en Venezuela.

Para el diseño de esta estructura se tomaron en consideración:

- Las mejores practicas en la definición de estrategia y estructura en las agencias de desarrollo territorial.

- La necesidad de atender a través de una misma estructura a tres niveles de clientes:

  - Empleados de la AUA
  - Clientes Internos (comunidad de los Roques)
  - Clientes Externos (eventuales inversionistas, turistas y grupos foráneos)

Resulto fundamental para la definición de la estructura la evaluación de una alternativa que permita un amplio funcionamiento, multiplicidad de funciones diversidad de atribuciones y/o orientación al logro en cada uno de los puestos de trabajo de una organización lo mas horizontal y plana posible.

VII. RECOMENDACIONES

Para la implantación de la estrategia y la estructura de la Autoridad Única de Área del Archipiélago los Roques, se deben tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Definir la cultura organizacional deseada.

- Definir el plan de comunicación interna, el plan de comunicación externa, la tecnología y la plataforma integrada de información para conectar a través de ella las distintas áreas de la organización.

- Tener en cuanta que el uso del cuadro de mando integral debe acompañarse, posteriormente por un conjunto de indicadores de gestión y por una política gerencial de evaluación de gestión y desempeño que también sea de carácter funcional, permanente, continua e independiente (auditar la gestión).

- La estructura, como sigue a la estrategia, debe ser revisada en la misma medida y con la misma frecuencia, tanto está como la política pública que incida en la redefinición eventual del concepto de la Autoridad Única de Área del Archipiélago Los Roques.

- Generar la estrategia de cada departamento alineada a la estrategia de la AUA y los niveles estructurales de dichos departamentos.

- Desarrollas los puestos de trabajo para cada departamento de la estructura propuesta, con su respectiva descripción de cargo y responsabilidades.

- Implementar los pasos de la planificación estratégica en un sector singular de la comunidad a manera de proyecto piloto, a fin de determinar las limitaciones, obstáculos e implementar las modificaciones necesarias que garanticen su correcta aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K., Learned, E., Christensen, C. y Guth, W.(1969). Business Policy: Test and Cases. Richard D. Illinois: Irwin Homewood

Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Nueva York: McGraw-Hill

Amat, O; Soldevila, P (2002). El Cuadro de Mando Integral en el Mundo Universitario: El caso de la Universitat Pompeu Fabra. Barcelona

Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques. Dirección General. (2001). Plan Estratégico.

Below, P.J. Morrisey, G.L. y Acomb B.L. (1987). The executive Guide to Planning. San Francisco: Jossey-Bass.

Carucci Tramunti, F (1995) Planificación Estratégica por Problemas: Un enfoque participativo. ILDIS: Caracas

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise. Cambridge, Mass: MIT Press

Dávila, A. (1999, Septiembre) Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos IES, 34-42

Dezerega, V. (2001) Guía de procesos para la Innovación en Gerencia Estratégica de Organizaciones Públicas. Manuscrito no publicado. Curso de Plan de Negocio. Caracas: IESA

Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Nueva York: Harper & Brothers

Echevarria, C. (2000). Agencias de desarrollo y política territorial. Universidad del País Vasco/Euskal. Eusko Ikaskuntzaren, Euskonews & Media no. 85, 6-30 / 7-7

Francés, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA.

Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela. No. 29.883 (18 de agosto de 1972)

Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela. No. 4.250 Extraordinario (18 de Enero de 1991) Decreto No. 1.213 y No. 1.214

Godet, M. (1999, Abril) Problemas y Métodos de Prospectivas. UNESCO: Paris

Godet, M. (2000, Abril) La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Cuaderno Gerpa Misión Prospective, no. 05

Kaplan, R. y Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, septiembre-octubre.

Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997): El cuadro de mando integral, Gestión 2000. Barcelona.

Kapplan, R. y Norton, D. (2001). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Madoeri, O. (1999, Mayo). El territorio como factor estratégico de desarrollo. Seminario Ciudad Futura. Nuevas Modalidades en Planificación y Gestión de Ciudades, Organizado por el PER. Serie Documentos de Trabajo, no. 11

Martínez, R. Cuadro de Mando Integral: Nuevo Modelo para el diseño y Control de Gestión en las Entidades Públicas. VII Congreso Nacional de Control Interno en las Entidades del Estado. Junio 7 y 8. (2001). Santa fe de Bogotá-Colombia.

Matus, C. (1992). Sobre el Análisis Estratégico. Fundación Altadir: Caracas

Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la Dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contexto y casos. México: Prentice may

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). Safari a la Estrategia. Santiago: Ediciones Granica de Chile S. A.

Olve, N. Roy, J. y Wetter, M. (2000). Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Oropeza, A. (1999, Mayo, 02) Consejos para anticiparse a los hechos. El Nacional pp.1D

Rodríguez, J. (2002). Definición de los servicios y lineamientos estratégicos de la AUA del PNALR y captación de las expectativas comunitarias a través del Cuadro de Mando Integral. Tesis inédita de Especialización en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Schoemaker, P. (2002). Profiting from Uncertainty. New York: The Free Press.

Schwartz, P. (1991). The Art of the long View. New York: Doubleday

Tonge, R (1996). Lessons for the Public Sector. Certified Accountat, Vol.88. No.3, marzo, pp.50-55.

Vélez V., Raúl. (1987) Veinte guías para la práctica de la planeación estratégica, Medellín: Revista Universidad Eafit, Nº 68, 17-27.

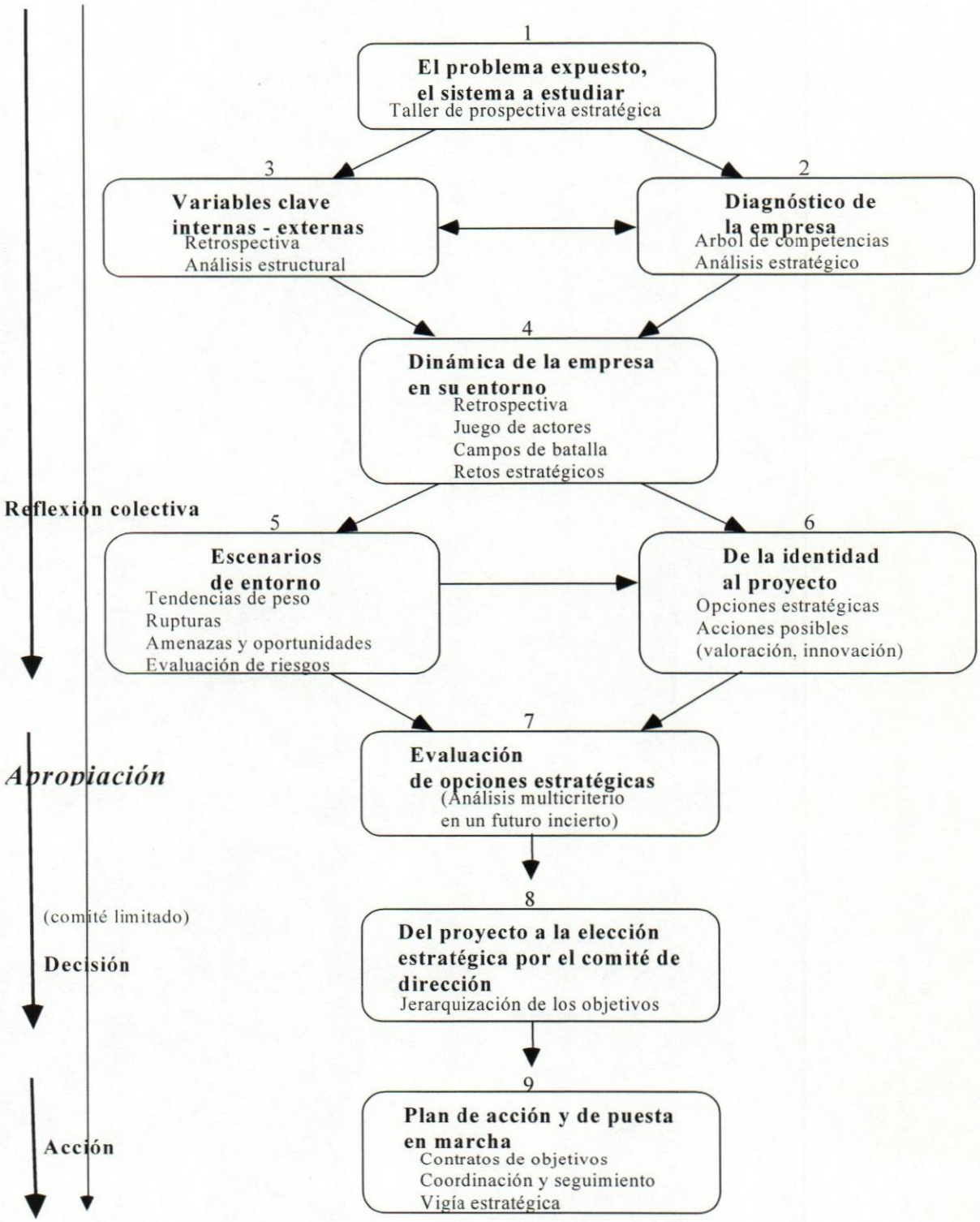
Von Neumann,J. y Morgensterm, O. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. 2da. ed. Princeton: Princeton University Press

Zambrano, A. (2001). Gerencia Estratégica y Gobierno. Caracas: Ediciones IESA.

ANEXOS

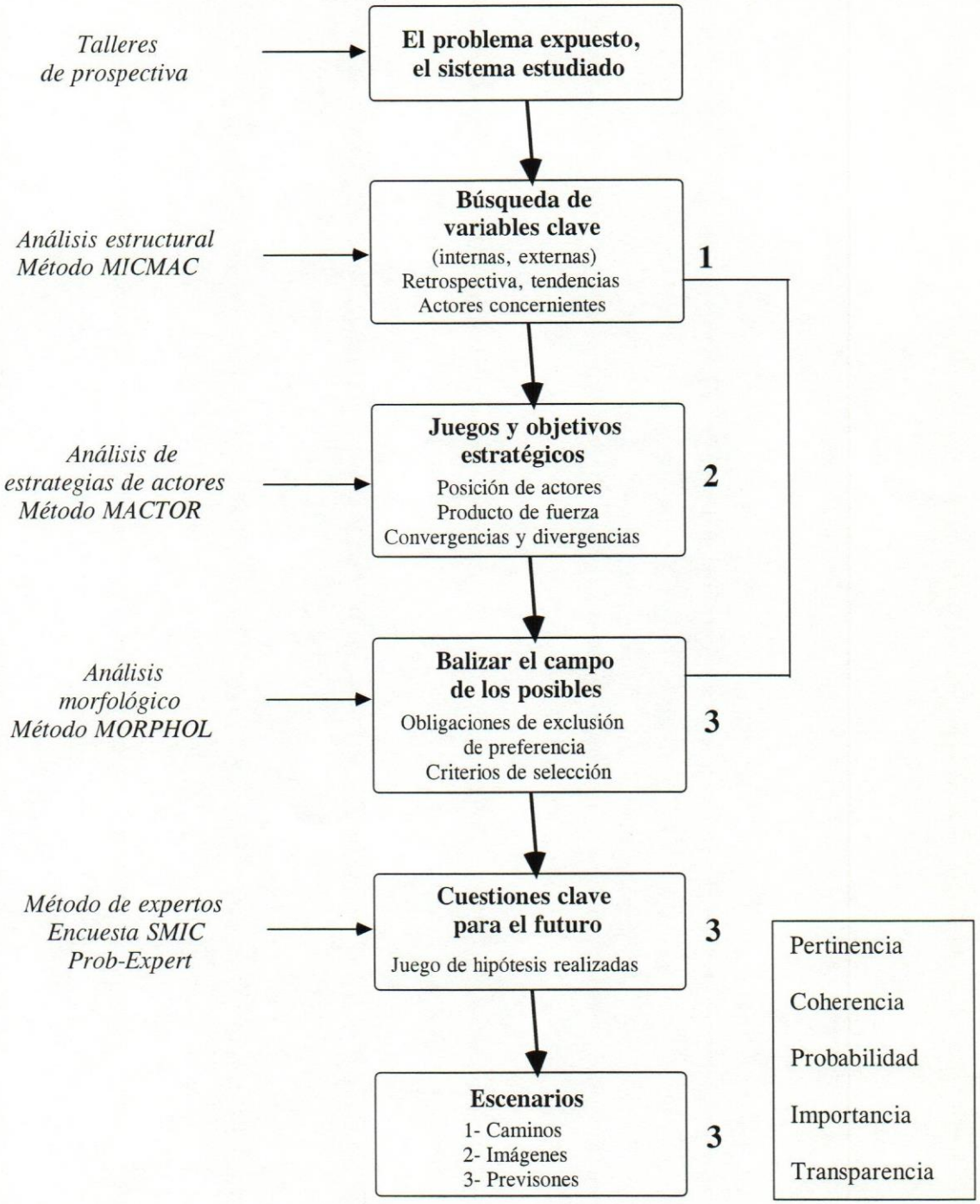
Anexo 1

Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada

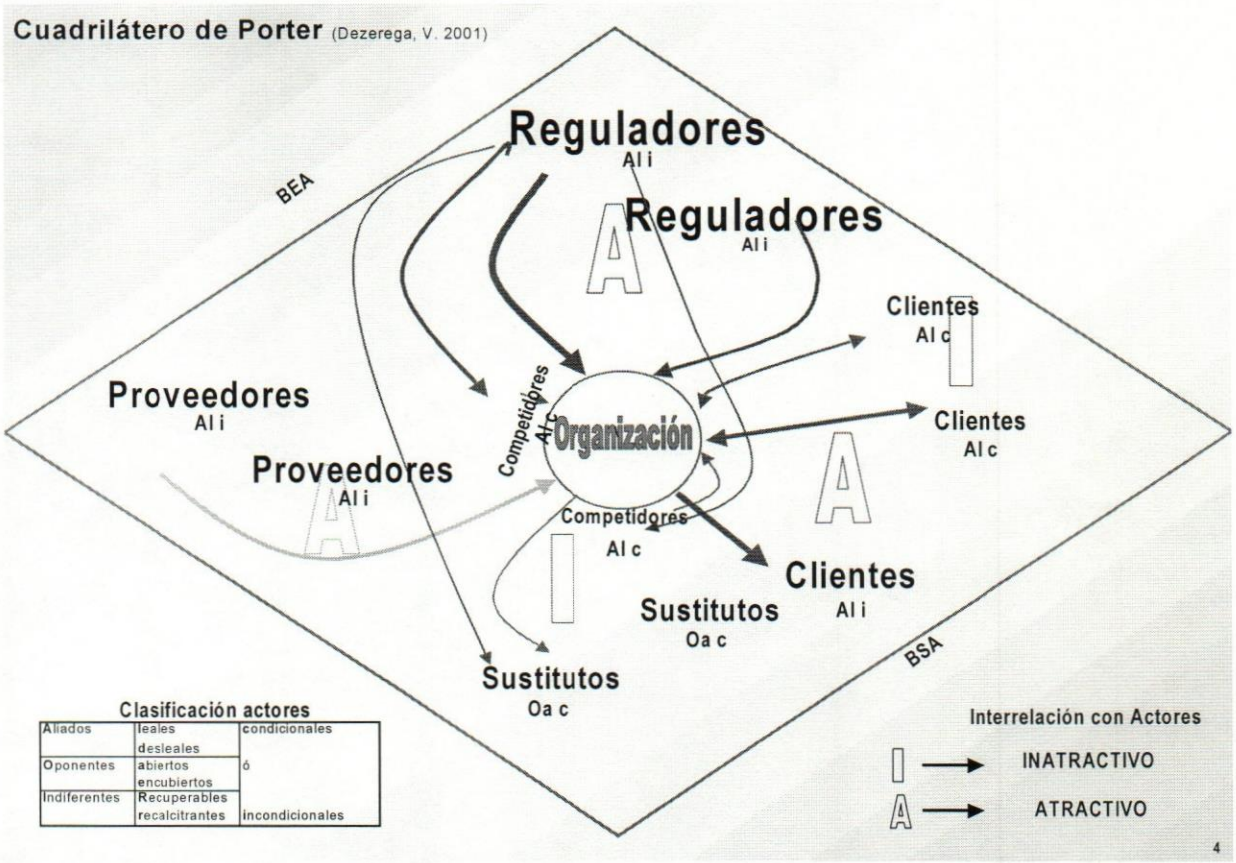


Anexo 2

METODO DE ESCENARIOS



Anexo 3


Cuadrilátero de Porter (Dezerega, V. 2001)
Reguladores
Al i
Reguladores
Al i
BEA
Clientes
Al c
Proveedores
Al i
Competidores
Al c
Organización
Clientes
Al c
Proveedores
Al i
Competidores
Al c
Clientes
Al i
Sustitutos
Oa c
BSA
Sustitutos
Oa c
Clasificación actores
Aliados
leales
desleales
condicionales
Oponentes
abiertos
encubiertos
ó
Indiferentes
Recuperables
recalcitrantes
incondicionales
Interrelación con Actores
INATRACTIVO
ATRACTIVO
4

Anexo 4

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo:	
Canales de información, mejor información en Los Roques	
Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- Radio Roqueña 101.9 FM., 2.- "A toda Vela" Boletín Informativo sobre obras de la AUA., 3.- Atractivo turístico que atrae a todos los medios de comunicación a realizar reportes del parque.,4.- Las riquesas naturales existentes en el Archipielago favorecen la imagen a nivel internacional., 5.- Nueva imagen Pag. Web..	1.- Poca comunicación interna, lo que contribuye a la falta de infromación., 2.- falta de recursos para activar la radio., 3.- Falta de personal capacitado en los roques para operar la radio., 4.- Falta de recursos para la rpomoción turística a nivel naciona e internacional.
Oportunidades:	**Amenazas:**
1.- Coordinación con fundaciones para mejorar la capcitación del personal empleado en la radio., 2.- Proceso de legalización ante CONATEL que nos facilitaría los tramites de donación., 3.- Ayuda de las facultades de comunicación sociald e las diversas universidades para facilitarnos personal capacitado en radio. 4.- Colaboración de GECAMP consultores para el cambio de imagen de ("A toda Vela"), dándole formato más atractivo para los habitantes del poblado. 5.- Colaboración con entes privados para la promoción turística del parque a nivel internacional. 6.- Nueva imagen de página web	1.- Situación política y social inestable., 2.- pérdida del turismo internacional., 3.- poca promoción turística a nivel internacional., 4.- Mala imagen a nivel internacional
Elaborado por: (Nombre y Cargo)Ileny Suárez - Mirangel Aguilar	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Optimización del Servicio de Agua	
Fortalezas:	**Debilidades:**
- Se posee tecnología de avanzada para producir el agua potable para cubrir las necesidades de toda la comunidad. - Existe el Proyecto para instalar el sistema de agua residuales - Aptitud positiva de la Gerencia a resolver las deficiencias del servicio.	- No se tiene el personal técnico especializado para reparaciones de las misma. - No existen tuberías de aguas blancas para la mejor distribución - No existe tubería de aguas Negras
Oportunidades:	**Amenazas:**
- Incremento en el Numero de Turistas - Mejora en el Uso de la Publicidad y Promoción - Acuerdo con proveedores para disminuir los costos de los materiales	- Deficiencia en la distribución del agua. - Perdida de imagen de la empresa (se manifiesta en ciertos grupos) - Altos costos de Insumos Químicos y Mano de Obra Especializada
Elaborado por: (Nombre y Cargo)Ileny Suárez - Mirangel Aguilar	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Optimización del Servicio de Aseo	
Fortalezas:	**Debilidades:**
- Se tiene un Incinerador ecológico - Se cuenta con el personal suficiente para la recolección y clasificación de la basura. - Poseemos las maquinas y herramientas necesarias e indispensable para el tratamiento de la basura. - Aptitud positiva de la Gerencia a resolver las deficiencias del servicio.	- No tenemos el transporte adecuado para la recolección de la basura. - Falta una planta eléctrica nueva que alimente al Incinerador.
Oportunidades:	**Amenazas:**
- Acuerdo con proveedores para disminuir los costos de los materiales, - Mejora en el Uso de la Publicidad y Promoción - Aceptación en las tarifas y la prestación del servicio	- Concienciación de la población para el pago del servicio
Elaborado por: (Nombre y Cargo)Ileny Suárez - Mirangel Aguilar	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Optimización del Servicio de Electricidad	
Fortalezas:	**Debilidades:**
- Se tiene plantas eléctricas para cubrir las necesidades principales. - Se tiene al personal técnico para el mantenimiento y reparación de las plantas. - Aptitud positiva de la Gerencia a resolver las deficiencias del servicio.	- Ya han superado la vida útil, por lo que las reparaciones son mas continuas razón por la cual se incrementa el costo de producción. - No existe un distribuidor fijo del combustible. - No tenemos un sistema automatizado de facturación del servicio.
Oportunidades:	**Amenazas:**
- Introducción de nuevas tecnologías o un sistema de electricidad que se genere por la fuerza del medio ambiente. - Acuerdo con proveedores para disminuir los costos de los materiales, - Mejora en el Uso de la Publicidad y Promoción	- Baja rentabilidad - Perdida de imagen de la empresa (se manifiesta en ciertos grupos) - Limitaciones en la capacidad de producción para incorporar nueva equipos que se alimenten de electricidad. - Incapacidad de incorporar nueva tecnología que utilice la energía natural.
rado por: (Nombre y Cargo)	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Educación	
Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- Seguimiento continuo que se realiza a los proyectos ejecutados., 2.- Apoyo del equipo de trabajo de la AUA en Caracas., 3.- Capacitación y colaboración del personal docente de la escuela básica., 4.- Apoyo de la comunidad en los programas y actividades que se realizan., 5.- Efectiva y constante comunicación con organismo públicos con inherencia en la materia.	1.- Limitaciones presupuestaria de la AUA.- 2.- Poca infromación que recibe la comunidad de las actividades que en materia de eeducación realiza la AUA., 3.- Carencia del recurso humano necesario para la elaboración de proyectos y asietncia en el área., 4.- Falta de equipos de computación.
Oportunidades:	**Amenazas:**
Apoyo de destacados organismo en la ejecución de programas educativos., 2.- Introducción de nueva tecnología., 3.- Dotación de moviliario escolar, por parte de (FEDE) y a contraloría General de la Repúbica., 4.- Capacitación del personal docente., 5.- Excelente apoyo del personal docente en las activdiades desarrolladas.	1.- Limitaciones presupuestaria del ente competente para ejecutar esta labor., 2.- Fata de partrocinio para ejecutar diversas activdiades educativas., 3.- Falta de equipos para incorporar nuevas tecnologías., 4.- falta de activdiades complementrias en el tiempo ibre de los estudiantes., 5.- Falta de espacio físico uy equipos deportivos para la realización de educación física.
Machado (Asistente de Director) Wilton de la Cruz (jefe de personal)	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Salud	
Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- Seguimiento intenso y continuo a los proyectos ejecutados., 2.- Apoyo de la AUA en pasaje y alimentación de los profesionales de la salud., 3.- Efectiva y constante comunicación con organismos públicos con inherencia en la materia.	1.- Limitaciones presupuestaria de la AUA., 2.- falta de proyectos para ser representacdos antes los organismos que nos apoyan., 3.- Carencia de los recursos humanos necearios (asistente) asignado a esta activdiad en Caracas y Los Roques., 4.- Poca organización de la Radio pra llevar a cabo las informaciones de salud requeridas., 5.- Falta de equipos de computación.
Oportunidades:	**Amenazas:**
1.- Apoyo de organismo públicos copmo MSDS y la UCV., 2.- Aceptación del personal de odontología por parte de la comunidad., 3.- Apoyo de a comunidad en los proyectos realizados., 4.- Excelente apoyo del personal docente en las activdiades desarrolladas.	1.- Limitaciones presupuetaria del ente competente para ejecutar esta labor., 2.- fata de espacio físico en la medicatura., 3.- Falta de equipos, materiales y medicamentos (radio contacto)., 4.- Retraso en los tramites administraciones para la formalización de proyectos y convenios., 5.- Falta de continuidad a las actividades programadas por parte de MSDS., 6.- Falta de claridad en los procesos para el traslado de emergencia a tierra firme.
lachado (Asistente de Director) Wilton de la Cruz (Jefe del Personal)	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Deporte	
Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- Trabajadores de la AUA son los dirigentes deportivos de la comunidad., 2.- Dotación aceptable de materiales deportivos profesionales de la salud.	1.- Limitaciones presupuestaria de la AUA., 2.- Falta de reglamentación en la realización de actividades deportivas ligadas al no consumo de alcohol y otras sustancias., 3.- Falta de un comité deportivo., 4.- Falta de equipos de computación.
Oportunidades:	**Amenazas:**
1.- Apoyo de organismo públicos INCE y el MARN., 2.- Contamos con el apoyo de Alianza para una Venezuela sin droga., 3.- Entusiasmo demostrado por la comunidad por participar en las diversas disciplinas deportivas que se están organizando en Los Roques., 4.- Excelente apoyo del personal docente en las actividades desarrolladas.	1.- Limitaciones presupuetaria del ente competente para ejecutar esta labor., 2.- Falta de apoyo del organismo píblico responsable de la materia (IND)., 3.- Falta de continuidad en as activdades deportivas realizadas., 4.- Situación político-económica que atraviesa el país en estos momentos que impiden la elaboración de proycteos por no contar con los recursos necearios., 5.- Falta de patrocinio por parte de empresas provadas y operadores turísticos para desarrollar actividades turísticas-deportivas en la isla.
Machado (Asistente de Director) Wilton de la Cruz (Jefe de Personal	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Mejor atención	
Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- Imagen tanto nacional como internacional del Parque., 2.- Eficiencia del Equipo de Trabajo., 3.- A nivel tecnológico se cuenta con los equipos necesariamente., 4.- radio.	1.- Falta de infromación oportuna., 2.- Deudas acumulados en e área de los ingresos., 3.- Subutilización de a radio., 4.- Comunicación cuesta- zona de servicios
Oportunidades:	**Amenazas:**
1.- Automatización a través de internet.	1.- Crisis económica de país., 2.- Bajo ingreso de turistas (afecta el ingreso de de posadas, por ende afecta el ingreso de la AUA).
y Soma Caballos (Adj Director - Jefe de ingresos y administración).	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Ayuden a la conservación del parque	
Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- Buen clima organizacional dentro de la AUA Los Roques., 2.- Existencia de leyes y reglamentos para la protección del Parque (Constitución Nacional Art. 127 y 128)., 3.- Participación de las Asociaciones Civiles de Los Roques., 4.- Infraestrcutura., 5.- Acuerdos Intergubernamentales MARN, INPARQUES, G.N., MSAS y AUA Los Roques.	1.- Fallas en la coordinación efectiva de los organismos gubernamentales locales (G.N., MARN, INPARQUES; AUA)., 2.- Falta de sistemas de recolección de aguas servidas en el Gran Roque., 3.- A los turistas no se les rpoporciona información suficiente acerca de la conservación del parque., 4.- Falta de capacitación del personal en el área de conservación.
Oportunidades:	**Amenazas:**
CI. FUDECO.., 2.- Apoyo de los medios de comunicación social en la c	1.- Aumento de la población en el Archipiélago , lo cual genera mayor cantidad de desechos., 2.- Escases de personal para vigialr todo el parque., 3.- Disminución de los Ingresos propios.
bre y Cargo) Sojo Cipriano y Rosales Jesús	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Fortalecimiento institucional de las asociaciones	
Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- Marco Jurídico Decreto 1214. Artículo 3. Ordinal 4to., 2.- Existencia de la figura del Directorio Local., 3.- Incorporación de las Asociaciones en los eventos organizados por la AUA., 4.- La radio como medio de comunicación y participación de las asociaciones.	1.- Patrocinio económico por parte de la autoridad., 2.- Ingerencia excesiva en las decisiones de la Autoridad., 3.- No hay seguimiento de las nromas establecidas., 4., No existen políticas de acción frente a las asociaciones., 5.- La no convocatoria de manera periódica a los Directores locales y la efectiva participación de cada una de las asociacioes a través de un delegados., 6.- La no convocatoria del concejo Directivo.
Oportunidades:	**Amenazas:**
1.- Proyecto Araucaria., 2.- GECAMP: fondoturismo., 3.- Creación de Fondo Mixto de promoción y capacitación para la participación turística.	1.- La no convocatoria de las asociaciones par ael logro de los objteivos inherentes a los mismos., 2.- Política: Judith Campagna.
e y Cargo): Laura cad	

AUA CARACAS: Análisis FODA

Objetivo: Participación activa de la comunidad	
Fortalezas:	**Debilidades:**
1.- A nivel tecnológico se cuenta con los equipos necesarios para establecer las comunicaciones con la comunidad., 2.- Teléfonos, radios, emirosora, Fax, computadora., 2.- Se cuenta con personal., 3.- Existe un medio de información a toda vela., 4.- Existen asociaciones en la comunidad., 5.- Apoyo en diferenmtes Organismos tanto públicos como privados en la realización de las diferentes actividades con la comunidad.	1.- En la radio, el personal no es el más idoneo., 2., Nuestro personal en Los Roques no está preparado para interactuar con la comunidad., 3.- Falta de información a la comunidad de forma rápida y eficaz., 4.- falta de talleres de atención al público, para el personal AUA., 5.- Las asociaciones, carecen de regamentos o desconocer los fines concretos para los cuales se crearon., 6.- Falta de directrices por parte de la AUA, para su funcionamiento.
Oportunidades:	**Amenazas:**
1.- Los convenios establecidos entre la AUA, y organismos externos (AECI; FUDECO; UCU; HIDROVEN)., 2.- Intervención de organismos del Estado, para e funcionamiento de las actividades propias del Parque (SARPA, Dir aeropuertos, guardia nacional, armada, relaciones exteriores)., 3.- Eventos de Promoción donde participan los medios de comunicación (Promoción de la actividad turística y de la comunidad en sí).	1.- La incursión de la Política Integeneradora en las relaciones directas con la comunidad)Ej. Judith Campagno, con los círculos bolivarianos, mal manejados)., 2.- carencia de recursos económicos, por la baja en el turismo a nivel nacional, que de algunos impiden la realización de actividades propias de la comunidad., 3.- Toma de decisiones oportunas que atentan contra los funcioanrios de la AUA al momento de realizar sus actividades.
rgo): Sonia Ceballos., Thais Carrillo, Iris Colorante	