



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**“MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LOS PROYECTOS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO
URBANO DEL DISTRITO NORTE DIVISION ORIENTE DE
PDVSA”**

Presentado por:

PERERO AROCHA, RENNYS

Optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Tutor:

ING. LUCÍA RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Caracas, Enero 2.009

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.-Planteamiento del problema.....	3
1.2.- Justificación del proyecto.....	4
1.3.- Objetivo del proyecto.....	6
1.3.1.- Objetivo General.....	6
1.3.2.- Objetivos Específicos.....	6
1.4.- Marco Metodológico.....	7
1.4.1.- Etapa 1: <i>Diagnóstico</i>	7
1.4.2.- Etapa 2: <i>Diseño o Desarrollo</i>	8
1.4.3.- Etapa 3: <i>Recomendaciones</i>	8
1.5.- Resultados Esperados.....	9
CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.1.- Estrategia.....	11
2.2.- Planificación Estratégica.....	11
2.3.- Lineamientos Estratégicos.....	12
2.3.1.- Lineamientos Permanentes.....	12
2.3.1.1.- Fines.....	13
2.3.1.2.- Misión.....	13
2.3.1.3.- Valores.....	13
2.3.2.- Lineamientos Semipermanentes.....	14
2.3.2.1.- Visión.....	14
2.3.2.2.- Políticas.....	14
2.3.3.- Lineamientos Temporales.....	15
2.3.3.1.- Objetivos.....	15

2.3.3.2.- Metas.....	15
2.3.3.3.- Estrategias.....	15
2.4.- Análisis Externo.....	16
2.4.1.- Análisis de Tendencias.....	16
2.4.1.1.- Tendencias Globales.....	16
2.4.1.2.- Tendencias Nacionales.....	16
2.4.2.- Competitividad Sectorial.....	16
2.4.3.- Modelo de Diamante de Porter.....	16
2.5.- Análisis Interno.....	17
2.5.1.- Cadena de Valor.....	17
2.5.2.- Impulsores de Costos.....	17
2.5.3.- Capacidades Medulares.....	17
2.5.4.- Modelo de las siete “S” de McKinsey.....	17
2.6.- Matriz FODA.....	18
2.7.- Balanced Scorecard.....	18
2.7.1.- Finanzas.....	19
2.7.2.- Clientes.....	19
2.7.3.- Procesos Internos.....	19
2.7.4.- Aprendizaje y Crecimiento.....	20
2.7.5.- Iniciativas Estratégicas.....	20
2.7.6.- Indicadores.....	20
2.7.7.- Lineamientos estratégicos y BSC.....	20
2.8.- Comités de Tierras Urbanas.....	20
2.8.1.- ¿Qué hacen los Comités de Tierras Urbanas?.....	20
2.9.- Cooperativa.....	21
2.9.1.- ¿Cómo se forma una cooperativa?.....	22
2.10.- Censo de Población y Vivienda.....	22
2.11.- Densidad de población.....	22
2.12.- Población Rural.....	22
2.13.- Población Urbana.....	22

2.14.- Coopetencia.....	22
2.15.- Apalancamiento de Recursos.....	22
2.16.- Estiramiento de Recursos.....	22
2.17.- Organización Comunitaria de Vivienda.....	22
CAPITULO 3: MARCO ORGANIZACIONAL.....	23
3.1.- Historia.....	23
3.2.- División y Estructuras de PDVSA.....	23
3.3.- Exploración y Producción.....	24
CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PROYECTO.....	26
4.1.- Análisis Interno.....	26
4.2.- Análisis Externo.....	36
4.3.- Matriz FODA.....	58
4.4.- Matriz FODA (estrategias).....	61
CAPITULO 5: RESULTADOS DEL PROYECTO.....	62
5.1.- Impacto Esperado.....	62
5.2.- Impacto Social.....	63
5.3.- Propuesta para Unidad de Desarrollo Urbano.....	63
5.4.- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	67
CAPITULO 6: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	77
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ANEXOS.....	83
1.- Consideraciones Éticas.....	84

TITULOS DE FIGURAS

Figura		pp.
1	Cuadro de Mando Integral. Perspectivas	18
2	Cadena de valor	29
3	Diagrama de las 7S de Mckinsey	34
4	Alta Dependencia Económica	42
5	Índices de ocupados según sector de la economía	43
6	Modelo del Diamante de Porter	50
7	Análisis de los Grupos Estratégicos	55
8	Modelo de Relación Unidad de Desarrollo Urbano	62
9	Estructura Organizativa deseada Unidad de Desarrollo Urbano	66
10	Diagrama de Causa-Efecto	70
11	Objetivos e Indicadores Estratégicos	71
12	Metas para cada indicador estratégico	72

TITULOS DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Indicadores de Fuerza de Trabajo	43
2	Natalidad y Mortalidad en Venezuela	44
3	Tasa de desocupación laboral	45
4	Tasa de Ocupación laboral	45
5	Índices de Pobreza	46
6	Situación de Hogares Venezolanos	46
7	Servicios de Vivienda	47
8	Matriz de Perfil Competitivo	57
9	Matriz FODA	61
10	Iniciativas Estratégicas y su Impacto para cada Objetivo	76

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Especialización en Gerencia de Proyectos

**“MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LOS PROYECTOS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO URBANO DEL
DISTRITO NORTE DIVISION ORIENTE DE PDVSA”**

Trabajo Especial de Grado

Autor: Perero, Renny

Tutor: Lucía Rodríguez González.

Fecha: Enero, 2009.

RESUMEN

En Venezuela las políticas de Estado en el pasado se habían generado sin un buen estudio y proyección en el tiempo, debido al cambio continuo de sus dirigentes, como consecuencia se paralizaban los planes y proyectos. El Distrito Norte de la División Oriente de PDVSA no escapaba de esta realidad, siendo una de sus problemáticas la escasez de viviendas para una población que crece constantemente y la ausencia de planes habitacionales. La Unidad de Desarrollo Urbano Distrito Norte es el organismo que surge para encargarse de promover los futuros desarrollos inmobiliarios para los trabajadores de PDVSA y comunidades de la zona, brindándoles soluciones habitacionales a PDVSA, Organizaciones Comunitarias de Viviendas y Consejos Comunales. De acuerdo a todas las necesidades de viviendas que tiene el Distrito Norte de Anzoátegui, la Unidad de Desarrollo Urbano verá la necesidad de planificar, promover y ejecutar programas de soluciones habitacionales que permitan solventar la situación actual, la Unidad se diseñará bajo el concepto de una planificación que oriente los esfuerzos para afrontar la problemática. Para lograr este objetivo, se plantea realizar una investigación-desarrollo para realizar la planificación estratégica formal de la Unidad a través de un conjunto de acciones y tareas, buscando claridades en las labores y estrategias apropiadas, sugerir herramientas gerenciales que ayude a definir y coordinar la política habitacional, elaborando y aplicando planes que ayuden a orientar y ejecutar los proyectos con éxito. Esta investigación se elaborará en 3 etapas: el diagnóstico, para determinar la opinión de los involucrados acerca de la situación actual, el análisis entorno; luego diseñar el plan, a través del análisis FODA para formular estrategias, elaborar planes de acción y portafolios de proyectos; por último, dar recomendaciones para su implementación y la evaluación al final del proceso. El producto de esta investigación es la Planificación Estratégica formal que nos permitirá obtener estrategias con el propósito de lograr una gerencia efectiva, orientar todos los esfuerzos hacia el desarrollo exitoso de los planes y proyectos para el beneficio de la comunidad. Con esta planificación se quiere lograr cubrir a corto, mediano y largo plazo las necesidades de viviendas y que la Unidad de Desarrollo Urbano Distrito Norte División Oriente inicie un proceso de planificación continuo, de seguimiento y la periódica evaluación de las estrategias.

Palabras clave: Planificación estratégica, estrategia, matriz FODA.

Sector Industrial: Organismo público, proyectos sociales.

INTRODUCCIÓN

El ambiente de negocios ha cambiado fundamentalmente durante la última década. Los cambios se aceleraron durante los años ochenta debidos en parte a la inflación, a los problemas energéticos, a la escasez de recursos humanos, a nuevas regulaciones gubernamentales, a una tecnología que cambia constantemente y la apertura de los mercados que han impulsado la competencia.

Los riesgos para los empresarios son cada vez mayores y con visión futurista que reconocen la necesidad vital y creciente de disponer de una planificación estratégica que los ayude a manejar sus organizaciones en este ambiente para prosperar y sobrevivir. En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

Por tal razón la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar donde debería estar la organización en los próximos 3 a 10 años, a identificar los recursos que necesita para llegar allá

Según Jorge Giordani: *“Las funciones que cumple la planificación en una sociedad bien establecida, va a estar condicionadas por el papel del Estado en relación a los grupos sociales actuantes, por la orientación del beneficio hacia cada uno de ellos, por la relación que la propia actividad tenga con las otras actividades del Estado y también por el significado de la planificación dentro de las leyes generales de funcionamiento de una sociedad específica.”*

En Venezuela los gobernantes siempre han estado, están y estarán ingeniándose las para preservar la subsistencia, fijando de manera formal o empírica estrategias, planificando sus acciones y decidiendo rumbos, algunas veces con éxito, otras a medias y en otros casos errando.

El llevar a cabo una planificación efectiva es un proceso complejo y las consecuencias de la escogencia de una estrategia equivocada pueden tener implicaciones serias a largo plazo.

En la última década se ha venido creando un Estado que pretende conducir a la sociedad Venezolana a un modelo de economía de mercado dentro de una perspectiva de justicia y libertad, protegiéndola de todos los abusos que podrían provenir de poderes económicos librados a su propia dinámica y a su inserción en el mercado mundial.

Se trata en esencia de no adivinar el futuro, sino de estar preparado para ese futuro. Por lo tanto, la planificación estratégica siempre debe estar vigente, lo que perderá actualidad son los modelos específicos para diseñar las acciones. La clave, en consecuencia, esta en poder adecuar y crear modelos que se ajusten a las realidades del contexto de nuestro país y es allí donde en muchas ocasiones nuestros gobernantes han venido fallando, al querer aplicar modelos de otros países sin entender ni revisar los postulados que sirvieron de base en el contexto original donde se diseñaron.

Para el caso en estudio se selecciono un organismo público regional emergente al cual para comenzar sus funciones requiere una planificación estratégica que le permita utilizar sus recursos al máximo y servir de manera correcta a la comunidad necesitada para la cual fue creada.

Para ello se pretende iniciar un proceso de planificación formal, utilizando métodos que normalmente son aplicados en empresas de carácter privado que les permite ubicar en el sector en el cual se desenvuelven y para lograr encontrar estrategias que lo permitan posicionar positivamente en el mercado, creando rentabilidad y valor a la empresa así como satisfacción a sus clientes. Se tomarán estos métodos debido a que no existen procedimientos especialmente diseñados a los organismos públicos y se adaptarán según las necesidades que se presenten en el ente público en estudio.

CAPITULO 1

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace mas de 10 años las políticas de vivienda del estado venezolano se han generado a una marcha acelerada, con planes que van cambiando constantemente, debido a que van ligados a los dirigentes y partidos políticos del Gobierno de turno y por ende, cada Gobierno implanta sus ideas sin analizar si los planes anteriores son positivos y si deben seguir desarrollándose o mejorarlos para no perder los esfuerzos realizados.

El distrito norte no se escapaba de esta realidad, con el actual Gobierno Nacional encontramos que se intentan reactivar proyectos de viviendas que permitan solventar las problemáticas existentes en las comunidades, disminuyendo la escasez de viviendas para una población que crece constantemente y el incremento de planes habitacionales que puedan solucionar esta situación.

Actualmente se ha planteado como una necesidad básica a cubrir las viviendas como política primordial de estado, lo que obliga a los organismo nacionales, estatales y municipales realizar lineamientos estratégicos que les permitan prever con mayor certeza los resultados que pueden esperar de sus operaciones, pues es allí, en la planificación, en que reside la mayor parte de los determinantes del éxito.

La Unidad de Desarrollo Urbano del Distrito Norte División Oriente de PDVSA, es el organismo encargado de promover desarrollos inmobiliarios para los Trabajadores y Comunidades brindándoles soluciones habitacionales a PDVSA, a las Organizaciones Comunitarias de Viviendas, y los Consejos Comunales, así como todo lo referente a Asesoría Inmobiliaria (Oportunidades del Mercado, Financiamiento, Promoción Interna). Aunque este es un organismo

recién creado por PDVSA, se quiere evitar que funcione bajo la orientación de gerentes que trabajen empíricamente y que no respondan a las necesidades de vivienda de la comunidad.

Con la Unidad de Desarrollo Urbano del Distrito Norte PDVSA, se pretende diseñar una planificación que oriente los esfuerzos para afrontar la problemática habitacional y responda de manera efectiva ante tales necesidades. Esto hará que los proyectos realizados por el organismo estén menos propensos al fracaso, ya que serán capaces de definir formalmente para qué son y hacia donde van, pues se ocupándose de encontrar la mejor manera de llegarles a más familias necesitadas que solicitan un techo digno para vivir.

En esta situación, se plantea atacar la importancia de un Modelo de Planificación Estratégica Formal en la Unidad donde se orienten todos los esfuerzos para el desarrollo exitoso de los proyectos y el beneficio de la comunidad, que son los principales afectados ante esta problemática.

1.2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En estos tiempos la vida política y los tiempos cambian tan rápido que cada decisión tomada con o sin planificación trae consecuencias muy serias que repercuten directamente en la comunidad, además cada día las poblaciones están mejor informadas acerca de las medidas y cambios realizados, reclamando porque se respeten sus necesidades básicas como el derecho de tener un techo, comida, educación, etc. A todo esto le podemos agregar los cambios tecnológicos y las comunicaciones al alcance de todos, que han impulsado la competencia. Ante esta panorámica se debe tener presente la gran importancia que adquieren plantear estrategias, pues resulta vital para sobrevivir y prosperar en estas instancias gubernamentales.

La planificación estratégica nos permite tener una capacidad de observación y anticipación frente a los desafíos y oportunidades que se presentan en

cualquier gestión de cualquier organismo público. Esto se da tanto por las condiciones externas al ente como a su realidad y características interna. Esta planificación no solo nos permitirá la enumeración de acciones y programas, sino que también nos permitirá determinar un objetivo común, asociar los recursos y acciones propuestas para acercarse a ese objetivo y explorar los resultados y sus consecuencias, tomando como referencia el logro de los fines antes establecidos.

Se pretende realizar una *investigación-desarrollo*, la cual busca realizar el proceso de planificación estratégica formal de la Unidad de Desarrollo Urbano del Distrito Norte PDVSA a través de un conjunto de acciones y tareas que involucran a todos los miembros del organismo, buscando claridades en las labores y estrategias apropiadas. Para ello se debe crear un marco conceptual que oriente la toma de acciones, que implementen los cambios necesarios para que todos los planes y proyectos realizados por la Unidad de Desarrollo Urbano lleguen a más personas en cortos, medianos y largos plazos. Todo esto a través de un análisis estratégico externo e interno, que nos permitirá detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para evaluar y definir las estrategias que permitan crear un plan operativo que lleve la gestión con éxito.

Se desea que el resultado de la planificación estratégica como herramienta gerencial ayude a definir y coordinar la política en materia social requerida por PDVSA, elaborando y aplicando instrumentos que permitan obtener el conocimiento de la realidad existente y los planes que ayuden orientar, asesorar y ejecutar los proyectos con éxito para las comunidades necesitadas.

1.3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1.- Objetivo General

- Desarrollar un modelo para una planificación estratégica en el desarrollo de Proyectos de la Unidad de Desarrollo Urbano del Distrito Norte División Oriente de PDVSA.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Determinar la percepción de la comunidad acerca de la situación habitacional existente y la esperada a corto, mediano y a largo plazo.
- Establecer los lineamientos estratégicos de la Unidad de Desarrollo Urbano tanto permanentes (fines, misión y valores), semipermanentes (visión y políticas) y temporales (objetivos y metas).
- Definir estrategias y proyectos basados en el análisis FODA.
- Proponer un plan operativo estableciendo planes de acción.

1.4.- MARCO METODOLOGICO

Este trabajo final es denominado Trabajo Especial de Grado que "... será el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en la respectiva área". (Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2001, artículo 22).

Para el grado académico que corresponde a la especialización, el Trabajo Especial de Grado es donde "se espera que el estudiante aplique los conocimientos del campo de las ciencias económicas en la gestión de empresas

y demuestre su experticia en la identificación y resolución de problemas prácticos en organización y dirección de empresa” (Yaber y Valarino, 2003).

En el presente trabajo se realiza una investigación que se caracteriza por la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren dentro de la disciplina de gestión de empresas utilizando la Investigación y Desarrollo (definida como proyecto factible, UPEL, 2003)

El tipo de investigación a realizada tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno de la Unidad de Desarrollo Urbano División Oriente de PDVSA, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección del organismo.

Esta investigación se llevará a cabo a través de 3 etapas:

1.4.1.- ETAPA 1: Diagnóstico

En esta etapa es muy importante comprender los temas estratégicos de la organización, su origen, funciones y particularidades. Esta es una de las dificultades con que se encuentra el investigador y el equipo de trabajo, pues requiere empezar a ver las cosas de manera diferente a la que estan acostumbrados, particularmente si los lineamientos estratégicos fundamentales del organismo no se están definiendo.

- Entrevistas al equipo de Ingenieros que integrarán la Unidad de Desarrollo Urbano y comunidades del sector para determinar la percepción de la situación actual y de la deseada para el funcionamiento eficiente y eficaz de la Unidad de Desarrollo.
- Análisis Interno de la Unidad de Desarrollo Urbano División Oriente de PDVSA.
- Análisis externo de la Unidad de Desarrollo Urbano División Oriente de PDVSA.

1.4.2.- ETAPA 2: Diseño o desarrollo

A partir de la información recolectada en la etapa 1 se procede a realizar el análisis y procesamiento de los datos, para comenzar a desarrollar el modelo para el plan estratégico del organismo, el mismo se efectuara a través de las siguientes herramientas:

- Análisis F.O.D.A.
- Balanced Scorecard
- Lineamientos Estratégicos
- Formulación de Estrategias
- Formulación de proyectos

1.4.3.- ETAPA 3: Recomendaciones

Una vez formulada las estrategias y planes de acción se procederá a dar sugerencias y condiciones para implementar este plan de manera más efectiva y eficaz

- Evaluación al final del proceso
- Recomendaciones para la implementación del plan estratégico
- Indicadores de gestión para realizar seguimiento y control en la planificación estratégica

Para este trabajo se van a considerar cuatro fases. La fase de planificación, la de ejecución, la de valoración y la de escritura del reporte final. La primera fase es la propuesta del proyecto. En la fase de ejecución se desarrollará el proyecto considerando aspectos conceptuales, completando el marco organizacional, elaborando un marco referencial conceptual para presentar, analizar y sintetizar los modelos, tópicos y conceptos, expuestos en el marco conceptual de la propuesta del proyecto. Se incluirá toda la información

(externa e interna) pertinente a la Unidad, siguiendo las metodologías de las herramientas elegidas: desarrollo de un plan con la aprobación y en línea con los intereses de los directivos de la Unidad. Posteriormente se contemplarán aspectos de diseño, desarrollo e implantación del servicio prestado por la Unidad de Desarrollo Urbano. La siguiente sección corresponderá a los resultados obtenidos en el trabajo, el cual contemplará el análisis de los resultados; las conclusiones y recomendaciones. En la fase de evaluación, se contrastarán los resultados del Proyecto con los objetivos inicialmente planteados. Finalmente se redacta el documento, que contiene todos los capítulos del trabajo, más las referencias consultadas debidamente escritas.

1.5.- RESULTADOS ESPERADOS

Con esta investigación se pretende obtener un Modelo para la Planificación Estratégica basada en la matriz FODA y el Balanced Scorecard con el propósito de generar una efectiva y eficiente gerencia en el desarrollo de proyectos urbanos de la Unidad de Desarrollo Urbano Distrito Norte División Oriente de PDVSA, que oriente todos los esfuerzos hacia el desarrollo exitoso de los planes y proyectos de PDVSA y que logre el beneficio de las comunidades del Distrito Norte, que son los principales afectados ante la problemática social.

A través de este modelo se quiere lograr cubrir a corto, mediano y largo plazo las necesidades habitacionales, y la Unidad estudiada sepa planificar, promover y ejecutar programas de solución habitacional que permitan solventar la situación actual.

También se espera que a través de esta investigación se cree conciencia sobre la importancia de sistematizar el proceso estratégico que proporcione una guía irremplazable, para los directivos y empleados de PDVSA, que son los principales actores en este organismo público. Marcar el punto de partida para un proceso de planificación continuo, que incluya periódicamente el seguimiento,

evaluación y corrección de las estrategias cuando sea necesario, y que permita adaptarse a los cambios del entorno.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este apartado se presentarán los conceptos básicos que van a constituir las herramientas fundamentales para canalizar las ideas y facilitar el proceso de elaboración de la planificación estratégica.

2.1.-Estrategia: Según Antonio Francés, 2001 (se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.) pag. 27

“Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”

Por su parte Alfred Chandles (1962) lo define como (la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar estos fines).

2.2.- Planificación Estratégica: Se puede definir como un **proceso** y un **instrumento**. En cuanto a **proceso** se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto **instrumento**, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Según Ramón Garrido, el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

2.3.- Lineamientos Estratégicos: Son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u

organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica.

Los lineamientos estratégicos serán clasificados según Francés de acuerdo con su horizonte de tiempo, o período de validez.

2.3.1.- Lineamientos Permanentes: Son aquellos que se establecen sin que se les asigne un período de validez determinado. Comprende los fines, la misión y los valores.

2.3.1.1.-Fines: Son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Los fines reflejan la razón de existir de la empresa o corporación, desde el punto de vista del interés propio, y se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes la controlan. Los fines usuales de una empresa o corporación son:

- Supervivencia o permanencia
- Beneficios (valor económico)
- Crecimiento
- Prestigio
- Bienestar de los miembros

2.3.1.2.- Misión: Definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación, describiendo las necesidades a ser atendidas y el conjunto de clientes a ser atendidos.

2.3.1.3.- Valores: Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y plantea los límites dentro de los cuales

debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

2.3.2.- *Lineamientos Semipermanentes*: Son postulados de las empresas y organizaciones que duran entre 5 y 10 años y éstos comprenden la visión y las políticas.

2.3.2.1.- Visión: Es la imagen-objetivo de la empresa o corporación hacia el cual dirigir sus esfuerzos, a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.

2.3.2.2.- Políticas: Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Las políticas definen cuáles son las acciones preferidas o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos.

2.3.3.- *Lineamientos Temporales*: Están constituidos por los objetivos temporales que se utilizan para alcanzar el macro objetivo que es la visión, objetivos que son especificados mediante indicadores y metas y que requieren de estrategias para ser alcanzados. Estos lineamientos se formulan para ser alcanzados en el mediano plazo, generalmente de cinco años.

2.3.3.1.- Objetivos: Son situaciones a ser alcanzadas en un período determinado. Los objetivos temporales son normalmente de naturaleza multidimensional y se requieren múltiples indicadores para medirlos. Los objetivos deben ser: cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores.

2.3.3.2.- Metas: Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. Las metas deben especificar: cantidad, unidad de medida y fecha (tiempo de consecución).

2.3.3.3.- Estrategias: Actividades que deben ser ejecutadas a fin de alcanzar el objetivo deseado. Las acciones estratégicas deben tener:

- Responsables de su ejecución.
- Responsables de su seguimiento.
- Recursos para su ejecución.

2.4.- *Análisis Externo*: Corresponde a la recopilación y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la organización. (David, Fred. *La Gerencia Estratégica*).

2.4.1.- Análisis de Tendencias: Trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros. Existen dos tipos:

2.4.1.1.- Tendencias globales: Se trata de identificar los principales fenómenos de cambio que están ocurriendo en la actualidad y pueden tener impacto importante en el entorno global en el futuro.

2.4.1.2.- Tendencias nacionales: Fenómenos de cambios ocurridos a nivel nacional que pueden tener impacto en el entorno en el futuro próximo. A partir de estas tendencias, se pueden identificar oportunidades o amenazas para la empresa.

2.4.2.- *Competitividad Sectorial*: Se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia. Los sectores pueden ser entendidos como el conjunto de empresas que los constituyen, junto con las organizaciones educativas, de investigación y de servicios vinculados a ellas.

2.4.3.- Modelo del Diamante de Porter: Presenta cuatro grupos principales y dos determinantes secundarios. Puede ser utilizado para analizar los factores determinantes de la competitividad externos a la empresa, que son todos los incluidos en el modelo, excepto la estrategia de empresa. Los principales son: disponibilidad de los factores, características de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo y estructura, y rivalidad del sector y estrategias de las empresas. Los factores secundarios son gobierno y hechos fortuitos.

2.5.- Análisis Interno: Permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

2.5.1.- Cadena de Valor: Consiste en un esquema analítico que nos permite dividir la organización de acuerdo con sus actividades o procesos más relevantes desde el punto de vista estratégico a fin de identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

2.5.2.- Impulsores de Costos: Se emplean cuando la estrategia de la empresa está basada en liderazgo en costos, o cuando se desea controlar o reducir costos. El análisis consiste en identificar en cuales actividades de la cadena de valor pueden estar presentes los diferentes impulsores de costos. Posteriormente se deben desarrollar planes para su aplicación.

2.5.3.- Capacidades Medulares: Estas son las áreas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible. Las capacidades medulares generalmente son plasmadas en productos medulares, los cuales representan el elemento principal de los productos finales de la empresa.

2.5.4.- *Modelo de las siete "S" de McKinsey*. Permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades al respecto. En otros términos, facilita la ubicación de focos de atención para determinar ventajas competitivas, y que por otra parte, constituyen aspectos que pueden ser mejorados o corregidos.

2.6.- *Matriz FODA*: Método analítico que consiste en la formulación de 4 tipos de estrategias (FO, DO, FA, DA) en base a la interrelación de las amenazas, oportunidades, fortalezas, oportunidades detectadas en el análisis estratégico interno y externo de la empresa.

2.7.- *Balanced Scorecard*: Propuesto por Kaplan y Norton (1996), evalúa el desempeño de una empresa y permite formular estrategias desde cuatro perspectivas: la de los accionistas, la de los clientes, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento, también llamada de capacidades.

Mediante este sistema se busca balancear las variables de orientación externa, importantes para accionistas y clientes, con las variables de orientación interna, que están relacionados con los procesos internos y las capacidades de innovación, aprendizaje y crecimiento. El BSC debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles que deben estar equilibrados entre los indicadores de resultados (referidos a los resultados de los esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la acción futura.

Cada acción desarrollada por las distintas áreas, responde a la estrategia definida y cada una sabe en qué modo afectan dichas acciones a esta estrategia, porque existe un modo de hacer un seguimiento de las mismas, reflejado en el Balance Scorecard.

La Visión y la Estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el Cuadro de Mando Integral, alrededor de cuatro perspectivas básicas:

2.7.1.- Finanzas: Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede verse como el objetivo de maximizar la utilización del presupuesto. Todo el esfuerzo de aplicar un programa de Cuadro de Mando Integral, entonces apunta a mejorar este aspecto, vía la aplicación de mejoras en la gestión del resto de las perspectivas.

2.7.2.- Clientes: Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente. Es lógico pensar que un cliente más satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, mejorará nuestra imagen y nos posicionará mejor ante nuestra competencia. Vemos entonces, que una mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de nuestra Organización, es decir en la perspectiva Financiera.

2.7.3.-Procesos Internos: Para poder mejorar la satisfacción del Cliente, o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía reducción de costos, o gastos, seguramente se deben mejorar los Procesos Internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de Clientes y Finanzas.

2.7.4.- Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente se muestra como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos, para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos, como en los aspectos de satisfacción de nuestros empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros Clientes.

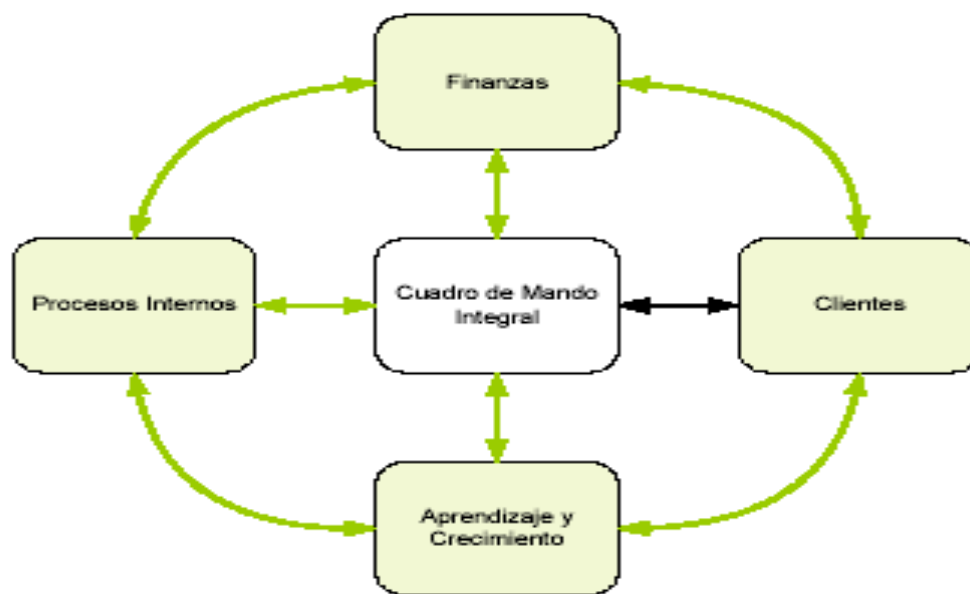


Figura N°1.- Cuadro de Mando Integral. Perspectivas

Fuente: Ing. Alejandro Sueldo

Una vez construido el mapa estratégico, dónde se ve como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que permitirán saber en que medida se están alcanzando cada objetivo.

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. El hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

El aporte de Kaplan y Norton se ha centrado sobre todo en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. La idea subyacente es muy simple, se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación.

Simplificando mucho se podría decir que los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Estas relaciones hacen posible el establecimiento de una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia. De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

2.7.5.-Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar en función de los objetivos estratégicos.

Si se analiza el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, se pueden visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin

soporte de iniciativas. Las iniciativas pueden tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un BSC particular.

2.7.6.- Indicadores

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que permiten visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores.

Hay que poner de relieve que no existen indicadores perfectos y que puede convenir medir ciertos objetivos a través de varios indicadores. En un CMI podrá haber más indicadores que objetivos. Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio para medirlos.

Además del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria de los indicadores.

2.7.7.- Lineamientos estratégicos y BSC

El proceso para definir el Cuadro de Mando Integral se inicia con la definición de la visión que describe la imagen-objetivo que la empresa desea alcanzar a largo plazo (generalmente diez años). Pero la definición de la visión parte de los fines y valores relacionados con la perspectiva de los accionistas, y de la misión que se relaciona con la de los clientes. Los objetivos y estrategias que se desea cumplir en el mediano plazo (tres o cinco años) en el intento de cumplir la visión, también son definidos desde las cuatro perspectivas.

Estas relaciones entre perspectivas y lineamientos estratégicos, que pueden ser visualizadas en el cuadro 1, permiten lograr el balance que

trata de establecer el BSC entre las variables de orientación externa, importantes para los accionistas y clientes, y las variables de orientación interna referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento.

2.8.- Comités de Tierras Urbanas: Los CTU son modelos de organización horizontales y autónomos que tienen como objetivo realizar todas las actividades para lograr la adquisición del título de propiedad de la tierra de un sector o comunidad y buscar soluciones a los problemas de tipo urbanos.

2.8.1.- ¿Qué hacen los Comités de Tierras Urbanas?

- Proponer las poligonales del barrio sector. Estos son los límites que encierran a una comunidad. De dónde a dónde va el barrio o sector, cuántas familias hay, cómo se llaman, etc. Estas poligonales deben ser llevadas a la alcaldía para su aprobación.
- Recoger información sobre las parcelas del barrio o sector y sobre los propietarios de viviendas.
- Hacer un plano de la comunidad, de sus parcelas, sus viviendas, cuántos pisos tienen, para qué se usan y otras informaciones que permitan hacer el ordenamiento urbanístico básico de la comunidad. Levantamientos catastrales por medio de cooperativas organizadas.
- Hacer la carta de barrio.
- Llevar todos estos recaudos a la Oficina Técnica para la Regularización de la Tierra y solicitar que se inicien los trámites para recibir la propiedad de la tierra de nuestra comunidad.

2.9.- Censo de población: Es el estudio, para un momento dado, de una zona determinada de un país o de este en su totalidad, que da como resultado la enumeración de toda la población, además de la recopilación de la información demográfica, social y económica concerniente a dicha población, así como de las características de la vivienda.

2.10.- Densidad de Población: Relación entre el número de habitantes por kilómetro cuadrado de superficie.

2.11.- Población rural: Comprende las localidades o centros poblados, con una población de menos de 2.500 habitantes.

2.12.- Población Urbana: Es la población que reside en los centros poblados mayores de 2.500 habitantes.

2.13.- Coopetencia: Es un paradigma de estrategia empresarial creado por Barry Nalebuff y Adam Branderburger, que se fundamenta en combinar la competencia entre empresas con la cooperación. El punto de partida para una estrategia basada en coopetencia es pensar en complementos. Se trata de aquellos productos, a menudo proporcionados por otras compañías, que se utilizan conjuntamente con los de la empresa.

2.14.- Apalancamiento de recursos: Se han usado recursos de otros, financieros o tecnológicos, para alcanzar sus metas, no solamente los propios.

2.15.- Estiramiento de recursos: Es ser capaz de hacer más con menos, aprovechando los recursos y estirándolo al máximo. Utilizan los mismos recursos para alcanzar múltiples metas.

2.16.- Organización Comunitaria de Vivienda (O.C.V.): Grupo de personas organizadas para conseguir sus viviendas, comprando terreno y buscando un equipo técnico para la elaboración de proyecto y luego ser gestionado a través de un organismo público para la construcción de la obra.

CAPITULO 3

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Reseña histórica de PDVSA

Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) es una empresa estatal venezolana que se dedica a la explotación, producción, refinación, petroquímica, mercadeo y transporte del petróleo venezolano. La totalidad de acciones de Petróleos de Venezuela le pertenece al estado venezolano y se encuentra adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo.

La empresa estatal fue creada en 1975, por la Ley Orgánica que reserva al Estado la industria y el comercio de los hidrocarburos, la empresa está subordinada al estado venezolano y actúa bajo los lineamientos trazados en los Planes de Desarrollo Nacional y de acuerdo a las políticas, directrices, planes y estrategias para el sector de los hidrocarburos, dictadas por el Ministerio de Energía y Petróleo. La Constitución de Venezuela, dicta que la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela S.A. pertenecen al Estado Venezolano, en razón de la estrategia nacional y la soberanía económica y política, ejercida por el pueblo venezolano. Luego de la promulgación del Decreto Presidencial N° 1385, se creó la Fundación para la Investigación de Hidrocarburos y Petroquímica lo que abrió el camino a lo que hoy constituye el centro de investigación científica y apoyo tecnológico de la Industria petrolera nacional y se constituyó como empresa mercantil, filial de Petróleos de Venezuela, lo cual permitió adoptar políticas y actividades administrativas alineadas con la Corporación.

3.2 División y Estructura de PDVSA

PDVSA está dividida en cuatro unidades de trabajo, según las funciones que realiza cada una:

Exploración y Producción: Área encargada de la evaluación, exploración, certificación y perforación de yacimientos de petróleo. Siendo el primer eslabón de la cadena, cubre además la perforación y construcción de los pozos petrolíferos.

Refinación: Área encargada de la separación, mejoramiento y obtención de productos o derivados del petróleo a través de plantas de procesamiento y refinerías.

Distribución y Comercialización: Área encargada de colocar los productos obtenidos (crudo y derivados) en los diferentes mercados internacionales.

Gas: Con unas reservas probadas por 147 billones de pies cúbicos, Venezuela es una de las potencias mundiales del sector de hidrocarburos gaseosos.

3.3 Exploración y Producción

El negocio de exploración y producción se encuentra desplegado en todo el territorio nacional, en las áreas asignadas por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo. La presencia del negocio se distribuye en cuatro (04) divisiones: Occidente, Oriente, Centro Sur y Costa Afuera; las cuales a su vez están constituidas por nueve (09) Distritos Sociales: 04 en Occidente; 03 en Oriente; y 02 en Centro Sur. Dentro de la estructura del Distrito Social Norte en Oriente, se encuentra la Gerencia de Desarrollo Urbano Oriente.

La Misión de la Gerencia de Desarrollo Urbano EyP División Oriente, es la de optimizar, adecuar y proveer la infraestructura no industrial necesaria para apalancar las operaciones del negocio, en los Distritos San Tomé, Norte y Morichal; además, tiene el compromiso social de implantar proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de las personas que habitan en las áreas de influencia de estos Distritos. Para los próximos años; específicamente en el lapso

2007-2012, la cartera de proyectos relacionados con éstas dos líneas de acción (instalaciones PDVSA e instalaciones de apoyo social), se han incrementado considerablemente a más de 237 proyectos con un presupuesto que supera los 500.000.000 BsF al 2012, muy por encima de la cartera de proyectos manejados en el año 2006, cuando se sometió la estructura aprobada: 39 proyectos y un presupuesto de 17.000.000 BsF. Con la estructura organizativa actual resulta imposible atender estos compromisos, ya que sobrepasan nuestra capacidad instalada.

Previendo este impacto, esta Gerencia realizó un minucioso estudio y consideró imprescindible someter una nueva propuesta organizacional que permita sostener y atender en el tiempo los compromisos ya asumidos. La propuesta contempla elevar a Gerencia a cada una de las Superintendencias de Desarrollo Urbano de los Distritos (Morichal, San Tomé y Norte); este cambio fortalecerá y elevará los Niveles de Autoridad Financiera que permitirán una mayor velocidad de respuesta en la toma de decisiones, acorde con el volumen presupuestario y cartera de proyectos prevista.

Adicionalmente a los compromisos antes mencionados, se suma el Proyecto Socialista Apurinoco, que requiere de la implantación de complejos urbanísticos e infraestructuras de servicios en cada uno de los bloques en los que ha sido dividida la Faja Petrolífera del Orinoco; donde la Gerencia de Desarrollo Urbano tendrá una participación importante en la elaboración e implantación de estos proyectos, específicamente los Distritos Morichal y San Tomé quienes atenderán los bloques Campo Carabobo, Campo Ayacucho, Campo Junín y Campo Boyacá, cuya extensión territorial supera los 55.000km².

CAPITULO 4

DESARROLLO DEL PROYECTO

En el caso de estudio se utilizaron las herramientas del Modelo para un Plan Estratégico de una corporación o empresa, como lo son la cadena de valor, el modelo de la 7 “S” de McKinsey, el modelo de diamante de Porter, el análisis de grupos estratégicos, entre otros, pero tomando en cuenta que se está analizando un organismo público, el cual no se creó para generar rentabilidad o ganancias, sino para resolver la problemática habitacional de sus trabajadores y las comunidades vecinas que no cuenten con los recursos necesarios para habitar una vivienda digna. Por lo tanto estas metodologías fueron adaptadas y modificadas para el desarrollo del Modelo para un Plan estratégico de un ente gubernamental que permita:

1. Integrar los factores políticos, económicos, sociales y militares del proceso social y prever claramente las situaciones de conflicto y consenso.
2. Estructurar un mecanismo de participación social capaz de recoger las demandas y apoyos tanto de los trabajadores como de la comunidad para canalizarlos apropiadamente.
3. Realizar un esfuerzo de gestión horizontal, determinado por un proceso administrativo que asegure la vinculación eficiente entre objetivos y resultados.
4. Realizar un esfuerzo de gestión vertical determinado por la desagregación de los planes en programas y proyectos hasta llegar a las acciones operativas.

4.1.- ANÁLISIS INTERNO

La muestra realizada para el Análisis Interno se realizó a nivel de las gerencias que rigen la creación de la Unidad de Desarrollo Urbano del Distrito

Norte de PDVSA, y la Comunidad conformada por Comités de Tierras Urbanas, Cooperativas y O.C.V., para determinar como ellos percibirían la actuación que debe mantener la Unidad de Desarrollo Urbano y como ellos aspiran que sea el desempeño futuro de la misma.

La situación deseada para la Unidad de Desarrollo Urbano y para lo cual fue creada, según la directiva es la siguiente:

A nivel de División:

- Proveer lineamientos estratégicos para el desarrollo y optimización de infraestructura y disposición de inmuebles, con el fin de lograr el fortalecimiento de la Corporación, Institucional y Comunitario de Exploración y Producción.

A nivel de Distrito:

- Proveer la infraestructura no industrial requerida para las operaciones y aquellas que mejoran la calidad de vida del trabajador, mantener adecuada sinergia con las comunidades para el aprovechamiento de los recursos de PDVSA por el soberano.

A nivel de Individuo:

- Propiciar ambientes de trabajo confortables y seguros, oportunidades inmobiliarias y recreacionales que eleven la calidad de vida del Individuo.

4.1.1.2.- Comunidad

Ellos son uno de los principales beneficiados con la labor realizada en la Unidad de Desarrollo Urbano, por lo tanto son los primeros interesados en que este organismo tenga un desempeño eficiente. Estas comunidades están conformadas por familias necesitadas de los estratos sociales definido dentro de la clase media a baja, con ingresos inferiores a 55 Unidades Tributarias.

Se aplico el instrumento de la entrevista a los dirigentes de los Comités de Tierras Urbanas (C.T.U.) y Organización Comunitarias de Viviendas (O.C.V.)

Todas estas comunidades organizadas llegan a las mismas conclusiones acerca de la actuación que debería tener la Unidad de Desarrollo Urbano, los puntos que exponen son los siguientes:

- Que hagan realidad los proyectos de vivienda que tengan estipulados realizar y que no dejen de concretarlos.
- La Unidad de Desarrollo Urbano no debe perder el contacto con las comunidades para detectar cuales son las necesidades que tienen los sectores del Distrito Norte.
- Deben atender los casos que se presenten con la rapidez que se necesitan.
- La Comunidad entiende que la Unidad de Desarrollo Urbano no posee los recursos necesarios para resolver todos los problemas que presentan las comunidades, pero para ellos este organismo sería uno de los pocos entes a los cuales podrán recurrir para ser escuchados y exponer sus casos.
- Reconocen que actualmente hay mayor voluntad de hacer las cosas bien y prestar un mejor servicio por parte de la nueva PDVSA.
- En la actualidad las comunidades están informadas de todas las políticas gubernamentales y las facilidades para obtener su techo propio si están organizadas en O.C.V.

4.1.2.- CADENA DE VALOR

Este esquema analítico permitió dividir a la Unidad de Desarrollo Urbano de acuerdo con sus actividades relevantes desde el punto de vista estratégico a fin de identificar aquellas actividades que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Descomponemos a la Unidad de Desarrollo Urbano en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando se

desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y con mayor diferencia que sus competidores.

Hay que tener en cuenta que la Unidad de Desarrollo Urbano pertenece a un organismo público que presta un servicio social también en materia habitacional y su fin esta en llegarles a más familias tanto internas (empleados de PDVSA) como externas (la comunidad) sin pretender ningún lucro ni rentabilidad para la institución.

Para el análisis de la Cadena de Valor, se procedió inicialmente a la definición de las actividades, agrupadas en actividades primarias y de soporte. Posteriormente, estudiando la manera en que era realizada cada una y los recursos que empleaba, luego se extrajeron las debilidades y fortalezas asociadas al proceso de creación de valor.



Figura N°2.- Cadena de valor

Fuente: Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

4.1.2.1.- ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Diagnóstico de la situación:

La Unidad de Desarrollo Urbano se encargará de recibir y canalizar las peticiones de necesidades habitacionales o infraestructuras no industriales tanto de PDVSA como de las comunidades que desean recibir, toda esta información

es procesada y vaciada para llevar un registro de vivienda, la cual permitirá detectar el déficit de viviendas y las condiciones en las cuales se encuentran las ya existentes. Para ello la Unidad de Desarrollo Urbano realizará las siguientes actividades:

- Recepción de peticiones de las comunidades y otras Organizaciones de PDVSA.
- Elaboración de planillas socio-económica de las familias.
- Recopilación de documentos de familias.
- Selección y organización de las familias y Organizaciones.
- Inscripción de O.C.V., Asociaciones civiles y comunidades con o sin organización.
- Estadísticas de la situación habitacional y de infraestructuras no industriales en el distrito norte .

Investigación de información

Una vez registrados los casos se procede a realizar una visita a las viviendas o terrenos para confirmar la información suministrada por las familias o comunidades organizadas y se procede a realizar un informe que exponga el diagnóstico de la situación. Para ello se realiza las siguientes actividades:

- Recopilación de información de terrenos y permisología.
- Inspección de las viviendas y/o terrenos.
- Levantamiento de vivienda y/o terreno.
- Levantamiento fotográfico.
- Informe de diagnóstico.

Diseño:

En esta etapa se estudiaría la manera de abordar la problemática y se seleccionaría el programa a aplicar para la realización del proyecto, según normativa de PDVSA. Luego se procedería a su diseño y elaboración. En esta fase es necesario realizar las siguientes actividades:

- Diseño de viviendas unifamiliares, multifamiliares y/o urbanismos
- Gestión de ingeniería a las diferentes disciplinas de ingeniería (civil, eléctrico, sanitario, etc.)
- Elaboración de informe del proyecto

Financiamiento:

Dependiendo de la problemática y del programa que se seleccione para su solución, se tiene que incluir al proyecto en el presupuesto para su ejecución.

Acciones Claves:

- Gestionar los recursos necesarios para la realización del proyecto.
- Tramitación de requisitos.

Negociación / Contratación de profesionales y entes ejecutores:

Una vez aprobado el proyecto y otorgado los recursos se procede a buscar al recursos humano capacitado o empresas constructoras que ejecutará la obra. De acuerdo al monto de la obra se realiza una adjudicación directa o licitación.

Acciones Claves:

- Actualización de lista de profesionales, promotores y empresas constructoras.
- Proceso de adjudicación directa o licitación.
- Contratación y negociación de profesionales, empresas y constructoras.

Inspección de obras:

Para la puesta en marcha de las obras se realizan las inspecciones que determinan si las mismas se esta ejecutando de manera correcta.

Acciones Claves:

- Inspección y supervisión de obra.
- Entrega de informes.

Entrega de obra:

Al terminar las diferentes obras se realizará la inspección final para determinar que todo esta según lo proyectado y se procederá a la entrega de la obra a sus beneficiarios (mano en llave si es una vivienda nueva)

Acciones Claves:

- Inspección final de la vivienda.
- Adjudicación de viviendas a beneficiarios.

Atención al público:

La Unidad de Desarrollo Urbano se encargará de dar asesorías a todas aquellos empleados, comunidades, O.C.V. y Asociaciones Civiles que así lo soliciten, de todos los lineamientos y programas habitacionales establecidos por PDVSA , los Organismos Nacionales y Regionales. Además de asesorar en el área técnico- constructivo-financiero- legal, para la adquisición del terreno y la construcción de la vivienda.

4.1.2.2.- ACTIVIDADES DE SOPORTE:**Dirección:**

Realizarán todas las actividades relacionadas con la gestión y administración de la Unidad, planificando las actividades para atender al personal de empleados y la comunidad en sus problemáticas, tramitando los recursos para la ejecución de los proyectos.

Acciones Claves:

- Gerencia General
- Planificación y control
- Sistemas y procedimientos
- Relaciones públicas e institucionales

Finanzas:

Todas las actividades relacionadas con la administración y distribución de los recursos manejados por la Unidad de Desarrollo Urbano.

Acciones Claves:

- Caja
- Contabilidad

Recursos Humanos:

Se encargará de la selección y evaluación del personal competente y capacitado y comprometido con la Organización que laborará para la Unidad de Desarrollo Urbano.

Acciones Claves:

- Selección
- Remuneración
- Administración
- Evaluación de desempeño

Aprovisionamiento:

Todo lo relacionado con la compra de papelería e insumo necesarios para utilizar en la oficina.

Acción Clave:

- Compra de insumos de oficina

Administración de contratos:

Una vez realizado la contratación de los diferentes actores involucrados en una obra se realizará el seguimiento de las cláusulas en los contratos para verificar que todo se este cumpliendo, y realizará los cambios cuando sea necesario, previa negociación con las partes involucradas.

Acciones Claves:

- Validación de Riesgos y Responsabilidades.
- Cambios a los contratos, disputas y reclamos.
- Interpretación de documentos.
- Obtención y presentación de garantías.

4.1.3.-MODELO DE LAS 7 “S” DE MCKINSEY

Basándose en el Análisis del Modelo de las 7 “S” de McKinsey, visualizaremos la situación futura de la Unidad de Desarrollo Urbano, con el objetivo de identificar ventajas competitivas y aspectos a mejorar o corregir.

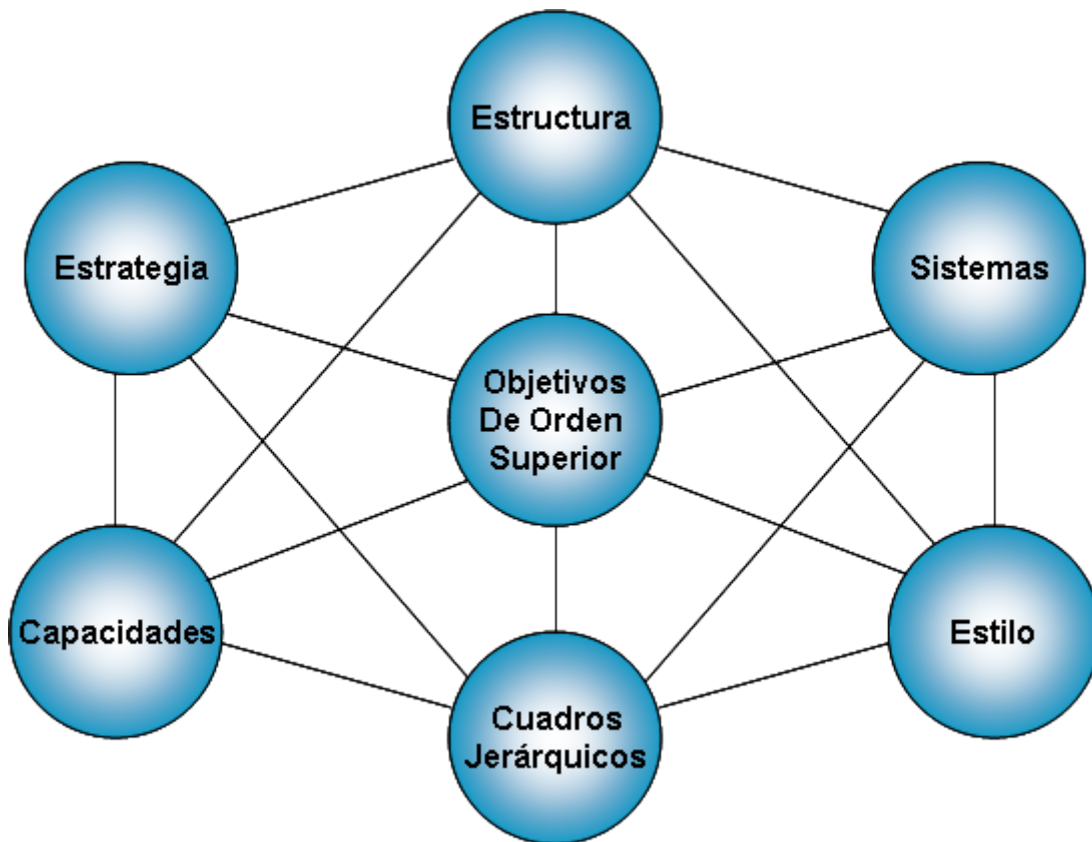


Figura N°3.- Diagrama de las 7 “S” de Mckinsey

Fuente: Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

Estrategia (Strategy): ¿Hay un plan estratégico que defina hacia donde ir y como llegar? La Unidad de Desarrollo Urbano por encontrarse en su fase de creación no ha realizado ningún plan estratégico, el propósito de este trabajo es diseñar una planificación que permita guiar a la Unidad a un mejor aprovechamiento de los recursos y su gestión llegue a más trabajadores y familias en el Distrito Norte.

Estructura (Structure): ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia? La estructura organizativa de la Unidad será consona a las funciones que permita cumplir con los objetivos fundamentales en materia habitacional y que este en concordancia con las estrategias.

Sistemas (Systems): ¿Existen procedimientos formales o informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales? Los procedimientos de la Unidad serán definidos siguiendo lineamientos establecidos por PDVSA y siguiendo las políticas establecidas por el Gobierno Nacional y Regional. Con procedimientos funcionales y rápidos.

Estilo (Style): ¿Cuál es el estilo gerencial? La dirección es realizada con autoridad muy marcada y estilo integrador, los canales de comunicación son un poco restringidos y con una gerencia flexible a los cambios.

Cuadros Jerárquicos (Staff): ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra personal con experiencia o sin experiencia? La Unidad de Desarrollo Urbano mantendrá los planes de carrera, entrenamiento e incentivos existentes en PDVSA. Los puestos de mando estarán en manos de profesionales jóvenes con experiencia, comprometidos con la organización y abiertas a cambios.

Capacidades (Skill): ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias? El personal estará adecuadamente preparado y poseerá las destrezas necesarias. Aunque existe un déficit de personal necesario para cumplir con las funciones de la Unidad de Desarrollo Urbano, los mismos serán reclutados y seleccionados para solventar dicha situación..

Objetivos de orden superior (Superordinate goals): ¿el personal está alineado con la misión de la organización en cumplimiento de sus objetivos? El personal que conformara el Recurso Humano de la Unidad de Desarrollo Urbano será un personal identificado y alineado con la Misión de la Organización.

4.2.- ANÁLISIS EXTERNO

Para evaluar el nuevo rol de actuación de la Unidad de Desarrollo Urbano se realizó un análisis externo, considerando ciertos factores críticos para el éxito de la gestión de la misma. Como resultado de esa evaluación surgió lo siguiente:

- Desarrollo de infraestructuras adecuadas a las exigencias de la Corporación y sus trabajadores.
- Crecimiento de los Distritos San Tomé, Morichal y Norte.
- Fortalecimiento de la Cultura de Medición de indicadores de gestión.
- Sistema de Gestión de Calidad alineado con la Corporación en la aplicación de normas, procedimientos y métodos de trabajo.
- Homologación de políticas, normas y mejores prácticas.
- Recurso Humano competente e identificado con la Corporación.
- Fortalecimiento de la cultura de servicios del personal.
- Trabajo en Equipo.
- Relación armónica con las comunidades (entornos sensibles).

4.2.1.- MINISTERIO DE HÁBITAT Y VIVIENDA

Objetivos

Tiene como meta abarcar las áreas de habitabilidad, dar respuestas a los problemas de las familias y comunidades no sólo en materia de construcción sino sobre todo en el desarrollo del hábitat y comenzar a levantar urbanismos integrales, que dispongan de todos los servicios, desde educación hasta salud.

Objetivo General

- Resolución del problema habitacional con una visión integral
- Evaluación de los terrenos a ser destinados para la construcción de Desarrollos Endógenos Habitacionales Autosustentable.
- Establecimiento de la nueva institucionalidad.

El hábitat integral

El Hábitat Integral es la redefinición de nuestro hábitat, para la producción y reproducción de la vida familiar y comunitaria, para la configuración de espacios de convivencia autónomos y articulados que abarquen todas las áreas de habitabilidad y que garanticen la satisfacción de las necesidades atendiendo aspectos tales como:

- El diseño en función del sitio geográfico y lugar cultural, según particularidades locales.
- La participación de la comunidad en su determinación.
- La inserción de la vivienda y del asentamiento en la trama urbana.
- El cumplimiento de requisitos mínimos de habitabilidad.
- La prohibición de hacinamiento espacial o familiar.
- La vivienda saludable en términos de sanidad, salubridad, ventilación e iluminación.

- Vivienda segura desde el punto de vista ambiental, social y estructural constructivo.
- Vivienda con espacios diferenciados social y funcionalmente.
- Viviendas con posibilidades de crecimiento y adaptabilidad al desarrollo futuro.
- Inserción en el hábitat con todos los servicios de infraestructura y aquellos de índole comunitaria.
- La calidad y accesibilidad física, ajustados a parámetros de densidad, distancias y otros.

4.2.2.- CONAVI



Es uno de los organismos públicos principales encargados de atender todo lo referente a la materia habitacional a nivel nacional y principal ente regulador y financiero en vivienda.

Misión: Planificar, coordinar y hacer seguimiento y control del cumplimiento del Decreto-Ley que regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional, para lograr la participación eficiente de los diferentes actores públicos y privados que intervienen en el proceso habitacional, con el fin de satisfacer las necesidades de vivienda de la población venezolana.

Visión: Implementar el Decreto-Ley que regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional y determinar las bases de la Política Habitacional del Estado.

CONAVI posee diferentes programas para hacerle frente a las problemáticas habitacionales que se presentan en el País, los cuales son los siguientes:

Programa I: Atención a los Pobladores de la Calle

Objetivo: Este Programa tiene por objetivo la Construcción, Reconstrucción, Ampliación, Remodelación, Mejora, Dotación de equipos fijos y mantenimiento mayor de edificaciones y otras construcciones destinadas al mejoramiento permanente y temporal e incluso al uso de personas sin hogar: indigentes, ancianos, niños y jóvenes entre otros. Brindar protección y apoyo a través de viviendas colectivas o albergues a todas aquellas personas que viven en la calle (Principalmente a niños y ancianos) como consecuencia del deterioro económico, social y cultural que en los últimos años ha incidido gravemente en nuestro país.

Programa II: Habilitación Física de las Zonas de Barrios

Objetivo: Tiene por objetivo la homologación de las grandes Zonas de Barrios con el resto de la Ciudad de la que forma parte; se concentra en la Construcción, Reconstrucción, Ampliación, Remodelación, Mejoras, y Mantenimiento Mayor de Obras de Prevención de Riesgos Geológicos y Equipamientos de Colectivos del ámbito intermedio

Programa III: Mejoramiento y/o Ampliación de Casa en Barrios y Urbanizaciones Populares

Objetivo: Tiene como Objetivo principal el otorgamiento de Créditos para el Mejoramiento y/o Ampliación de Viviendas, comprende también las mejoras y eventuales ampliaciones de otro tipo de residencias privadas en esa misma clase de asentamientos populares y en otros, como Zonas Centrales y otras Zonas de Viviendas Populares Tradicionales, consideradas o no de Valor Histórico Patrimonial.

Programa IV: Rehabilitación de Urbanizaciones Populares

Objetivo: Este programa esta dirigido a las Urbanizaciones Populares que fueron promovidas, proyectadas y construidas fundamentalmente por el Estado en sus distintos niveles y que se encuentren en estado de deterioro, que abarca desde

Urbanizaciones Populares con un Alto Nivel inicial de calidad de edificación, hasta barracas, incluyendo toda clase de desarrollos regulares en su mayoría y algunos progresivos, con variadas calidades iniciales, e incluso asentamientos rurales absorbidos o no por ciudades, además de algunas urbanizaciones de promoción legal. La finalidad principal es llevar estas edificaciones a condiciones equivalentes a las presentadas al momento de su construcción.

Programa V: Nuevas Urbanizaciones y Viviendas de Desarrollo Progresivo

Objetivo: Dotación de Nuevas Urbanizaciones y Viviendas que puedan absorber el crecimiento de la Población Urbana y Rural de bajos ingresos, y evitar el desarrollo incontrolado de nuevos barrios con ranchos y por ende el costo que involucra la habilitación, ampliación y mejoras de estas edificaciones.

Programa Especial: Techo Propio

Objetivo: Este programa tiene como objetivo prestar atención y solución habitacional a las familias en situación de emergencia, por incapacidad o por imposibilidad de cotizar la Ley de Política Habitacional ancianos, familias sujetos de protección especial y aquellas personas cuyo ingreso mensual este por debajo de 55 Unidades Tributarias.

4.2.3.- Institutos de la Vivienda de los estados Anzoátegui y Monagas

Visión: Entender VIVIENDA como el conjunto que conforma el componente social a la cual va dirigida y el urbanismo de los espacios donde se implanta, es decir considerando los servicios requeridos.

Objetivos:

- Lograr la construcción comunitaria de "VIVIENDAS DIGNAS" en terrenos municipales o en parcelas propiedad de los solicitantes.
- Orientar la participación del capital social del Municipio , bajo la premisa "UNIDOS POR UN HOGAR DIGNO" que enaltezca las condiciones de vida y, por ende, el bienestar social de la familia y la comunidad, en general.

Atención a las comunidades: Atiende directamente a todas aquellas solicitudes en materia de promoción y fomento de Vivienda en el Municipio a través del Instituto Municipal de la vivienda con la finalidad de orientar a la población en cuanto a los procedimientos a seguir para dotar a las familias de bajo nivel adquisitivo de una vivienda digna.

Obras y Proyectos: Dotan a las familias de bajo nivel adquisitivo de una vivienda digna ejecutando desarrollos habitacionales de conjunto, que incluyen urbanismo, acueducto, cloacas, energía eléctrica subterránea, áreas verdes y la construcción de las viviendas.

A través de un programa habitacional llamado "UNA CASA DIGNA PARA TI" Cambian el rancho por una casa de 36,00 m² con posibilidad de crecimiento horizontal o vertical con sus servicios básicos: agua, cloacas y luz eléctrica.

Lo hacen de la siguiente manera:

- Inspección del terreno/parcela y las bien hechurías existentes.
- Estudio socio-económico de la familia.
- Elaboración del proyecto para enviarlo al CONAVI, FUNDABARRIOS, entre otros.
- Gestión de los recursos necesarios para ejecutar las construcciones.

4.2.4.- VARIABLES AMBIENTALES CLAVES:

Para determinar como la Unidad de Desarrollo Urbano puede ser afectado por agentes externos, se identificaron las diferentes variables que se presentan en el país tanto económico, social, cultural como demográfico, que de una manera u otra agudiza las necesidades de las familias y por ende la problemática habitacional a nivel nacional.

4.2.4.1.-Fuerzas económicas

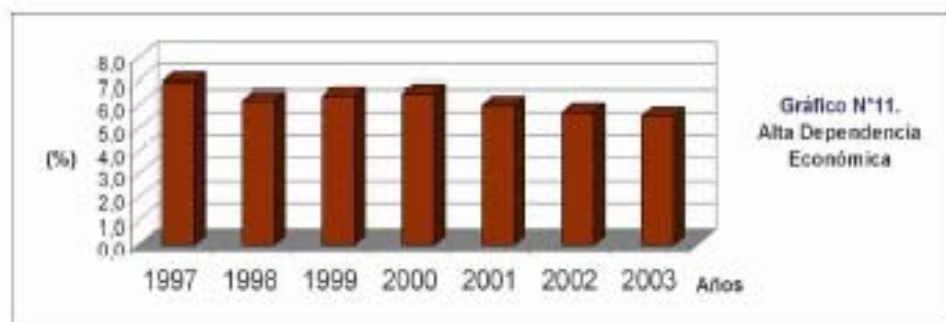


Figura N° 4.- Alta Dependencia Económica

Fuente: Ministerio del Hábitat y la Vivienda. INAVI. Indicadores del sistema Hábitat y Vivienda

En la figura N° 4 se observa que a nivel nacional existe una dependencia económica del 5,2%, la cual ha disminuido poco a poco a partir del año 1997.

Empleo	2000		2001		2002		2003	
	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.	1º Sem.	2º Sem.
Total								
Población Activa	10.163.918	10.326.642	10.576.021	11.104.770	11.369.044	11.673.915	11.793.469	12.008.719
Tasa de Actividad	64,6	64,6	65,3	67,6	68,3	69,2	69,0	69,5
Tasa de Ocupación	85,4	86,8	86,3	87,2	84,5	83,8	80,8	83,2
Tasa de Desocupación	14,6	13,2	13,7	12,8	15,5	15,2	19,2	16,8
Hombres								
Población Activa	6.434.411	6.543.965	6.674.877	6.783.812	6.895.721	7.046.822	7.055.801	7.174.861
Tasa de Actividad	61,7	62,0	61,3	62,7	63,0	63,6	62,6	63,2
Tasa de Ocupación	85,8	87,5	86,8	88,4	85,8	85,8	82,5	85,6
Tasa de Desocupación	14,2	12,5	13,2	11,6	14,2	14,4	17,5	14,4
Mujeres								
Población Activa	3.729.507	3.782.677	4.001.144	4.320.967	4.473.323	4.627.093	4.727.668	4.833.838
Tasa de Actividad	47,2	47,3	49,3	52,5	53,6	54,7	55,2	55,8
Tasa de Ocupación	84,8	85,6	85,3	85,4	82,6	81,2	78,2	79,7
Tasa de Desocupación	15,2	14,4	14,7	14,6	17,4	18,8	21,8	20,3
Total								
Población Ocupada (clasificable)	8.676.661	8.960.209	9.121.949	9.681.975	9.608.643	9.778.478	9.517.223	9.986.319
Porcentaje de Formalidad	47,4	47,0	49,2	50,1	49,5	48,6	47,6	47,3
Porcentaje de Informalidad	52,6	53,0	50,8	49,9	50,5	51,4	52,4	52,7
Total								
Población Ocupada	8.682.664	8.960.890	9.123.510	9.685.597	9.611.654	9.786.176	9.524.775	9.993.806
Porcentaje de Ocupados en el Sector Público	15,6	14,8	15,1	14,6	14,2	14,0	14,4	14,0
Porcentaje de Ocupados en el Sector Privado	84,4	85,2	84,9	85,4	85,8	86,0	85,6	86,0

FUENTE: Encuesta de Hogares por Muestreo; INE

NOTA: Cifras obtenidas con proyecciones poblacionales basadas en los resultados definitivos del Censo 1990

Cuadro N° 1.- Indicadores de Fuerza de Trabajo

Porcentaje de ocupados según sector de la economía. 1er semestre 1997 - 2do semestre 2003

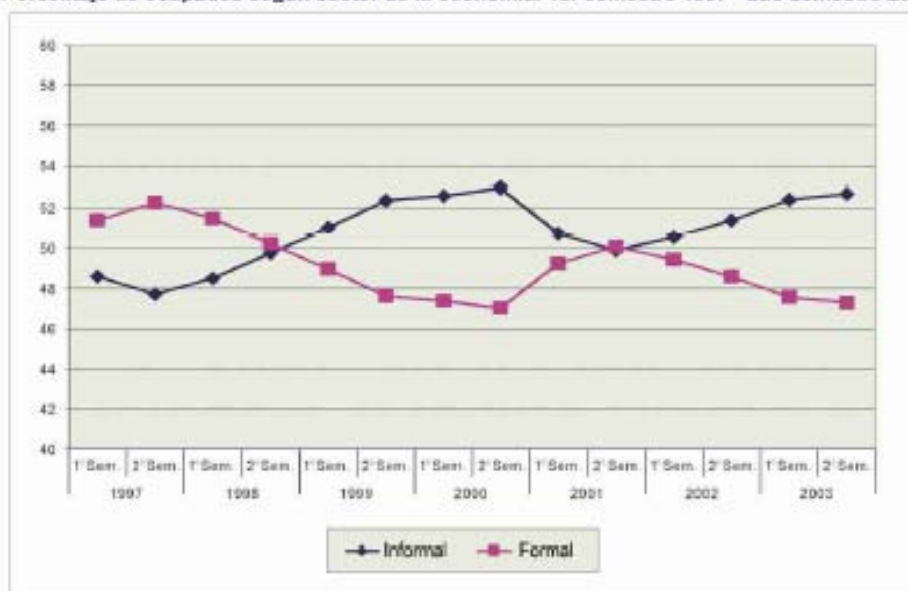
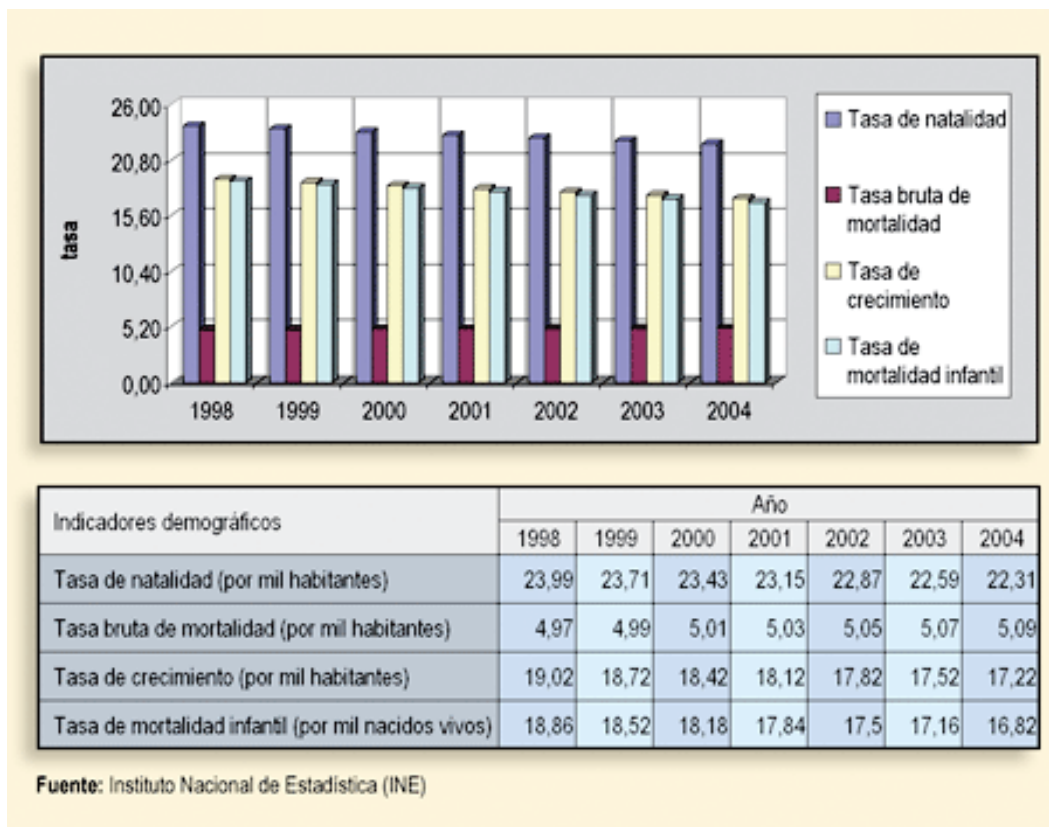


Figura N° 5.- Índices de ocupados según sector de la economía

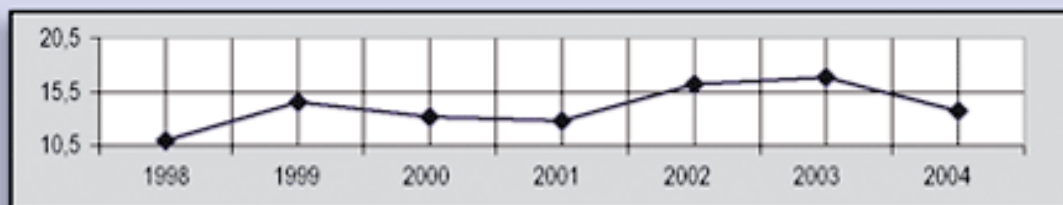
Fuente: Ministerio del Hábitat y la Vivienda. INAVI. Indicadores del sistema Hábitat y Vivienda

El cuadro N° 1 y la figura N° 5 nos trasmite información económica de cómo se encuentra la situación de la fuerza laboral a nivel nacional y como se encuentra distribuida la masa laboral (informal y formal).

4.2.4.2.- Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas



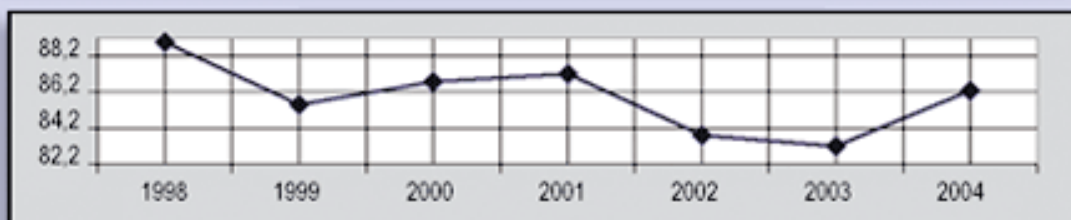
Cuadro N° 2.- Natalidad y mortalidad en Venezuela



Indicadores globales de la fuerza de trabajo (%)	Año						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	a/2004
Tasa de desocupación	11,0	14,5	13,2	12,8	16,2	16,8	13,7

Nota: Para el periodo 1998-2003 los datos se refieren al 2do. Semestre
a/: Datos correspondientes al mes de octubre
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

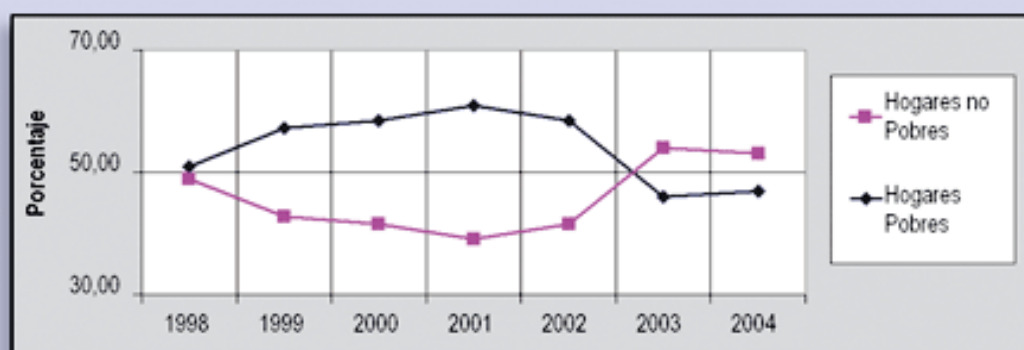
Cuadro N° 3.- Tasa de desocupación laboral



Indicadores globales de la fuerza de trabajo (%)	Año						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	a/2004
Tasa de ocupación	89,0	85,5	86,8	87,2	83,8	83,2	86,3

Nota: Para el periodo 1998-2003 los datos se refieren al 2do. Semestre
a/: Datos correspondientes al mes de octubre
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

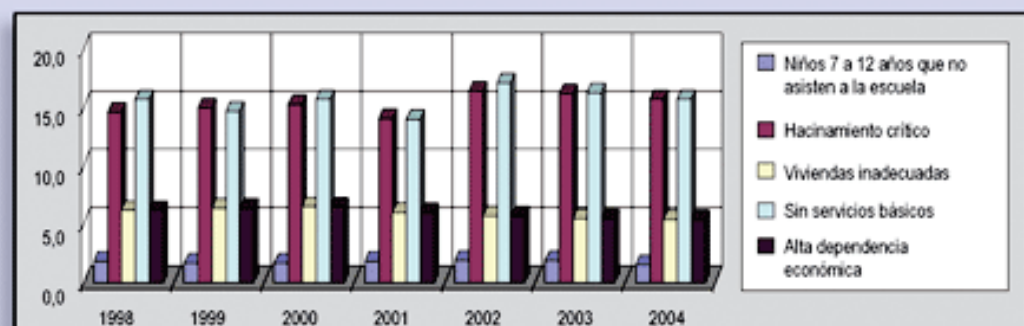
Cuadro N° 4.- Tasa de Ocupación laboral



Índice de pobreza (%)	Año						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Hogares no pobres	51,00	57,20	58,40	60,90	58,50	46,00	46,90
Hogares pobres	49,00	42,80	41,60	39,10	41,50	54,00	53,10

Nota: - Dato correspondiente al 1er. Semestre de cada año
 - La metodología aplicada para el cálculo del índice es la de los ingresos
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadro N° 5.- Índices de Pobreza



Hogar	AÑO						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Niños 7 a 12 años que no asisten a la escuela	1,8	1,7	1,7	1,8	1,9	1,9	1,5
Hacinamiento crítico	14,6	15,0	15,3	14,1	16,4	16,2	15,7
Viviendas inadecuadas	6,6	5,9	5,7	5,4	9,5	9,2	8,8
Sin servicios básicos	15,7	14,7	15,7	14,0	17,1	16,3	15,7
Alta dependencia económica	6,2	6,4	6,5	6,0	5,7	5,5	5,4

Nota: - No incluye a las viviendas de otro tipo y colectividad
 - Se refiere al 1er.Semestre de cada año
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadro N° 6.- Situación de Hogares Venezolanos

Servicios	Estimación (%)	IC95%	
		Li(%)	Ls(%)
Servicios año 1997			
Con alumbrado eléctrico	98,8	98,5	99,1
Con abastecimiento de agua por acueducto	92,5	91,1	93,9
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	88,5	87,3	89,8
Con servicios telefónicos	34,0	32,0	36,0
Servicios año 1998			
Con alumbrado eléctrico	98,5	98,1	99,0
Con abastecimiento de agua por acueducto	92,8	91,6	93,9
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	87,2	86,2	88,2
Con servicios telefónicos	34,0	32,4	35,7
Servicios año 1999			
Con alumbrado eléctrico	98,7	98,2	99,3
Con abastecimiento de agua por acueducto	92,4	91,2	93,6
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	88,6	87,6	89,5
Con servicios telefónicos	36,4	34,8	38,1
Servicios año 2000			
Con alumbrado eléctrico	98,8	98,4	99,2
Con abastecimiento de agua por acueducto	91,4	90,3	92,4
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	88,7	87,8	89,6
Con servicios telefónicos	37,5	36,0	39,1
Servicios año 2001			
Con alumbrado eléctrico	99,2	98,8	99,5
Con abastecimiento de agua por acueducto	92,0	92,0	93,0
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	88,8	88,0	89,7
Con servicios telefónicos	35,0	33,7	36,3
Servicios año 2002			
Con alumbrado eléctrico	98,6	98,4	98,8
Con abastecimiento de agua por acueducto	91,0	90,3	91,7
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	86,3	85,6	87,0
Con servicios telefónicos	29,3	28,3	30,3
Servicios año 2003			
Con alumbrado eléctrico	98,5	98,2	98,8
Con abastecimiento de agua por acueducto	91,5	90,7	92,3
Eliminación de excretas a cloaca o a pozo séptico	87,2	86,5	88,0
Con servicios telefónicos	31,5	30,4	32,6

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo primeros semestre/ INE

Cuadro N° 7.- Servicios de Vivienda

4.2.5.- ANÁLISIS DE TENDENCIAS

“Una parte importante del futuro se puede discernir a partir de tendencias que vienen desarrollándose desde hace tiempo”

Antonio Francés estrategia para la empresa

A través de los fenómenos de cambios ocurridos a nivel nacional, se determino el impacto que puede tener la problemática habitacional en el entorno en el futuro próximo.

4.2.5.1.- Tendencias Nacionales

El Estado venezolano se presenta ante una larga lista de misiones que intentan dar solución a las carencias que se han presentado durante muchas décadas, entre las Misiones Sociales del Gobierno Bolivariano que preside Hugo Chávez Frías, se encuentra la Misión Hábitat que ha generado en torno ella una gigantesca expectativa. Más de dos millones de familias que carecen de un lugar propio en el cual amparar las esperanzas de una mejor calidad de vida, ven en esta nueva propuesta de la revolución la posibilidad de hacer realidad su sueño más anhelado.

“El gobierno esta asumiendo el compromiso de emprender la difícil empresa de saldar una deuda social que aumenta en una demanda de 130 mil nuevas familias cada año, pero hay que empezar por sincerar tanto el diagnóstico como la oferta a fin de evitar nuevas frustraciones en una población que no admite un engaño más. No se debe volver a ofrecer lo que no se puede cumplir y en tal sentido hay que decir que, aunque en esta ocasión la disposición oficial se manifiesta claramente en el esfuerzo por destinar los recursos necesarios, el trabajo no es sencillo ni a corto plazo.”

Julio Montes

Están presentes diversos factores que no han permitido que las metas planteadas por el gobierno se lleven a feliz término, entre ellas las constantes

pugnas políticas nacionales e internacionales, la corrupción presente en algunos niveles, el paternalismo implementado por el gobierno que aumenta la dependencia del pueblo de clase baja para que le den todo sin mucho esfuerzo, además de existir una división entre la sociedad venezolana por diferencia de ideales.

4.2.6.- COMPETITIVIDAD SECTORIAL

Esta herramienta se utilizó para determinar el marco del sector en el cual se desenvolverá la Unidad de Desarrollo Urbano e identificar los factores determinantes del éxito competitivo externo al mismo, es decir, los diferentes institutos de la vivienda a nivel estatal y nacional, que depende fundamentalmente de la capacidad para innovar, mejorar y adaptar de manera exitosa las diferentes soluciones habitacionales dictadas por el Estado en una región o municipio determinado.

Para determinar la competitividad sectorial a nivel de institutos municipales de vivienda se utilizará el Modelo de diamante de Porter que a continuación se presenta.

4.2.6.1.-Modelo del Diamante de Porter

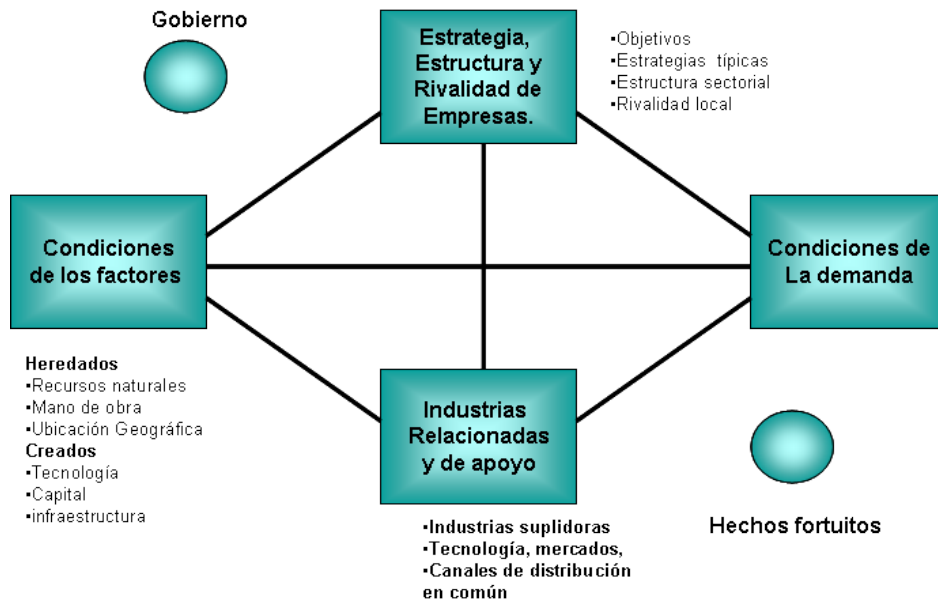


Figura N° 6.- Modelo del Diamante de Porter

Fuente: Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

Este modelo permitirá analizar los factores determinantes de la competitividad externa de la Unidad de Desarrollo Urbano así como identificar fortalezas y debilidades que podría presentar la misma en este sector.

Condiciones de los factores:

Heredados:

Ubicación Geográfica: La Unidad de Desarrollo Urbano estará ubicada en los distritos Morichal, Norte y San Tomé, pero para nuestro caso de estudio nos referiremos al Distrito norte de los estados Anzoátegui y Monagas.

Mano de Obra: La disponibilidad de mano de obra para el estudio que estamos realizando, es referida al personal de empleados propio, ya que el resto de la mano de obra es contratada para la construcción de las viviendas y es de fácil disponibilidad en cualquier municipio.

En tanto, la selección del personal propio requerido para su normal funcionamiento, dependerá de las necesidades específicas que sea necesaria, por lo general se seleccionan a través de currículum vitae y pueden venir de cualquier sector de los estados, pero siempre tomando como primera opción a los aspirantes que viven en el mismo distrito.

Creados:

Infraestructura: Cada Unidad de Desarrollo Urbano tiene una sede propia adecuada y adaptado a sus necesidades. Generalmente ubicada en los edificios sedes de PDVSA.

Desarrollo Tecnológico: No presentan un desarrollo tecnológico especial o específico.

Sistema Financiero: Reciben aporte financiero según presupuesto anual de PDVSA y eventualmente de convenios o acuerdos con otras instituciones.

Recursos Humanos capacitados: Poseerán el personal con las competencias necesarias para las funciones que se necesitan. Generalmente compuestos por (Ingenieros civiles, arquitectos, administrador, dibujantes, sociólogos, personal administrativos, trabajadores sociales, entre otros)

Condiciones de la Demanda:

Referente al tamaño, características y grado de exigencias de la demanda, la Unidad de Desarrollo Urbano se presentará de la siguiente manera:

- La demanda estará compuesta principalmente por todas aquellas familias necesitadas de los estratos sociales definido dentro de la clase media a baja. Que perciban un sueldo menor a 55 unidades tributarias.
- Estas familias requieren de:
 - Créditos para ampliación y mejoras de viviendas (cotizan la L.P.H.)
 - Rehabilitación de viviendas (no cotizan la L.P.H.)
 - Viviendas nuevas
 - Asesorías para la realización de proyectos de urbanismos de O.C.V.
- El tamaño de la demanda dependerá del tamaño del municipio y las necesidades atendidas.

Industrias Relacionadas y de Apoyo:

Son importantes como determinantes de la competitividad debido a que la proximidad geográfica de los proveedores facilita la mejora continua. Para el caso de estudio, por ser un organismo público estarán relacionadas y apoyadas por otros organismos públicos tales como:

- Ministerio de Hábitat y Vivienda
- FONDUR
- IAN
- Malariología
- Fundabarrios
- Gobernaciones de los estados Anzoátegui y Monagas

También hay que tomar en cuenta que estas instituciones se apoyan del sector privado, es decir, de empresas promotoras y constructoras, que ayudan a

ejecutar las obras proyectadas. También se apoyan de fabricantes y suplidores de materiales y equipos para la construcción.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de empresas:

La Unidad de Desarrollo Urbano estará conformada y estructurada bajo ciertas normativas y lineamientos regidos por PDVSA. Esto trae como consecuencia que entre las Unidades de Desarrollo Urbano de los diferentes distritos no se pueden generar directamente ventajas competitivas.

Cada Unidad de Desarrollo Urbano se apoyará o trabajará en base a ciertos programas de viviendas o desarrollo de infraestructuras no industriales como banderas para una gestión exitosa.

Hechos fortuitos:

Relacionado con las oportunidades o hechos imprevistos que pueden ocurrir y ser usados a favor o en contra de la Unidad de Desarrollo Urbano.

- Desde el año 2.004 el Gobierno Nacional decreto como prioridad a la vivienda, creando la **Misión Vivienda**, otorgando recursos y creando un ambiente propicio para que se disminuya el déficit de vivienda existente en el país.
- Luego a principios del año 2.005 se registraron en todo el país lluvias intensas que trajeron como consecuencias muchas familias damnificadas, con sus casas destruidas por inundaciones o identificadas como casas ubicadas en zonas de alto riesgo. Para contrarrestar esta emergencia el Gobierno Nacional declaró prioridad a estas familias afectadas por la tragedia para reubicarlas en viviendas dignas en zonas fuera de peligro.

4.2.7.- ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

El grupo estratégico empleado para este estudio al cual pertenece la Unidad de Desarrollo Urbano solo estarán conformados por las políticas en desarrollo urbano que se plantee PDVSA y la política en materia habitacional que emprenda la Alcaldía de cada Municipio.

En este análisis de grupos estratégicos fueron seleccionadas las dimensiones que deben estar presentes en la Unidad de Desarrollo Urbano para identificar posibles diferencias en las estrategias planteadas a implementar, las cuales son:

Capacidad de Respuesta a los clientes (tamaño de los círculos): Se refiere a la capacidad de la Unidad para dar soluciones a las necesidades de desarrollos urbanos en cada distrito.

Fuerte Base Técnica (eje x): Se refiere al personal técnico necesario para dar respuestas a la demanda en el distrito, es decir, una sala técnica compuesta por ingenieros, arquitecto, T.S.U en construcción civil, administradores, promotores sociales, entre otros, que permitan atender de manera rápida y efectiva los proyectos necesarios para atacar la problemática existente.

Variedad de Uso de Programas (eje y): Se refiere a la diversidad de Programas implementados por PDVSA en el área de desarrollo urbano que serán utilizados por la Unidad para dar respuestas a las diferentes problemáticas en materia habitacional.

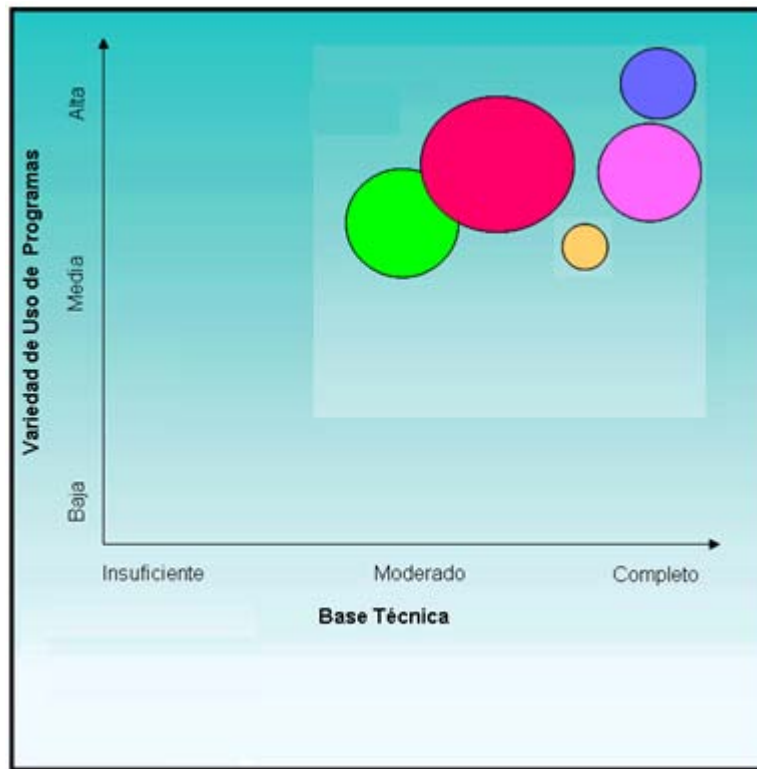


Figura N°7.- Análisis de los Grupos Estratégicos

Fuente: R. Garrido & J. Briceño (UCAB)

Por medio de este mapa se puede evaluar las estrategias de cada una de las Unidades de Desarrollo Urbano en los aspectos evaluados en el aparte anterior: Capacidad de Respuesta, Base Técnica y Variedad de Programas.

4.2.8.- FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

En esta sección se identificaran aquellos atributos que tienen mayor relación directa con los rendimientos de la Unidad de Desarrollo Urbano.

Aunque las Unidades de Desarrollo Urbano funcionan bajo las mismas normativas presentan características particulares según su región, según Porter *“se supone que el gobierno no puede generar directamente ventajas*

competitivas...”. Contrariamente se pudieran presentar características relevantes que se traducirían en ventajas competitivas que los aventajarían sobre los otros.

1. Los atributos claves identificados para la funcionalidad de la Unidad, son los siguientes:

- COMUNICACIÓN DIRECTA
- CAPACIDAD FINANCIERA

2. El contacto con los trabajadores y la comunidad necesitadas es fundamental y los atributos más importantes para ello serían:

- PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD
- ATENCIÓN AL PÚBLICO
- CAPACIDAD DE REPUESTA

3. Al momento de realizar los proyectos que van a dar soluciones a la problemática habitacional, los factores que contribuyen al éxito son:

- VARIEDAD DE PROGRAMAS UTILIZADOS
- CONFORMACIÓN DE SALA TÉCNICA
- HABILIDADES DE PERSONAL
- CONVENIOS REALIZADOS CON ORGANISMOS PÚBLICOS Y EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIA PRIMA.

4.2.9.- MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para la elaboración de la Matriz de perfil competitivo, se seleccionaron los cinco (05) principales factores claves de éxito, tomando en cuenta aquellos factores que incidirán directamente en el éxito de la Unidad.

UNIDADES DE DESARROLLO URBANO			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	PUNTOS (1 al 4)	RESULTADOS PONDERADOS (Peso x Puntos)
COMUNICACIÓN Y COLABORACION LOS ENTES GUBERNAMENTAL	0.3		
CAPACIDAD FINANCIERA	0.2		
CAPACIDAD DE RESPUESTAS	0.3		
CONFORMACION DE SALA TECNICA	0.1		
VARIEDAD DE PROGRAMAS UTILIZADOS	0.1		

Cuadro N° 08.- Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: R. Garrido & J. Briceño (UCAB)

Puntuación:

- 1:** Debilidad Grave
- 2:** Debilidad Menor
- 3:** Fortaleza Menor
- 4:** Fortaleza Importante

4.3.- MATRIZ FODA

Las oportunidades y amenazas identificadas del análisis externo, así como las fortalezas y debilidades del análisis interno fueron numeradas para construir posteriormente la matriz DOFA.

4.3.1.- Oportunidades

- O1: El interés del Gobierno Nacional en crear y estimular la construcción de viviendas a nivel nacional a través de la *Misión Vivienda* y la creación del Ministerio de Hábitat y Vivienda.
- O2: Cultura de Servicio.
- O3: Inserción en el proceso planificación del cliente.
- O4: Replanteo de la estrategia de presupuesto de inversión social en sinergia con los entes responsables.
- O5: Incremento progresivo de la actuación en Programas dirigidos al fortalecimiento institucional y comunitario en materia de infraestructura.
- O6: Implementación de revisión de PCP a las empresas a contratar.

4.3.2.- Amenazas:

- A1: Falta de homologación de políticas de empleo Comunidad-PDVSA-Movimientos Sindicales.

- A2: Falta de unificación de criterios en los procesos de Rueda de Negocios como cambios de alcance, cantidad y período de ejecución.
- A3: Cambios continuos de formatos que impactan desfavorablemente en los procesos, en la contratación, ingreso de personal, entre otros.
- A4: Demoras en los procesos de contratación de las Empresas y Cooperativas por demora en la entrega de documentos necesarios para la elaboración de contratos.
- A5: Fallas en la visualización inicial de los requerimientos por parte de los clientes.

4.3.3.- Fortalezas:

- F1: Establecimientos de equipos de trabajo de alta eficiencia.
- F2: Recurso Humano capacitado que genera proyectos y planes con esfuerzo propio.
- F3: Alta sinergia con el Cliente.
- F4: Personal identificado con los objetivos de la Organización.
- F5: Transparencia en los Procesos.
- F6: Aplicación de normativa para el diseño de obras civiles, sistema de diseño arquitectónico y estructural.

4.3.4.-Debilidades:

- D1: Falta de personal propio en todas las unidades que conforman Desarrollo Urbano para manejar el volumen de información requerida tanto a nivel Corporativo, División y Distrital.
- D2: Carencia de espacio físico/ instalaciones para el funcionamiento operacional de la Unidad de Desarrollo Urbano.
- D3: Carencia de vehículo flota PDVSA que permita trasladar al personal de la Unidad a los diferentes sectores del distrito, para realizar inspecciones, supervisiones, visitas a las comunidades y otras actividades de relevancia para la Unidad.
- D4: Falta de Homologación de un Sistema de Calidad a nivel de los distritos.
- D5: Líneas de jerarquía y funciones no definidas por falta de un correcto organigrama y descripción de cargos.

4.4.- Matriz FODA (estrategias)

Las estrategias identificadas en el análisis FODA, se encuentran resumidas en el Cuadro N° 09. Para cada estrategia propuesta se identificaron los factores internos y externos a que respondía.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	➤ Inserción en el proceso de planificación del cliente por medio de la alta sinergia con el mismo. (O3 y F3) ➤ Establecimiento de equipos de trabajo de alta eficiencia, para crear una cultura de servicio que permita a la organización estimular el desarrollo urbanístico y de esta manera ser promotores del interés del gobierno en esta área. (O1,O2,F1,F3)	➤ Replantear la Estrategia de Presupuesto de Inversión Social en sinergia con los entes responsables que permita adquirir una flota de vehículos para las Inspecciones, Supervisiones, Visitas a las Comunidades. (D3 y O4) ➤ Establecer líneas de Jerarquía, Funciones definidas dentro del organigrama con descripción de cargos para determinar la falta de personal propio en todas las unidades que conforman Desarrollo Social. (D1 y D5)
AMENAZAS	➤ Generar formatos por cada proceso, para el establecimiento de equipos de trabajo de alta eficiencia y personal identificado con los objetivos de la Organización. (A3,F1,F4) ➤ Unificar los criterios en los procesos de Rueda de Negocios en cuanto al alcance, cantidad y periodos de ejecución de las obras. (A2,F3,F4,F1)	➤ Lograr la homologación de un Sistema de Calidad a nivel de los Distrito, que permita la visualización inicial de los requerimientos por parte de los clientes. (D4, A5) ➤ Lograr la homologación de Políticas de Empleo Comunidad – PVSA- Movimientos Sindicales para la incorporación de personal propio en las Unidades de Desarrollo Urbano.(A1,D1)

Cuadro N° 09.- Matriz FODA

Fuente: Diseño Propio

Estas estrategias propuestas del enfrentamiento de la situación del entorno con el análisis interno de la Unidad de Desarrollo Urbano, fueron posteriormente el punto de partida o menú para la definición de los objetivos del mapa estratégico (diagrama causa-efecto).

CAPÍTULO 5

RESULTADOS DEL PROYECTO

5.1.-IMPACTO ESPERADO:



Figura N° 08.- Modelo de Relación Unidad de Desarrollo Urbano

Fuente: Diseño Propio

Como puede verse en el Modelo de Relación de la Unidad de Desarrollo Urbano se debe encargarse de dar respuestas expeditas al déficit de vivienda y de proyectos de infraestructuras no industriales que existen en el Distrito Norte y todo lo referente a nuevos proyectos y desarrollos habitacionales y hábitat, atendiendo los casos y problemáticas presentadas por las comunidades. Esto se

lograría elaborando, orientando, planificando, promoviendo, ejecutando los programas indicados y coordinando con todas las instancias involucradas Estatal y Nacional para la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan el conocimiento de la realidad existente. Prestando el apoyo y la asesoría requerida para garantizar una asistencia habitacional integral, a través de la comunidad organizada y no organizada que participa como beneficiario.

5.2.- IMPACTO SOCIAL:

Con la ejecución de los proyectos a realizar por la Unidad de Desarrollo Urbano, los primeros beneficiados directos serían todas aquellas comunidades y miembros de las familias necesitadas a las cuales se les está dando respuestas, mejorando la calidad de vida y el hábitat donde se desenvuelven.

Además se beneficiará a todas aquellas personas que se empleen en la ejecución de las obras aprobadas que se logren llevar a cabo, como lo son las cooperativas conformadas por los egresados de la Misión Vuelvan Caras que tendrán prioridad al contratar a los ejecutores de las obras planteadas, mano de obra especializada y no especializada de la misma comunidad que se este beneficiando.

Como beneficio indirectos también se considerarán aquellas actividades que se generen en las comunidades como consecuencia de las obras ejecutadas.

5.3.- PROPUESTA PARA LA UNIDAD DE DESARROLLO URBANO – DISTRITO NORTE

5.3.1.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

5.3.1.1.- Misión:

Optimizar, adecuar y proveer la infraestructura no industrial requerida para las operaciones del negocio, utilizando las mejores practicas, estándares de ingeniería y tecnología de vanguardia, con personal calificado y comprometido con la Corporación, mediante la formulación y ejecución de estudios, planes y proyectos integrales en sinergia con entes internos y externos para brindar la mejor relación costo-beneficio al cliente, contribuyendo al desarrollo sustentable de las comunidades donde la Corporación tenga presencia operacional.

5.3.1.2.- Fines:

- Optimizar el bienestar de sus trabajadores y las comunidades del Distrito Norte.
- Enaltecer la calidad de vida de los habitantes.
- Contribuir al desarrollo del país.

5.3.1.3.- Visión:

Ser la organización líder por sus excelencias en el Desarrollo de Instalaciones no industriales de la Corporación, comprometida con el desarrollo regional con planes, programas y proyectos autogestionables y sustentables, con una posición fortalecida en el entorno por la constancia en una inversión social de calidad.

5.3.1.4.- Valores:

- Estamos enfocados en nuestra corporación y en nuestra comunidad.
- Permanentemente en busca de las mejores soluciones para resolver la problemática de infraestructura empresarial y habitacional.
- En el factor humano habita la fuerza y energía fundamental de nuestra Unidad.
- Manifestamos respeto por todos los individuos y nuestra prioridad la atención a sus requerimientos.
- Trabajamos bajo el espíritu de la ley, realizando nuestro trabajo con ética.
- Somos honestos y concisos con la ejecución del trabajo que desarrollamos, entregando lo mejor de cada uno de nosotros para beneficio de toda la Empresa y nuestra comunidad.

5.3.1.5.- Políticas:

Mercado: Dirigidos a atender de todas aquellas necesidades en infraestructuras no industriales y habitacionales de los estratos sociales a los que pertenecen nuestros trabajadores y las comunidades donde opere PDVSA.

Personal: Fomentar la promoción interna como incentivo a nuestro equipo de trabajo, para lograr una mejor eficiencia en la Organización. Trabajando con entusiasmo, seriedad y calidad.

Contratación: Para la ejecución de proyectos se tendrá como prioridad emplear a las cooperativas conformadas por los egresados de la Misión

Vuelvan Caras, Misión Ribas y Sucre como mano de obra especializada y no especializada de la misma comunidad que se este beneficiando.

Calidad: El mejoramiento continuo de los procesos adaptándolos a las necesidades y expectativas de nuestra organización.

5.3.2.- ORGANIGRAMA SUGERIDO

Es evidente que la Unidad de Desarrollo Urbano, deberá contar con una estructura organizativa adecuada que permita dar cumplimiento cabal a los objetivos fundamentales para lo cual fue creada, ya que para ello es indispensable contar con un mayor número de profesionales propios y contratados calificados que laboren conjuntamente en pro de las necesidades propias y de las comunidades.

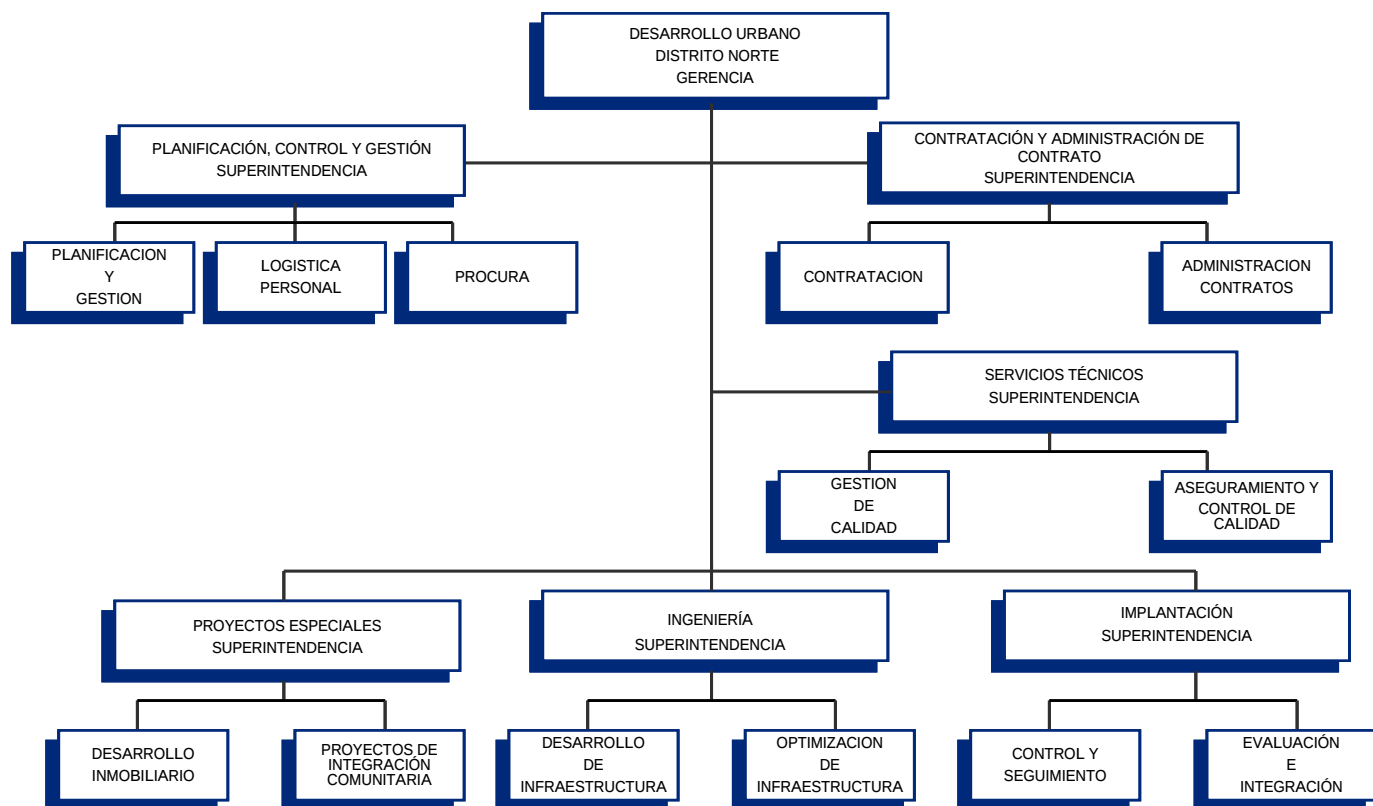


Figura. N° 09.- Estructura Organizativa deseada de la Unidad de Desarrollo Urbano

Fuente: Diseño propio

Con el firme propósito de asegurar la calidad de servicio que debe ofrecer la Unidad de Desarrollo Urbano, se presenta en la Fig. N° 09 un organigrama adaptado a la necesidad actual y futura, lo que permitirá dar respuestas a las solicitudes de sus clientes de una manera más eficaz y eficiente, en cuanto a recursos humanos se refiere. El costo de esta nueva estructura organizativa debe ser estudiado por la directiva de PDVSA para ser incluida en el presupuesto del año 2009 - 2010, proponiéndola como indispensable para su buen funcionamiento.

5.4.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard)

La Estrategia general de la Unidad de Desarrollo Urbano, se ordena mediante el Cuadro de Mando Integral, alrededor de cuatro perspectivas básicas:

5.4.1.- Objetivos Estratégicos por Perspectivas

5.4.1.1.- Perspectiva Financiera

¿Cómo deberíamos presentarnos a nuestra directiva en orden de ser considerados una inversión financiera exitosa y atractiva?

Tomando en cuenta que la Unidad de Desarrollo Urbano pertenece a un organismo público que no busca ganancias ni rentabilidad por los proyectos generados y ejecutados por el mismo, solo el beneficio que da el satisfacer los deseos de todos sus trabajadores y familias necesitadas que se ven favorecidas al optimizar sus condiciones de vida. Para lograr ser exitosos en la misión antes planteada es necesario alcanzar los siguientes objetivos:

- Maximizar la utilización del presupuesto (capital de inversión)
- Mantenimiento de la Organización (bajos costos)
- Lograr apalancamiento de recursos (búsqueda de financiamiento)

5.4.1.2.- Perspectiva del cliente

¿Cuál es la respuesta del cliente que necesitamos a fin de alcanzar los objetivos financieros ya identificados y cual es la propuesta de valor que daremos a tal respuesta?

Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente. Con esta perspectiva se aprovechó el profundo conocimiento que tiene la Unidad de Desarrollo Urbano de sus trabajadores y de las comunidades vecinas para encontrar la manera de cubrir las necesidades aun no satisfechas, principalmente en materia habitacional. La idea es ofrecer una respuesta eficiente y eficaz a la mayor cantidad de familias posibles y un servicio insuperable. Pero para ello la Unidad de Desarrollo Urbano también debe innovar, mejorando la calidad de vida de los habitantes.

Los objetivos que se establecieron para la perspectiva de los clientes fueron:

- Satisfacción del cliente.
- Relación con el cliente.
- Mejorar significativamente la prestación del servicio.
- Minimizar el tiempo de respuestas.
- Aumentar la capacidad de respuestas a la comunidad.

5.4.1.3.- Perspectiva de los Procesos Internos

¿En cuáles actividades debemos ser excelentes a fin de desarrollar nuestra propuesta de valor contenida en la perspectiva del cliente y finalmente alcanzar las metas de nuestros objetivos financieros?

Para apuntalar adecuadamente la propuesta de valor descrita en la perspectiva del cliente, las estrategias relacionadas con la perspectiva de los Procesos Internos, se definen en función de la cadena de valor, identificando como actividades críticas de la cadena de valor aquellas que repercutían la

satisfacción del cliente y en el costo. Aquí la búsqueda de la excelencia operativa impacta las etapas de diseño y financiamiento directamente.

Los objetivos de esta perspectiva quedaron definidos así:

- Crear alianzas con el sector industrial (integración vertical)
- Crear alianzas estratégicas con entes financieros (Financiamiento)
- Optimizar el proceso de diseño
- Establecer interacción con el resto de Unidades de Desarrollo Urbano y sus procedimientos (Coopetencia)
- Minimizar costos (Presupuesto)

5.4.1.4.- Perspectiva de las Capacidades

¿Qué debemos cambiar de nuestra infraestructura y en nuestro capital intelectual para alcanzar los objetivos de los procesos internos?

Luego de interactuar con el equipo que integrará a la Unidad se identificó que era necesaria la fijación de objetivos relacionados no sólo a las capacidades y necesidades de los empleados, sino relacionados también con las alianzas estratégicas que deben apoyar los procesos.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuyas relaciones directas con los objetivos de las otras perspectivas no se establecieron directamente, son:

- Establecer comunicación estrecha con la alta Gerencia.
- Vincular remuneración y beneficios competitivos (clima organizacional).
- Capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente (competencias).
- Recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas. Esto implica infraestructura mobiliaria, sistemas informáticos adecuados, herramientas, entre otros.(capacidad tecnológica).
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica.
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica.
- Estiramiento de recursos.

5.4.2.- Diagrama Causa-Efecto

Una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se realizó un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

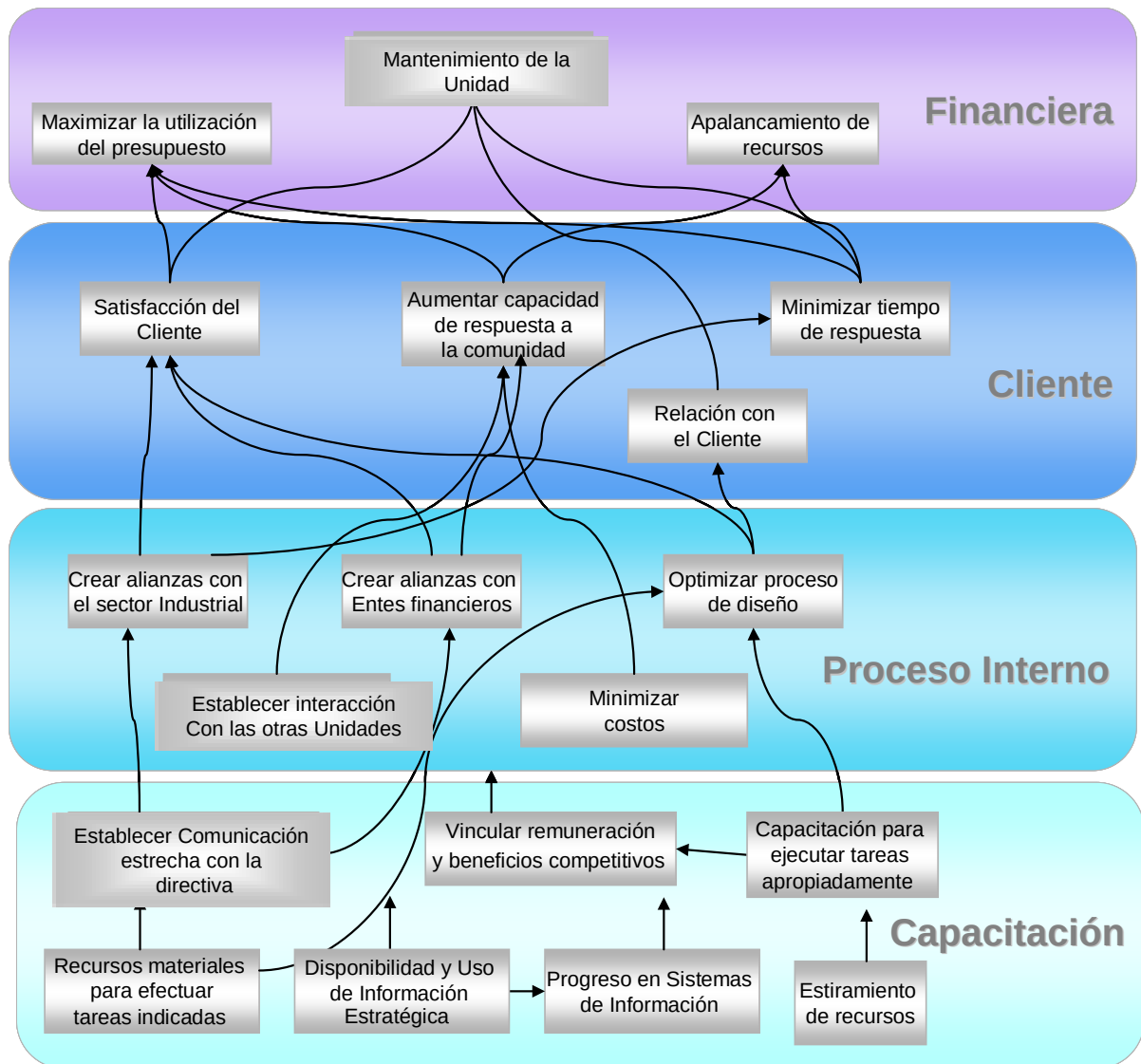


Figura N° 10. Diagrama de Causa-Efecto
Fuente: Modelo de R. Garrido & J. Briceño (UCAB)

5.4.3.- Indicadores Estratégicos

Para cada objetivo estratégico se definió el indicador que permitió reflejar el grado de cumplimiento de los objetivos. En la selección de los indicadores se debieron tomar en cuenta los valores para los cuales la Unidad de Desarrollo Urbano podía establecer un valor inicial, es decir, la condición actual. Se procuró que los indicadores fueran relaciones porcentuales para facilitar dicha tarea, y al mismo tiempo proteger la confidencialidad de la información suministrada por la Unidad de Desarrollo Urbano.



Figura N° 11.- Objetivos e Indicadores Estratégicos

Fuente: Modelo tomado Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

5.4.4.- Establecimiento de Metas

Las dificultades encontradas para el establecimiento de las metas fue la determinación del valor actual para los indicadores, pues la Unidad de Desarrollo Urbano está en proceso de conformación. Para el cálculo de dichos valores, se recurrió a la estimación de valores esperados a obtener por la Unidad.

Perspectivas	Indicadores	Valor Actual	Meta a 4 años
Financiera	•Nº proyectos ejecutados total •% logros alcanzados con presupuesto (obras ejecutadas) •% de endeudamiento	3 proyectos 40% 0%	10 proyectos x año 85% 70%
Clientes	•Satisfacción del cliente •% casos resueltos/ total de casos •no resueltos/ total de casos •Tiempo de respuesta •% de quejas de comunidades / familias necesitadas	30 familias 6% resueltos 94% no resueltos 7 meses/ proyecto 85% de quejas	1000 familias X año 75% resueltos 25% no resueltos 4 meses/ proyecto 20% de quejas
Procesos Internos	•% de Proveedores Estratégicos/ proveedores total •Nº de alianzas con entes Financieros •Radio de costo por proyectos •Eficiencia en elaboración de Proyectos •% Reducción de costos fijos	0 % Proveedores 2 Alianzas 50% 75% de eficiencia 0%	50 % Proveedores 8 Alianzas 50% 89% de eficiencia 20%
Capacidades	•% de inversión en formación/ Gastos del personal •% Importe incentivos/ Gastos del personal •% acumulación de recursos •% complementación de recursos •% de consultas de información estratégicas	0% 5% No revelado No revelado 5%	5% 10% 15% 20% 15%

Figura N° 12.-Metas para cada indicador estratégico

Fuente: Modelo tomado Francés, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina

Una vez definido los valores actuales de la Unidad de Desarrollo Urbano para cada uno de los indicadores, y de acuerdo a la visión, se estableció los niveles que desean alcanzar en un plazo de cuatro años. Los indicadores fueron establecidos muy retadores, pero al mismo tiempo, posibles de alcanzar. El resultado de la traducción de la visión en números, para cada uno de los indicadores, se muestra en la figura N° 12.

5.4.5.- Establecimiento de Iniciativas

Se establecieron iniciativas que permitirán a la Unidad de Desarrollo Urbano alcanzar los objetivos propuestos y sus respectivas metas. Para que esto se cumpla, es requisito primordial el compromiso de la directiva a destinar los recursos necesarios para la ejecución y puesta en marcha de los proyectos, programas y políticas ideados.

Entre las iniciativas consideradas se propuso una distinción entre proyectos, programas y políticas que no sólo permitiera visualizar la naturaleza de cada uno, sino también la cantidad de recursos y presupuesto que requería para poder hacer una propuesta más real y adaptada a la capacidad de inversión de la Unidad de Desarrollo Urbano para la implantación de la estrategia.

El impacto de cada iniciativa en la consecución de los objetivos estratégicos fue analizado, para dar prioridad a aquellos que impactaban positivamente más de un objetivo. A continuación se describen brevemente las iniciativas contempladas:

- *Proyecto para un sistema de información entre Unidades de Desarrollo Urbano:* Inicialmente contemplaría el intercambio de información llevados en las distintas unidades, relacionados a los programas mas exitosos que emplean, como los emplean y sus sistemas utilizados, incluyendo los relacionados a los indicadores. Lo ideal sería que dicha información esté apoyada en un sistema que permita comunicarse para

obtener datos actualizados y la inclusión progresiva de nuevas aplicaciones de control y consulta.

- *Proyecto implantación del Balanced Scorecard:* Este proyecto es la consecución del esfuerzo iniciado con este trabajo, con el cual se pretende que la Unidad de Desarrollo Urbano establezca un sistema de gestión integral en el cual apoyar su planificación y dirección estratégica. Es el proyecto primordial para apoyar la realización de las demás iniciativas.
- *Programa de capacitación y mejoramiento de barrios:* Traer al distrito Norte el programa realizado por los Institutos de Viviendas Nacionales que consiste en mejorar las barriadas e incorporarlas a la ciudad. Este programa ha sido un éxito en la Ciudad de Caracas.
- *Programa de seguimiento de las comunidades necesitadas:* Consiste en tener una base de datos actualizada de los trabajadores y de las comunidades que tienen alguna problemática en materia habitacional en el distrito norte. Este trabajo se puede realizar conjuntamente con las Alcaldías.
- *Programa de Detección de necesidades en el Distrito Norte:* A través de la convocatoria de mesas de trabajo en los diferentes sectores del distrito junto con la comunidad por lo menos 2 veces al año, permitirá detectar las necesidades que están padeciendo los sectores, para luego transformarlos en proyectos que solucionen dicha situación.
- *Programa capacitación en competencias clave:* Este programa requiere inicialmente una identificación de las competencias más importantes en cada posición de la Unidad de Desarrollo Urbano para posteriormente,

crear un plan de formación para los empleados.

- *Programa de incentivos a empleados:* Este programa permitirá que, tanto el compromiso de cada trabajador para reducir los costos operativos así como el esfuerzo grupal por alcanzar las metas establecidas, se vea recompensado.
- *Política de inversión en modernización y tecnificación:* La intención es superar los requerimientos de calidad y tiempo de entrega de proyectos, así como de innovar servicios debe ir necesariamente apegado a un empleo de recursos para actualizar algunos sistemas y equipos obsoletos que entorpecen el proceso de cambio.
- *Política de alianzas con entes financieros:* Aunque la Unidad de Desarrollo Urbano recibe su presupuesto de PDVSA, no es descartable la propuesta de establecer alianzas estratégicas con diferentes organismos financieros, porque se necesita del apalancamiento de recursos para darle solución a la problemática habitacional.
- *Políticas de alianzas con el sector Industrial:* Establecer políticas que permitan crear alianzas atractivas a los proveedores de materia prima, donde se desarrolle una relación ganar-ganar tanto para la Unidad de Desarrollo Urbano como para el productor, que permita abaratar los costos de obras.

El análisis del impacto de las iniciativas para cada uno de los objetivos se encuentra resumido en el Cuadro N° 10.

		INICIATIVAS ESTRATEGICAS									
		Implantación del BSC	Sistema de información entre Unidades de Desarrollo	Capacitación y mejoramiento de barrios	Seguimiento de las comunidades necesitadas	Detección de necesidades en Apoyo de las Alcaldías	Capacitación en competencias claves	Incentivos a empleados	Inversión en modernización y tecnificación	Alianzas con entes financieros	Alianzas con el sector Industrial
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PY	PY	PG	PG	PG	PG	PG	PL	PL	PL
FINANCIERA	• Mantenimiento de la Unidad	++	++	++	+		+		+	+	
	• Maximiza utilización del Presupuesto		+						+	++	+
	• Apalancamiento de recursos			+						++	
CLIENTE	• Satisfacción del cliente		+	++	+	+					
	• Aumentar capacidad de respuesta	++	++	++	++	+		+	+	++	+
	• Minimizar tiempo de respuesta	+				+			+	+	+
	• Relación con el cliente			+	+	++		+			
PROCESOS INTERNOS	• Crear alianza con sector industrial									+	++
	• Crear alianza con entes financieros			++			+		+	++	
	• Optimizar proceso de diseño de proy.	+	++		+	+	++		++	+	+
	• Establecer interacción con las otras Unidades.		++	+							
	• Minimizar costos internos	++	+								++
CAPACIDADES	• Establecer comunicación con la directiva		+			+					
	• Capacitar RRHH						++	+			
	• Aumentar Incentivos						++	++			
	• Estiramiento de recursos			+						+	+
	• Disponer y usar Información Estratégica	++	++	+	+	++	+				
	• Recursos para materiales	+		+					+	++	++

Cuadro N° 10.- Iniciativas Estratégicas y su Impacto para cada Objetivo

CAPITULO 6

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una vez culminado el proyecto de este trabajo de especial, es el momento de realizar una evaluación de los resultados en base al objetivo general y específicos establecidos al inicio del mismo que permite revisar si se cumplió con el propósito para el que se había planteado.

Hay que recordar que para lograr estos objetivos se emplearon metodologías e instrumentos destinados a la planificación estratégica de empresas de carácter privado, las cuales se adaptaron a un organismo público que actúa con normativas y leyes regidas por el Gobierno Nacional a través de PDVSA.

El análisis interno de la institución fue resultado gracias a las profundas exploraciones y entrevistas realizadas a la directiva y empleados que conformaran la Unidad de Desarrollo Urbano, lo que permitió detectar las fortalezas y debilidades con las cuales pudiera encontrarse el mismo.

El análisis externo se logro tomando como referencias las actuaciones de las instituciones municipales de vivienda de los estados Anzoátegui, Monagas y los Organismos Gubernamentales de Viviendas, además de detectar las variables y tendencias nacionales que afectan a estos entes públicos, lo que permitió realizar comparaciones y observaciones acerca de las amenazas y oportunidades que se presentan en el sector.

El planteamiento efectuado para obtener los lineamientos estratégicos se efectuó luego de realizar toda la investigación, lo cual facilitó el proceso de identificación o recolección de información que permitió visualizar hacia que dirección u horizonte se desea llevar la Unidad de Desarrollo Urbano, si lo que se persigue es permanecer en el tiempo para beneficiar a más familias y trabajadores necesitados en materia habitacional.

Luego, con los resultados arrojados por los análisis interno y externo se procedió a cruzar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades utilizando como herramienta la matriz FODA para la formulación de estrategias que ayudaran a la Unidad de Desarrollo Urbano a definir y coordinar las políticas y las actuaciones futuras, logrando así atacar la problemática habitacional e infraestructuras no industriales en el distrito norte.

La construcción del diagrama causa efecto fue uno de los productos obtenidos posteriormente que agrupo los objetivos estratégicos identificados por perspectivas, generando al mismo tiempo una formulación que ordenó y enlazó los mismos en vectores estratégicos, posteriormente identificados. Se logró con el establecimiento de metas e iniciativas a mediano plazo para el logro de los objetivos estratégicos, y fue incluso enriquecido con una matriz de evaluación del impacto de cada iniciativa en cada objetivo.

Englobando el resultado final de todo el proceso, se puede aseverar que el objetivo general del trabajo fue cumplido, pues se alcanzó una propuesta de plan estratégico para la Unidad de Desarrollo Urbano del Distrito Norte, empleando la metodología del Balanced Scorecard para obtener el resultado final del proyecto, que nos arrojó planes de acción que se deberán implementar para alcanzar las metas planteadas.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Modelo para la Planificación Estratégica servirá para futuras proyecciones de la Unidad de Desarrollo Urbano y seguir mejorando sus funciones para satisfacción de la comunidad necesitada en el Distrito Norte. Todo este plan se implementará dependiendo de las intenciones y deseos de la directiva de PDVSA.

La dinámica que se genera con el Balanced Scorecard facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la Unidad a todos los niveles del organismo. Al tiempo permite ir adiestrando al personal que en el futuro se encargará del seguimiento, e ir aprendiendo de la estrategia, con lo que se les comprometen en la consecución de los objetivos de misma y permite involucrarlos y hacerlos partícipes verdaderos del éxito que se logren.

Además de estos beneficios, el Balanced Scorecard permite reducir el volumen de información requerida para la toma de decisiones estratégicas, e integrada con el resto de las Unidades de Desarrollo Urbano de la División para así enriquecerse de todos los planes y proyectos realizados. Esta característica es muy favorable porque permite ahorrar tiempo y recursos en la información, y destinarlo a tareas gerenciales más importantes.

Todo el éxito depende del compromiso de la directiva para implantar y seguir el modelo aquí planteado, aplicando correctamente los análisis para un mejor resultado para impulsar el crecimiento de la Unidad de Desarrollo Urbano y aportar mejores respuestas a una comunidad ansiosa por recibir ayuda en su problemática habitacional.

Requisitos Básicos para la Implantación Balanced Scorecard ¹

El alcance del Trabajo Especial de Grado no incluye la implantación del plan estratégico basado en el Balanced Scorecard, pero para que sea exitoso es necesaria la inducción para facilitar la continuación de la tarea iniciada. Se procedió entonces a la proposición de algunas recomendaciones para la adecuada comunicación, implantación y automatización.

- Completar la definición de los indicadores, con su plan de recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Detallar el plan de desarrollo de los vectores estratégicos, ratificando los responsables, tópicos de interés y resumen por perspectivas.
- Ajustar la agenda gerencial para incorporar el Balanced Scorecard como sistema de gestión, incluyendo plan de reuniones.
- Comunicar, educar y difundir medios y estrategias a todos los niveles de la Unidad de Desarrollo Urbano.
- Incorporar el Balanced Scorecard a los sistemas automatizados de la Unidad de Desarrollo Urbano, adquiriendo alguna de las alternativas comerciales o incluyéndolo en los sistemas propios.
- Fomentar la formación estratégica y la retroalimentación para aprovechar el aprendizaje estratégico.

¹ Oviedo, Andreina (2005). Planificación Estratégica con Balanced Scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción (Tesis de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Hernández, R. y Fernández, C. (2004). *Metodología de la Investigación*. (3º ed.) México: Mc Graw Hill
- ❖ Dotti, H. y Cottin, I. (1985). *La planificación estratégica en una muestra de empresas venezolanas*. Caracas: Cottin & Dotti.
- ❖ Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina* (1ª ed.). Caracas: Ediciones IESA.
- ❖ Palacios, L. E. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino* (3ª ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- ❖ Project Management Institute (s.f.). *PMI Member Ethical Standards*. Recuperado en Octubre 30, 2004 de la World Wide Web: www.pmi.org/info/AP_MemEthStandards.pdf
- ❖ Yáber, G. y Valarino, E. (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. Versión preliminar*. Trabajo no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- ❖ Santalla, Z. R. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación* (1ª ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- ❖ Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (3ª ed.). Caracas: FEDUPEL.

- ❖ Villalba, J. (1996). *Menú estratégico* (1ª ed.). Caracas: Ediciones IESA.
- ❖ Suelto, Alejandro (). *El cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica. Parte I: La Etapa de Diseño* Consultado en 06/25/2005.
- ❖ Suelto, Alejandro (). *El cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica. Parte II: La Etapa de Implementación* Consultado en 06/25/2005.
- ❖ Pérez, Gonzalo (2005). *El Balanced Scorecard*. Consultado en Junio, 25, 2005 en [http://www. degerencia.com/gperez.htm](http://www.degerencia.com/gperez.htm)
- ❖ Navarro, Eduardo (2005). *Estrategia y Cuadro de Mando Integral en la Práctica*. Consultado en Junio, 24, 2005 en <http://www.improven.com/estrategiaCMI.php.htm>.
- ❖ Lugo Rosales, Javier (2005). *Problemática en la ejecución de modelos de planificación estratégica desarrollados en otros países para aplicarlos en Venezuela*. Consultado en Junio, 04, 2005 en http://www.monografias.com/planificacionestrategica-monografia_com.htm.
- ❖ Giordani, Jorge (1996). *La Planificación como Proceso Social*. Valencia: Vadell hermanos.

ANEXOS

ANEXO 1

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Las consideraciones éticas que aplican en esta investigación son las mismas dictadas por el PMI para los Gerentes de Proyectos.

1.6.1.- Código de Ética para Gerencia de Proyectos

De acuerdo al código de ética de los miembros del PMI (Project Management Institute), los profesionales dedicados a la Gerencia del Proyecto deben comprometerse a:

- 1 Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- 2 Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- 3 Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- 4 Practicar la justicia y honestidad.

1.6.2.- Obligaciones Profesionales

A. Comportamiento Profesional

1. Abstenerse de ofrecer o aceptar pagos, compensaciones o beneficios tangibles, los cuales no están en conformidad con las leyes aplicables y puedan proveer una ventaja injusta para sus negocios o los que ellos representan.
2. Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.

B. Relaciones con Clientes y Empleados

1. Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.
2. Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de la identidad de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.

C. Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad

1. Honrar y respetar toda obligación legal y ética, incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales.