

PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO
ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA
EN LAS FUNDACIONES DEL ESTADO LARA
CASO: FUNDACION REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO LARA
(FUNREVI)



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO"
DECANATO DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA
COORDINACION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

BARQUISIMETO, 1999

PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO
ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA
EN LAS FUNDACIONES DEL ESTADO LARA
CASO: FUNDACION REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO LARA
(FUNREVI)

Por



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO"
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

BARQUISIMETO, 1999

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Curriculum Vitae	vii
Resumen	viii
Indice general	ix
Indice de Cuadros	x
Indice de Gráficos	xi
Introducción	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	3
I. Planteamiento del Problema	3
II. Formulación del Problema	8
III. Objetivos de la Investigación	9
IV. Justificación e Importancia	9
V. Alcance y Limitaciones	10
CAPITULO II. MARCO TEORICO	11
I. Antecedentes de la investigación	11
II. Bases Teóricas	12
III. Bases Legales	46
IV. Definición de Términos Básicos	48
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	54
I. Naturaleza del Estudio	54
II. Fases de la Investigación	54
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	60
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
I. Conclusiones	81
II. Recomendaciones	86
CAPITULO VI. EL PROYECTO	88
BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	105

INDICE DE CUADROS

Descripción	Pág.
1. Presupuesto de ingresos año 1997	5
2. Uso de la matriz DOFA	21
3. Matriz de manejo, organización y distribución del tiempo	38
4. Descripción de la población	55
5. Descripción de la muestra	56
6. Misión de la Organización	60
7. Visión de la Organización	61
8. Misión y visión compartida	62
9. Declaración formal de los valores de la Fundación	64
10. Existencia de un documento donde se formulen y controlen las Políticas Presupuestarias	65
11. Conocimiento que tiene la Alta Gerencia de FUNREVI de los objetivos presupuestarios a Corto, Mediano y Largo Plazo	66
12. Formulación de las Estrategias Presupuestarias en apoyo a cada una de las metas previstas por la Fundación	67
13. La Comunicación entre las unidades de la Fundación	68
14. La Motivación de los trabajadores de la Fundación, respecto al cumplimiento de sus deberes y obligaciones	69
15. La participación del personal en los procesos de toma de decisiones gerenciales	70
16. El trabajo en equipo en la Fundación	71
17. El presupuesto asignado es suficiente para cumplir con las metas planeadas	72
18. Incidencia de los recortes presupuestarios en los planes de la Fundación	73
19. Opinión sobre las Políticas Presupuestarias del Ejecutivo Nacional y Regional	74
20. Causas de la poca capacidad de respuesta de FUNREVI a la demanda de soluciones habitacionales	75
21. Influencia del nivel general de precios en la oferta de soluciones habitacionales por parte de FUNREVI	76
22. Limitación de la actuación de FUNREVI, por la Legislación Municipal vigente	77
23. Alcance Social deseado y establecido por la Ley a través de la formulación y posterior ejecución presupuestaria de la FUNREVI	78
24. Participación ciudadana en las políticas y planes formulados por la Fundación	79

INDICE DE GRAFICOS

Descripción	Pág.
1. El modelo reactivo y el modelo proactivo	36
2. Explicación que tiene la alta Gerencia de Funrevi acerca de la Misión institucional	61
3. Explicación que tiene la Alta Gerencia de Funrevi acerca de la Visión de la Organización	62
4. ¿Considera usted que el personal de la Fundación conoce y comparte la Misión y visión compartida	63
5. Declaración formal de los valores de la Fundación	64
6. Existencia de un documento donde se formulen y controlen las Políticas Presupuestarias	65
7. Conocimiento que tiene la Alta Gerencia de FUNREVI de los objetivos presupuestarios a Corto, Mediano y Largo Plazo	66
8. Formulación de las Estrategias Presupuestarias en apoyo a cada una de las metas previstas por la Fundación	67
9. La Comunicación entre las unidades de la Fundación	68
10. La Motivación de los trabajadores de la Fundación, respecto al cumplimiento de sus deberes y obligaciones	69
11. La participación del personal en los procesos de toma de decisiones gerenciales.	70
12. El trabajo en equipo en la Fundación	71
13. El presupuesto asignado es suficiente para cumplir con las metas planeadas	72
14. Incidencia de los recortes presupuestarios en los planes de la Fundación	73
15. Opinión sobre las Políticas Presupuestarias del Ejecutivo Nacional y Regional	74
16. Causas de la poca capacidad de respuesta de FUNREVI a la demanda de soluciones habitacionales	75
17. Influencia del nivel general de precios en la oferta de soluciones habitacionales por parte de FUNREVI	76
18. Limitación de la actuación de FUNREVI, por la Legislación Municipal vigente	77
19. Alcance Social deseado y establecido por la Ley a través de la formulación y posterior ejecución presupuestaria de la FUNREVI	78
20. Participación ciudadana en las políticas y planes formulados por la Fundación	79

PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO
ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA
EN LAS FUNDACIONES DEL ESTADO LARA
CASO: FUNDACION REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO LARA

Lic. Rosa C. Colmenárez

RESUMEN

Este trabajo de grado es el producto del análisis minucioso de las actividades gerenciales y presupuestarias llevadas a cabo en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara, del cual se pone de manifiesto la necesidad de diseñar estrategias sólidas y confiables para garantizar el futuro inmediato de la organización, donde la demanda de soluciones habitacionales se hace cada vez mayor, a pesar de las profundas limitaciones económicas que enfrenta el país. La metodología empleada obedece a un proyecto factible, basado en un estudio de campo descriptivo, evaluando en forma integral a todas las unidades ejecutoras de la organización, tomando la información necesaria para hacer tanto la propuesta como las recomendaciones pertinentes para su futura implantación. De igual modo y en virtud de la necesidad de incrementar los niveles de ejecución presupuestaria para beneficio de la comunidad y de la misma Fundación, se afirma que la misma posee factibilidad tanto social, jurídica, política como económica. En otro sentido y después de haber presentado las teorías sobre planificación y gerencia estratégica, se desarrolla la propuesta la cual contiene la visión, la misión, los valores, las políticas, objetivos, estrategias y el perfil que debe poseer el gerente de FUNREVI, haciendo especial énfasis en los aspectos relacionados con el manejo presupuestario de esta institución. Finalmente se concluye sobre la problemática de la Fundación, respecto a la necesidad de implantar planes que guíen tanto las operaciones como las actividades administrativa - presupuestarias y se plantean un conjunto de recomendaciones generales para guiar el proceso de implantación de los planes estratégicos para esta importante institución en el Estado.

INTRODUCCION

Ante la continua carrera de las organizaciones para alcanzar mejores niveles de desempeño en los diversos mercados donde laboran, aparecen cada día más alternativas para guiar el éxito de sus operaciones, pero simultáneamente y a pesar de la disponibilidad de estas herramientas gerenciales, tecnológicas y operativas, muchas de éstas persisten en manejarse empíricamente, trayendo consigo bajos niveles de productividad, al mismo tiempo que ponen en alto riesgo el futuro de estas organizaciones.

Esta problemática, anunciada sobre el contexto nacional, repercute a muchas Instituciones, entre las que se encuentra la Fundación Regional de la Vivienda (FUNREVI), quien tiene su radio de operaciones en la Región Centroccidental, en el sector construcción (soluciones habitacionales). Esta situación condujo a la elaboración de esta investigación, donde se contempla el diseño de una propuesta de un modelo de gerencia estratégica como elemento clave para la ejecución presupuestaria para ésta organización.

De este modo y para lograr los objetivos previstos, se estructuraron en seis capítulos; el primero para describir el problema, los objetivos, importancia y alcances y limitaciones de la investigación; el segundo para destacar los antecedentes y bases teóricas de la investigación; el tercero, donde se presenta la metodología empleada en torno a este trabajo concebido como un proyecto factible basado en un estudio de campo, el cuarto donde se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, la consulta a archivos y las entrevistas no estructuradas. El capítulo cinco, donde se plantean las conclusiones y recomendaciones generales para la implantación de la propuesta en cuestión. El capítulo VI, contiene el proyecto propiamente dicho, con los elementos que fueron considerados necesarios para redefinir los planes estratégicos de la organización como una de las vías a tomar para mejorar su eficiencia en cuanto a la ejecución presupuestaria y con ello su productividad y estabilidad como organización rectora del sector vivienda en el Estado Lara. De igual modo se proponen lineamientos de orden estratégico para definir un perfil gerencial para los profesionales que cumplen estos roles en la organización. Finalmente se señala la bibliografía consultada y los anexos que acompañan a esta investigación.

ello su productividad y estabilidad como organización rectora del sector vivienda en el⁸ Estado Lara. De igual modo se proponen lineamientos de orden estratégico para definir un perfil gerencial para los profesionales que cumplen estos roles en la organización. Finalmente se señala la bibliografía consultada y los anexos que acompañan a esta investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

I. Planteamiento del Problema

Las organizaciones públicas en Venezuela, según Pérez, W. (1997), presentan una serie de contradicciones y conflictos, que se ponen de manifiesto, desde el diseño de sus políticas y estrategias hasta la implantación y seguimiento de las mismas, dando como resultado una baja eficiencia y productividad en estos organismos gubernamentales. Aunque dichas organizaciones atienden programas y procedimientos, para grupos específicos, no se abocan a atender propiamente los planteamientos de la comunidad, siendo objeto de presiones de grupos con alta injerencia en sus decisiones internas lo que afecta los resultados esperados de acuerdo a la misión de cada una de éstas

Aunada a esta problemática, y de acuerdo a los análisis sobre los hechos fácticos, que caracterizan las organizaciones públicas a nivel nacional, se aprecia según Izaguirre, M. (1998), como la disponibilidad de recursos financieros es escasa, y a pesar de ello, son mal distribuidos por cuanto son distraídos ó utilizados, en actividades ajenas a la misión de la organización que los administra, para cumplir con intereses de índole burocrático ó político - partidistas.

El Estado, señala Granell (1997), según sus propios lineamientos concebidos en la

Constitución Nacional, en los últimos años, no ha definido claramente su función⁴ empresarial, dentro de la amplia diversidad de funciones que desempeña como productor, consumidor, prestador de servicios, inversionista, entre otros y a no fijarse objetivos, metas y procedimientos claros. Por supuesto hay excepciones como el de algunas instituciones como Ascardio en Barquisimeto, donde sus Gerentes, por iniciativa propia, han definido una misión, visión, estrategias y objetivos claros, que les han permitido ser catalogados según Granell, E. (1997), como una de las instituciones más eficientes y productivas del país.

Las gobernaciones de estado, con la finalidad de establecer políticas que contribuyan a promover la Descentralización Administrativa, de conformidad con lo pautado en la Ley de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público (1989), han creado entre otras cosas, una serie de Fundaciones delegándoles funciones que anteriormente se encontraban centralizadas dentro de estas Gobernaciones y del Gobierno Central, tal como ocurre con el sector vivienda y debido a la necesidad inminente de darle prioridad al desarrollo habitacional, por el déficit de vivienda en los sectores de bajos ingresos de la población la cual supera actualmente el millón doscientos cincuenta mil (1.250.000) unidades a nivel nacional; la Gobernación del Estado Lara crea el 27 de Enero de 1994 la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI), según lo establece en su Ley de creación, con la idea de “emprender la construcción de viviendas de interés social, que puedan ser requeridas por aquellos ciudadanos, que deben ser objeto de protección social especial por el Estado”.

Para cumplir con esta misión, en el ejercicio fiscal 1997, la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI), manejó un presupuesto de ingresos de Bolívares nueve mil trescientos veinte y seis millones quinientos veinte mil novecientos treinta y seis con cuarenta céntimos (Bs. 9.326.520.936,40) discriminados de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 1

Presupuesto de Ingresos Año 1997

(cifras expresadas en Bolívares)

SALDO INICIAL		1 .498.396.204,60
Disponibilidad Presupuestaria años anteriores	1.488.396.204,00	
Convenio Gobernación-Funrevi	10.000.000,00	
INGRESOS DE LA PROPIEDAD		156.700.000,00
Ingresos por intereses de préstamos concedidos al Sector Privado	56.700.000,00	
Ingresos por Dinero en Depósito	100.000.000,00	
OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN		180.000.000,00
Otros Ingresos de Operación	180.000.000,00	
TRANSFERENCIAS PARA FINANCIAR GASTOS DE CAPITAL		7.365.897.990,00
Del Gobierno Central	4.365.897.990,00	
Del Gobierno Estatal	3.000.000.000,00	
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUMULADO		5.000.000,00
Incremento de Depreciación Acumulada Máquinas y Equipos	5.000.000,00	
DISMINUCION ACTIVOS CIRCULANTES		68.387.925,37
Disminución Deudores	68.387.925,37	
INCREMENTO DE PASIVOS CIRCULANTES		52.138.816,43
Incremento de otros Pasivos Circulantes	52.138.816,43	
TOTAL PRESUPUESTO DE INGRESOS		9.326.520.936,40

Fuente: Gobernación del Estado Lara. Fundación Regional para 1a Vivienda del Estado Lara. Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 1997

Según la política presupuestaria, establecida en la formulación del Presupuesto para el Ejercicio Fiscal (1997, s/n), de éste se invertirían en Gastos de Funcionamiento, para 1997, la cantidad de 783 Millones de Bolívares (8,39%), en Gastos 'de Inversión la cantidad de 7.186 Millones de Bolívares (77,06%) y en Transferencia de Capital a los diferentes Municipios la cantidad de 1.357 Millones de Bolívares lo que representa un (14,55%). La Fundación, ha invertido recursos en los Programas de Inversión, siguiendo los lineamientos

establecidos en el Programa Nacional de Vivienda elaborado por el Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI), entre los cuales están:

- A. Adquisición de Tierras
- B. Consolidación de Barrios
 - 1. Obras de Urbanismo
 - 2. Mejoramiento o Ampliación de Viviendas
 - 3. Sustitución de Viviendas
- C. Producción de Nuevas Soluciones Habitacionales
 - 1. Servicios Básicos
 - 2. Parcelas con Servicios Básicos y Unidad Básica
 - 3. Vivienda Ampliable
 - 4. Vivienda Completa
 - 5. Créditos Individuales para Construcción
- D. Atención a Areas Rurales
 - 1. Obras de Urbanismo Rurales
 - 2. Vivienda Rural
 - 3. Mejoramiento de Viviendas Rurales
- E. Asistencia Técnica e Investigación
- F. Otros Programas

Después de las Modificaciones Presupuestarias, efectuadas durante el Ejercicio Fiscal 1997, las cuales según la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1992) se originan por sobreestimaciones o subestimaciones en los créditos presupuestarios inicialmente acordados, el Presupuesto de Gastos de Inversión de Funrevi, alcanzó la cantidad de 7.322 Millones de Bolívares de los cuales se comprometieron un 99,98% y se ejecutó, al 31/12/97, la cantidad de 1.660 Millones de Bolívares lo que representa un 22,69%; en lo que respecta al Gasto de Funcionamiento, éste alcanzó la cantidad de 884 Millones de Bolívares, comprometiéndose un 98,75% y se ejecutaron al 31/12/97, la cantidad de 848 Millones de Bolívares lo que representa un 97,08%; estas dos clasificaciones del presupuesto dan un total de Asignación Presupuestaria de 8.206 Millones de Bolívares de los cuales se comprometieron 8.194 Millones de Bolívares (99,85%) y se ejecutaron 2.509 Millones de Bolívares lo que representa un 30,62%. Esto

pone en evidencia, la baja capacidad de implantación de políticas, que señala Peres, W.7 (1997), que caracterizan a las organizaciones de Latinoamérica y el Caribe.

Es oportuno agregar, según el análisis de los datos financieros evaluados en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara, Funrevi, del 99.98% comprometido, aproximadamente un 70% se hace a finales del mes de Diciembre de 1997, lo cual trae como consecuencia, que el 76.77% del gasto se termina de ejecutar en el segundo trimestre del año (1998), configurando a la vez un verdadero cuello de botella para el nuevo presupuesto (1998), ya que este remanente impide poner en marcha, en su totalidad al nuevo presupuesto.

Uno de los factores que incide en esta lenta velocidad de ejecución presupuestaria, está representada por la entrega tardía de los recursos por parte del Gobierno Central, a través del Consejo Nacional de la Vivienda, de 3.056 Millones de bolívares, los cuales se hicieron efectivos en el mes de Noviembre de 1997, cuando se esperaban para finales del primer trimestre de ese mismo año.

Cuando se analiza individualmente este factor, se enfrenta la realidad de que el Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI), entrega los recursos sobre rendiciones de ejecuciones anteriores, pero si ésta no se ha ejecutado obliga a este organismo a retardar por consiguiente la próxima entrega (del nuevo presupuesto), creando de este modo un círculo de incumplimientos, que afecta en primera instancia a la comunidad larense, la cual espera por soluciones habitacionales enmarcadas dentro de la naturaleza de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara.

Este ciclo de ineficiencia organizacional, en el caso específico de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara, pone en evidencia la falta de planes a los distintos niveles de esta institución, desde la concepción obligada de la misión, visión, políticas y estrategias, hasta los obligados planes operativos (de ejecución presupuestaria) que requiere el Gobierno Regional, como ente rector y de control de estas obligaciones. Queda implícita, de acuerdo al documento expuesto por la Gobernación del Estado Lara, para el Presupuesto del Ejercicio Fiscal 1997 de la Fundación Regional para la Vivienda del

Estado Lara, un error de tipo teórico -administrativo, de acuerdo a las etapas del ciclo administrativo moderno", Stoner et al (1997), el cual define la necesidad de estructurar a priori, los planes de la institución, antes de comenzar con la fase organizativa.

Esta falla se visualiza, cuando la institución se plantea “modernizar la estructura organizacional y de funcionamiento, que refleje una alta competitividad y productividad, no solo medido en términos cuantitativos sino cualitativos, para mejorar así la atención a las necesidades de la familia de menores recursos, ubicados en el área de asistencia I y establecer un sistema transparente y equitativo en la distribución de los recursos a los Municipios ...” , es lo que según Reich, R. (1993), resulta una verdadera “fachada, detrás de la cual se mueve una multitud de unidades y subunidades...”, sin habilidad ni recursos tecnológicos (en cuanto a habilidades y destrezas gerenciales, ya que en cuanto a la supraestructura - medios de comunicación y computación - han realizado fuertes inversiones) apropiados para resolver los problemas que se le plantean de acuerdo a las expectativas de la comunidad a la cual debe atender.

Por todo esto, se hace necesario diseñar estrategias adecuadas para superar estos problemas financieros y operativos de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI), que incluyan un modelo de gerencia, capaz de responder a las necesidades de la organización y por supuesto de la comunidad, quien es su principal beneficiario.

II. Formulación del Problema

¿ Qué consideraciones deben tomarse en cuenta para el diseño de un modelo de gerencia estratégica en pro de la eficiencia de la ejecución presupuestaria de la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara?

III. Objetivos de la Investigación

A. Objetivo General

Diseñar una propuesta de un modelo de gerencia estratégica como elemento clave en la ejecución presupuestaria para la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara.

B. Objetivos Específicos

1. Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades organizacionales de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara.
2. Analizar las características predominantes de la gerencia actual en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara.
3. Diseñar los lineamientos gerenciales, organizacionales y de planificación para estructurar la propuesta sobre el modelo de gerencia, que permita mejorar los niveles de ejecución presupuestaria en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara.

IV. Justificación e Importancia

La inexistencia de esquemas gerenciales, de sistemas de organización, así como la falta de mecanismos de planificación para ejecutar eficientemente el presupuesto de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI), que bien pueden ser abordados en forma integral, han demostrado la poca capacidad de ésta institución, para cumplir con sus metas propuestas, las cuales se reflejan entre otros aspectos, en el escaso porcentaje de ejecución presupuestaria para el ejercicio fiscal 1997 (23.23 % al 31 de Diciembre de 1997).

Esta situación plantea la necesidad de establecer lineamientos gerenciales, basados en una planificación estratégica adecuada, la cual se sustente en los compromisos actuales y futuros de la organización así como en el recurso humano que la integra, permitiéndole con ello un mejor aprovechamiento de los recursos económicos que le son asignados y beneficiando a la comunidad que espera de sus servicios.

En otro orden de ideas, se prevé que la investigación sirva de apoyo técnico –10 gerencial a través del cual la organización, FUNREVI, logre mejores niveles de desempeño tanto interno como externo, es decir, que se incrementen los flujos comunicacionales entre las distintas dependencias que la integran, se optimice el clima organizacional y se logre un mejor desenvolvimiento para beneficio de los beneficiarios que han depositado (ó pudieran hacerlo) sus expectativas en esta Fundación.

V. Alcance y Limitaciones

Esta investigación se presenta como un proyecto factible basado en un estudio de campo, para la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (FUNREVI), en el período fiscal 1997 y parte de 1998 (desde Enero hasta Abril) y comprende el desarrollo de lineamientos generales de tipo gerencial basados en la planificación estratégica prospectiva, que permitan integrar y hacer más participativo el proceso de toma de decisiones, en torno a la ejecución presupuestaria, en ésta institución.

De este modo, se analizarán factores como los estilos gerenciales predominantes en los distintos niveles de la organización, la ejecución presupuestaria en el periodo antes mencionado y lo referente a los planes estratégicos que actualmente sirven de patrón de referencia y guían la consecución de los objetivos propuestos.

Finalmente se declara que a través de esta investigación, no se pretenden desarrollar aspectos operativos específicos, involucrados tanto en la gestión gerencial propiamente dicha, como en algunos aspectos relativos a la ejecución presupuestaria, sino que se plantearán las medidas de carácter estratégico para su desarrollo e implantación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

I. Antecedentes de la Investigación

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

Fernández, E. (1995), en su trabajo de grado titulado, “Diseño de un Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Consejo Municipal de Sanare”, a través de una investigación de tipo descriptiva, con diseño de campo, (por cuanto hizo un diagnóstico de la realidad objeto de estudio) y propuso solucionar problemas de tipo Gerencial. En dicha investigación llegó a la conclusión que el Consejo Municipal adolece de un plan estratégico que le permita definir la misión, estrategias a cumplir de modo de establecer el plan funcional y operativo en función a las necesidades internas de la organización y que es prioritario contar con un modelo de planificación y Gestión estratégica, para así optimizar los servicios que ofrece a la comunidad, sirviendo esto de gran interés desde el punto de vista teórico, ya que permite argumentar desde una perspectiva confiable y sustentada la propuesta que se pretende desarrollar para la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara.

Otros trabajos consultados, aunque no están relacionados con el sector público, pero que sirvieron de gran interés para esta investigación fueron los de Rodríguez, E. (1997) titulado “Propuesta de Estrategias Gerenciales en el Area de Compra y Venta de la Distribuidora Rodríguez C.A.”, en el cual se presenta un interesante análisis sobre la problemática de la empresa, para posteriormente recomendarles un conjunto de estrategias en las áreas de compra y venta con el fin de incrementar la eficiencia y productividad económica de la organización, así como también se muestra un fundamento teórico de gran relevancia y actualidad.

En este mismo orden de ideas, López (1998), realiza un valioso aporte a través de su trabajo titulado “Propuesta Sobre Los Planes Estratégicos en Apoyo a la Gestión de Mantenimiento Mecánico de la Empresa Unión Industrial Venezolana S.A. (Univensa)”, bajo la modalidad de un proyecto factible, basado en un estudio de campo, ya que hace

resaltar la importancia que tiene para toda empresa el conocer cuál es su misión, visión,¹³ valores, políticas, objetivos, metas y estrategias, como medio para guiar y conducir los procesos que en ella se gestan de manera eficiente, proporcionándole calidad al sistema productivo global. Este último trabajo, no solo permite corroborar la importancia de la planificación estratégica en todo el ámbito empresarial sin importar la naturaleza de las organizaciones, sino que muestra una metodología certera para alcanzar objetivos y metas de esta naturaleza académica.

II. Bases Teóricas

A. Los Procesos Administrativos

Según Terry, G. (1995), la dirección actúa mediante la aplicación de una serie de procesos, los que han sido conceptuados y analizados de forma general. No obstante, se debe referir a algunos procesos en particular, a fin de establecer las relaciones existentes entre ellos, así como algunas diferencias que entre estos puedan existir. Los procesos se complementan de una manera admirable y puede decirse que no tienen carácter. Los procesos de la dirección, al contrario, no sólo se complementan, sino que guardan entre sí una secuencia lógica, además de los que tienen una categoría de inmanentes, como son el proceso de decisión y comunicación.

B. La Planificación

Con respecto al concepto de planificación, Charles Bettelheim, citado por Melinkoff (1995) define la planificación como: “El conjunto de disposiciones tomadas con vista a la ejecución de un proyecto” (p.7). Por otra parte, la planificación también es considerada como la selección cuidadosa de fines de cualquier naturaleza con vista a la ejecución de un proyecto.

La planificación involucra la idea central de racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de que, existiendo una multitud de posibilidades de acción, se elija racionalmente cuáles son las mejores alternativas. Esto tiende a la organización y reglamentación de la producción y a la adaptación de un fin. Si se trata de una planificación de orden nacional, ese fin no será otro que la satisfacción de las necesidades sociales; en el caso de la empresa, será una producción eficiente que implica la satisfacción de orden material, espiritual y social dentro y fuera de la organización.

Así también puede decirse que la planificación establece la transformación en actividades de la actitud racional que se adopta, coordina los objetivos, prevé hechos y proyecta tendencia; comprende un ordenamiento racional de los recursos, tras objetivos precisos, e implica la formulación y ejecución en síntesis armónica. Esto último está dirigido a refutar algunas concepciones erróneas, sustentadas por quienes consideran la planificación como la simple formulación de la misma y desestiman la ejecución.

Terry, G. citado por Melinkoff, (1995), por su parte establece que “Planificación es escoger y relacionar los hechos para prever y formular actividades propuestas, que se suponen necesarias para lograr los resultados deseados”(p.15)

De las posturas descritas anteriormente, se derivan elementos comunes y fundamentales dentro de la planificación, entre los cuales se pueden citar:

1. La existencia de un fin o fines que se propone conseguir;
2. Las disposiciones o medidas necesarias para alcanzar ese fin o fines, es decir, los medios.

En consecuencia, todo plan se caracteriza por la determinación de un fin, de un objetivo y por la selección de los medios para la consecución de aquellos. Esto es lo esencial de un plan, que por lo demás, lo distingue de las políticas y de un simple proyecto.

C. Condiciones y Requerimientos de la Planificación

1. La existencia de objetivos definibles y cuantificables.

15

2. Instrumentación Adecuada. Una organización eficiente, no sólo para la preparación del plan sino también para su ejecución. Esto implica la utilización de elementos de racionalidad y una dirección sobre bases científicas.

3. La posibilidad, en caso de que los objetivos sean múltiple, de compararlos y de reducirlos a una sola unidad.

4. En caso de que objetivos no complementarios sino competitivos establecer un orden de prioridades.

5. Poder distinguir entre instrumentos y objetivos y establecer un sistema de relaciones entre ellos, pues muchas veces se confunden; a veces un objetivo se transforma en instrumento o viceversa. Se requiere que esos instrumentos sean perfectamente definidos, que se puedan conciliar con los objetivos, que se establezca un orden de prioridades y que dichos instrumentos sean alternativos y susceptibles de evaluación.

6. Sistemas de control y evaluación eficaz.

7. Los fines y objetivos deben tener consenso y aceptación mayoritarios.

En este sentido, es recomendable utilizar la divulgación, la persuasión. Cuando aquellos son lógicos y necesarios, la justificación y el inducimiento.

D. La Función de la Planificación

La planificación, según Stoner (1996), es el primer paso que ha de darse dentro de las actividades de la empresa, razón por la cual se ha considerado como pieza clave dentro del modelo de gerencia que se propone para la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara.

Se presume que se tiene una idea en el potencial de la organización y en el cual se confía plenamente. Esta idea se debe tener antes de iniciar el proceso de planificación, pues en caso contrario no se tendría nada que planificar.

Así mismo señala el autor, que la planificación debe permitir el dinamismo y¹⁶ flexibilidad de la organización y que lleve incorporada la capacidad de crecimiento. Así mediante este proceso, se pueda evaluar las necesidades de recurso humano y crear un organigrama con estas ideas en mente. Las descripciones de cometidos para cada función del organigrama deben redactarse de tal forma que fomenten la mejor actuación Sin embargo, no dotará de personal a todas las funciones ni cubrirá todos los puestos inmediatamente. Puesto que, inicialmente, un pequeño grupo de personas estarán ocupándose de todas las funciones. Sin embargo con un plan empresarial se podrá saber cuando debe contratar personal para atender diversas funciones (las cuales deben ser claramente definidas) y la forma como la empresa puede optimizar el aprovechamiento de esta fuerza laboral.

Finalmente es oportuno visualizar que además la planificación marca la senda que se ha de seguir, hace que el futuro sea lo que el planificador desea, es la guía más importante para la puesta en marcha, consolidación y gestión de una empresa próspera. Es la mejor herramienta que hay para ayudar a una empresa a captar dinero.

E. La Planificación Estratégica

Según Drucker, P. (1997), la planificación estratégica, consiste en el proceso continuo de tomar decisiones empresariales en forma sistemática y con el mayor conocimiento de sus consecuencias; organizar en forma sistemática los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones, y medir sus resultados en comparación con lo esperado, mediante retroalimentación organizada y debidamente estructurada; por otro lado Koontz y O'Donnell (1995), lo refieren como el proceso de decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo, lo cual debe aparecer en todo esfuerzo efectivo de planificación.

F. Importancia de la Planificación

La planificación, según Koontz y O'Donnell (1995), es importante por muchas¹⁷ razones, evidentemente es mejor decidir que se ha de hacer y evaluar las consecuencias de diversos planes antes de implantarlos, sin planificación, el trabajo de un gerente es de apaga fuegos continuo, y puede tener consecuencia desastrosas; la planificación establece un sentido de voluntad de toma de decisiones y permite al gerente cumplir con mayor facilidad objetivos y metas- revela que recursos se necesitan para lograr una meta (organización) y establece una estrategia para poner en practica el plan (dirección) y un medio de asegurar el cumplimiento del plan (control) El proceso mismo de planificación crea mejores gerentes, sin embargo la planificación tiene algunas limitantes y desventajas, los planes nunca son perfectos, porque la información que se usa para elaborarlos nunca es exacta o confiable en su totalidad, esta puede tomar mucho tiempo, costo y disciplina para llegar a ser efectiva; también puede crear barreras psicológicas para la toma de las mejores decisiones, si la norma es el cumplimiento estricto del plan.

G. La Administración y la Planificación Estratégica

Los conceptos, instrumentos, métodos de cuantificación y de análisis, que utiliza la planificación estratégica, tienen su origen en la ciencia de la administración, planteados por los tratadistas clásicos Frederick W. Taylor en 1856, norteamericano y Henry Fayol en 1841 de origen Francés. Es a partir de esos tiempos y en especial después de la segunda guerra mundial en 1945 y en combinación con otras técnicas matemáticas, estadísticas y de la computación, que estas toman gran auge, debido al gran desarrollo industrial y la competencia comercial que se establece, entre los mercados de Europa , Asia y Norteamérica.

La planificación empresarial, tiene justificación económica, dado el gran esfuerzo que requiere y los recursos que utiliza, en la medida que sus beneficios sean superiores a sus costos y que esta sirva para facilitar la ejecución de un proyecto, administración de una empresa y el control de sus resultados.

La esencia de las funciones administrativas descansan, sobre el aporte de la planificación y su capacidad para formular programas coherentes de acciones, que puedan

ser medibles, cuantificables y en capacidad de ser integrados a los sistemas de presupuesto, contabilidad general y de información gerencial de una empresa.

H. Niveles del Planeamiento Estratégico

La planificación estratégica, tal como se ha expresado en párrafos anteriores, y según Rodríguez, J. (1996), implica el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, al mismo tiempo que en ella se plantean tres niveles básicos:

1. A nivel de empresa (corporate planning): se evalúa donde invertir los recursos actuales de la empresa, de donde se podrán obtener recursos en el futuro y como asegurarse la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

2. A nivel de división (business planning): una vez determinadas las actividades en las cuales la empresa va a invertir sus recursos, es conveniente determinar como se lograra el éxito en los sectores escogidos. Requiere análisis competitivo, métodos de segmentación del mercado y diferenciación de productos.

3. A nivel funcional: es el nivel mas critico, ya que la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas. Se debe descomponer en diversas etapas (fijación de objetivos, elaboración de un plan de estrategia, determinación de presupuesto). El éxito de la planificación estratégica no solo depende de la validez de la nueva estrategia sino también de la forma en que se armoniza con los cambios organizacionales y culturales que la acompañan.

I. Otras Definiciones sobre Planificación Estratégica

Según Herrera, P. (1997), “la Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para

adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo19 de eficiencia y calidad de sus prestaciones”.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar a la empresa, desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra, tal como ocurre con la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara, donde se aspira lograr las metas presupuestarias y/o planes de acción para beneficio de toda la comunidad larense.

En este sentido, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres o problemas de la organización, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concibe en el conjunto de los actores, dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Goodstein y otros (1998) establecen que la planeación estratégica “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

1. Estrategia

Históricamente el concepto de estrategia, según Rodríguez, J. (1996), “ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos”. Obviamente en este caso se la relaciona, más bien, con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. El concepto de estrategia que se asume en esta investigación, involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios. En el concepto de estrategia, vinculado a la planificación, se consideran varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global. Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Según Davis, F. (1996), “el análisis es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas tales como la matriz PEEA (matriz de posición estratégica y evaluación de acción), pueden ser de utilidad para la creación y evaluación de estrategias alternativas”. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia. La comparación significa realizar un enfrentamiento entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias deseadas óptimas y factibles..

Por ejemplo, el enfrentamiento o comparación de una fortalezas interna tal como el "exceso de capital de trabajo" con una amenaza externa como un competidor que entra al mercado" podría sugerir una estrategia como la de "aumentar los gastos de publicidad en un 50%". Ejemplo de una herramienta analítica de comparación es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), en la cual se presentan todos los factores tanto internos como externos a la organización y de la combinación de estos se establecen los lineamientos o estrategias que debe emplear la empresa para alcanzar las

metas propuestas, en función de la misión, visión y objetivos empresariales. El siguiente21 cuadro, sintetiza la forma de utilizar la matriz DOFA:

Cuadro 2
Uso de la Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (INTERNAS)	DEBILIDADES (INTERNAS)
	En este recuadro se listan todos los factores positivos internos a la organización que inciden a favor de la gestión y funcionamiento de la empresa	En este recuadro se listan todos los factores internos a la organización que inciden de manera negativa con su gestión

OPORTUNIDADES (EXTERNAS) En este recuadro se listan todos los factores positivos externos a la organización que pueden ser utilizados en apoyo a la gestión y funcionamiento de ésta.	ESTRATEGIAS FO Aquí se definen las combinaciones de los posibles cursos de acción a tomar considerando cada una de las fortalezas y como se pueden reforzar a través de las oportunidades, o también como explotar una oportunidad aprovechando una fortaleza de la organización.	ESTRATEGIAS DO Aquí se definen las combinaciones de los posibles cursos de acción a tomar considerando cada una de las debilidades y como se pueden superar a través de las oportunidades
AMENAZAS (EXTERNAS) En este recuadro se listan todos los factores negativos externos a la organización que pueden ser afectar su gestión y funcionamiento.	ESTRATEGIAS FA Aquí se definen las combinaciones de los posibles cursos de acción a tomar considerando las fortalezas de la empresa y evitando al máximo ser afectados por sus amenazas, es decir se definen mecanismos para superar con éxito las amenazas del contexto.	ESTRATEGIAS DA Aquí se definen las combinaciones de los posibles cursos de acción a tomar para superar las debilidades de la empresa, evitando al máximo ser afectados por las amenazas de la misma.

Fuente: Davis, F. (1996).

J. Redefinición del Concepto de Planificación Estratégica

El concepto de planificación estratégica, según Rodríguez, J. (1996), 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.

De igual modo señala el autor antes mencionado, como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también considerado por consiguiente dinámico, llegando a establecer que la planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Así bajo este enfoque, se puede comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto 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.

En ningún caso es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución o empresa. Sin embargo se puede describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

1. Describir lo que la organización (o unidad dentro de ésta, como ocurre en este trabajo de grado) debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
2. Determinar cómo se logrará que la organización o unidad alcance ese futuro deseado.

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la empresa. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- a. La misión de la organización

¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o unidad?

- b. Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo

¿Cuáles serán las demandas que se planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la empresa?

c. Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización

¿Qué es capaz de hacerse? ¿Qué elementos de la estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces se está frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

K. Importancia de los Planes Estratégicos

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización, entre los principales se citan los siguientes:

1. La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la organización

Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una organización. La historia y los grandes líderes han enseñado que una visión atractiva sobre

el futuro puede tener un efecto muy estimulante en las personas. También se ha recogido²⁵ alguna evidencia en torno a que las organizaciones que han desarrollado un plan estratégico, sean ellas grandes o pequeñas, tienen un mejor desempeño que las que no lo han hecho.

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovativa de dirección y liderazgo.

2. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones

Las instituciones tanto públicas como privadas enfrentan una variedad de problemas que resultan difíciles de resolver por separado. Entre otros, están generalmente sujetas a restricciones presupuestarias, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, entre otros.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

3. Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones:

Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

En la actualidad, es fácil ver que en los países desarrollados, y también en Venezuela, muchos servicios públicos tienden a desarrollar normalmente planes estratégicos, lo que poco a poco se constituye en la forma habitual de identificar el futuro

deseado, emprender acciones, monitorear el progreso y tomar medidas basadas en las condiciones cambiantes.

Muchas organizaciones constituyen equipos para desarrollar sus planes estratégicos. El equipo de trabajo es un espacio que permite generar y maximizar las competencias funcionarias, la colaboración y el respeto, así como las normas que se desea promover en la organización.

La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. La planificación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

a. Estrategas

Los estrategas, según Rodríguez, J. (1998):

Son personas que formulan el cometido de la empresa y los objetivos que ésta intentará alcanzar. También determinan la forma en que se perseguirán dichos objetivos. Generalmente, el grupo de estrategias está formado por altos cargos de la empresa, miembros selectos del consejo de administración y otros que, dada su capacidad o pericia concretas, son invitados a participar en el proceso de planificación estratégica. Los estrategas no gozan de libertad para elegir arbitrariamente una estrategia sin considerar las restricciones internas y externas a que está sometida la empresa. El entorno externo presenta tanto oportunidades como amenazas. (s/n)

Los estrategas visto desde esa perspectiva, deben evitar las amenazas del entorno, persiguiendo al mismo tiempo las oportunidades existentes, pero los rasgos sobresalientes y las deficiencias internas de la empresa restringirán el número de oportunidades que ésta puede lograr. Siguiendo un razonamiento diferente, los valores predominantes de la

empresa actúan de elementos restrictivos sobre lo que puedan hacer los estrategas.

27

L. Análisis del entorno de la empresa

Existen tres sectores del entorno que producen cambios que los estrategas deben observar muy de cerca si pretenden que sus empresas tengan éxito a largo plazo:

1. El entorno general

En el entorno general se incluyen las siguientes fuerzas, que afectan o pueden afectar potencialmente a la Organización, tal como éste caso de estudio, la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara: el gobierno, el sistema económico, las presiones y actitudes de los beneficiarios y los cambios en la población y en la riqueza.

2. El Mercado

El segundo factor vigilado muy de cerca por la mayoría de los ejecutivos es el mercado, en el que compiten para distribuir bienes o prestar servicios. Algunos de los aspectos del mercado que deben analizar los ejecutivos si pretenden ser buenos estrategas son:

- (a) Los principales servicios nuevos introducidos en el sector (vivienda).
- (b) Las variaciones importantes en la estructura de fijación de precios de los productos y servicios.
- (c) Los cambios importantes en la demanda de productos y servicios.
- (d) Los cambios importantes en las preferencias de los beneficiarios que afecten de alguna manera a los servicios que presta la Fundación
- (e) Los principales competidores que entran o abandonan el sector construcción ó vivienda

La mayoría de los estudios ponen de manifiesto que los estrategas examinan muy de cerca el entorno del mercado. En muchos sectores, éste constituye el factor fundamental. En otros, la máxima importancia está en factores gubernamentales o en los cambios de la situación económica.

3. El Sector de proveedores.

La última preocupación, pero no por esto menos importante, por el entorno está en el sector de los proveedores. Este sector proporciona los insumos y los equipos que necesita para prestar su servicio o fabricar sus productos. Algunos componentes del sector de proveedores que los estrategas deben observar de cerca son:

- (a) Los cambios en la disponibilidad de importantes insumos.
- (b) Los cambios de precios en los insumos, suministros y equipos.
- (c) La entrada o abandono de proveedores importantes.
- (d) Los descubrimientos tecnológicos por parte de los proveedores.

La recopilación de información sobre el sector de proveedores consiste normalmente en que los ejecutivos telephoneen o conversen directamente con personas bien informadas, como subordinados, banqueros, analistas del sector y otros ejecutivos de éste. El grado de intensidad con que deben buscar información y sobre qué factores debe versar esta información depende tanto de los ejecutivos como del sector. Por ejemplo:

- Si la empresa es claramente la más poderosa en el mercado
- Si la empresa cuenta con millones de clientes
- Si la empresa depende de pocos proveedores

Los ejecutivos tienden a centrar su análisis del entorno en las fuerzas que les hacen más vulnerables a corto plazo.

M. Decisiones de elección de alternativas estratégicas

El proceso de elección de alternativas estratégicas comienza cuando los estrategas comparan y contrastan los datos recopilados durante los análisis interno y externo e identifican las alternativas estratégicas cuya implantación es viable. Estas deberían reflejar una correspondencia entre los rasgos sobresalientes y las deficiencias de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno. Por último, se escogerán una o más de estas alternativas y se prepararán unos planes de implantación minuciosos.

Si el entorno brinda buenas oportunidades que encajan con los rasgos sobresalientes internos más importantes, las circunstancias son las idóneas para una estrategia de crecimiento. Si el entorno plantea amenazas que coinciden con importantes deficiencias, las circunstancias son propicias para una estrategia de ahorro o giro completo. Si el entorno y los rasgos sobresalientes internos encienden la señal del crecimiento en una parte de la empresa y las deficiencias y amenazas producen tensión en otra parte de la misma, las circunstancias son idóneas para una estrategia de combinación. Si los análisis del entorno e interno ponen de manifiesto la inexistencia de cambios importantes, la empresa optará por una estrategia de estabilidad.

Por lo tanto es útil analizar cada una de estas estrategias con mayor profundidad.

1. Estrategia de estabilidad.

Una empresa persigue una estrategia de estabilidad cuando:

- (a) Continuamente atiende a los mismos pacientes.
- (b) Continúa persiguiendo los mismos objetivos u objetivos similares (ajuste del nivel esperado de realización - consecución de los objetivos- en torno al mismo porcentaje cada año).
- (c) Sus decisiones estratégicas principales se centran en una mejora incremental de los resultados funcionales.

Los estrategas podrían optar por una estrategia de estabilidad por una o más razones.³⁰ Por ejemplo:

(1) Creen que la empresa lo está haciendo bien y no advierten la necesidad de introducir cambios.

(2) Tienen aversión al riesgo y una estrategia de estabilidad es menos arriesgada que otras.

(3) La empresa ha crecido con rapidez en períodos anteriores y creen que ha llegado la hora de consolidarse y centrarse en crear unas operaciones más eficientes y fáciles de manejar.

(4) La empresa está sometida a presión, por parte del gobierno, para que no crezca, al menos en determinadas áreas, debido a potenciales violaciones de las leyes antimonopolio.

2. Estrategia de crecimiento

Una estrategia de crecimiento es la que persigue la empresa cuando sus estrategias formulan objetivos que son considerablemente más ambiciosos que el nivel de realización (consecución de objetivos) registrado por la empresa en períodos anteriores. El cambio más frecuente de objetivos en una estrategia de crecimiento es elevar la participación en el mercado o los objetivos de ventas.

Una empresa podría perseguir una estrategia de crecimiento por las siguientes razones:

- Los estrategas equiparan el crecimiento al éxito.
- El sector o sectores en que opera la empresa está experimentando un rápido crecimiento y optar por no crecer supone sacrificar la participación en el mercado.
- Los estrategas creen que la sociedad se beneficia del crecimiento.
- Los estrategas son personas orientadas hacia la realización.

Existen muchas variedades de estrategias de crecimiento. Por ejemplo:

- Las empresas pueden crecer adquiriendo otras empresas (crecimiento

externo).

31

- Puede crecer horizontalmente, es decir, en el mismo tipo de negocio.
- Puede crecer verticalmente, es decir, moviéndose hacia delante y adquiriendo o desarrollando empresas situadas en su canal de comercialización, o desplazándose hacia atrás, adquiriendo o desarrollando a los proveedores.
- Las empresas pueden crecer internamente, ofreciendo los productos existentes a nuevos mercados o creando nuevos productos para ser comercializados en los ya existentes.

3. Estrategia de ahorro

Una empresa persigue una estrategia de ahorro cuando sus estrategias deciden mejorar los resultados:

- a. Centrándose en la mejora funcional, especialmente en la reducción de los costos (también denominada estrategia de giro completo).
- b. Reduciendo el número de funciones que mantiene la empresa, convirtiéndose en una empresa cautiva.
- c. Reduciendo el número de productos que fabrica y/o los mercados a los que atiende.
- d. Liquidando parte o todo el activo de la empresa (ésta es la estrategia de ahorro de último recurso).

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

4. Estrategia de Combinación

Una empresa persigue una estrategia de combinación cuando sus principales decisiones estratégicas se centran en la utilización simultánea de más de una de estas estrategias (estabilidad, crecimiento y ahorro) en una o más divisiones de la empresa. Otra forma de estrategia de combinación es utilizar las diversas estrategias mencionadas a lo largo de un periodo de tiempo. Por ejemplo, los estrategas de una empresa pueden decidirse por una estrategia que requiera un crecimiento rápido, seguido de un período de estabilidad.

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

N. Implantación y Evaluación de las Estrategias

En la fase de implantación, los estrategas primero se aseguran de que han desarrollado una estructura de organización adecuada. Por ejemplo, en las primeras etapas de desarrollo, las empresas tienden a organizarse funcionalmente. Es decir, los directores que están por debajo del cargo del director general tienen la responsabilidad de funciones concretas de la empresa y la denominación del cargo que ocupan puede ser algo así como director - mercadeo. Si la estrategia de la empresa conduce al crecimiento de sus productos/servicios y/o sector geográfico, ésta tiende a cambiar hacia una estructura descentralizada de divisiones. En esta etapa, los miembros de la dirección bajo el cargo de director general dirigen unidades de productos/servicios, geográficas o similares. En tal caso, las unidades funcionales están a cargo de estos ejecutivos.

El segundo paso de implantación consiste en colocar en los puestos clave a ejecutivos con los conocimientos y la motivación suficientes como para que tenga éxito la nueva estrategia. A continuación, deben tomarse decisiones de política funcional para hacer

que la estrategia elegida arroje sus frutos.

33

O. Formulación de Políticas de la Organización

Las políticas son guías de decisión para las acciones o medidas que se han de adoptar y que han sido ideadas para hacer que funcione la estrategia. Sirven de elemento de conexión entre las decisiones estratégicas y su implantación, especificando la forma en que se han de implementar dichas decisiones. En el proceso de formación de las políticas es vital explicar la estrategia elegida desde el punto de vista de las políticas que son compatibles y viables. No es suficiente que los directivos simplemente decidan modificar la estrategia de la empresa. Deben definir con precisión cómo pretenden llegar hasta donde quieren llegar, cuándo quieren llegar allí y qué grado de eficiencia desean alcanzar para llegar a dicho punto. Para ello, los directivos preparan políticas para implementar la estrategia.

Deben desarrollarse políticas para las decisiones funcionales clave en las siguientes áreas:

1. Operaciones/producción.
2. Departamento financiero/contabilidad.
3. Personal.
4. Mercadeo y logística.
5. Investigación y desarrollo.

Por consiguiente, si la estrategia elegida es de crecimiento, deben tomarse decisiones sobre las políticas que sean coherentes con dicha estrategia.

P. Evaluación de la Planificación Estratégica.

Una vez implementada la estrategia, los altos ejecutivos deben evaluar su eficacia.

Tal evaluación constituye la fase del proceso de planificación durante la cual la gerencia³⁴ determina si la estrategia elegida, tal y como está siendo implantada, cumple o no los objetivos de la empresa. Por otro lado, la evaluación puede ser cualitativa o cuantitativa. Por ejemplo, los criterios de una evaluación cuantitativa pueden incluir los siguientes:

- Beneficio neto
- Precio de las acciones
- Tipos de dividendo
- Ganancias por acción
- Rendimiento sobre el capital
- Rendimiento sobre el capital y reservas
- Participación en el mercado
- Crecimiento del volumen de ventas
- Días perdidos por empleado a causa de huelgas
- Costos y eficiencia de la producción
- Costos y eficiencia de la distribución
- Índice de rotación de personal y absentismo laboral

Si los altos ejecutivos creen que la estrategia funciona bien, continúan implementándola si no es así, intentarán buscar otra o ajustar la actual para hacerla más eficaz.

En resumen se puede señalar que la planificación estratégica no es ninguna panacea, si bien puede ser muy útil si se implementa debidamente. No obstante, en determinadas circunstancias, casi nunca llega a mantenerse fiel a las expectativas de los altos ejecutivos. Cuando se produce esta situación, sobrevienen frustraciones y ansiedad. ¿Por qué puede fracasar la planificación estratégica? Se insinúan varios motivos:

- Falta de empeño por parte de gerencia
- Falta de experiencia vital en áreas clave
- Falta de coordinación
- Incapacidad para realizar previsiones con precisión

- Hincapié excesivo en los resultados a corto plazo
- Hincapié excesivo en los resultados a largo plazo
- Incapacidad para mantenerse flexibles a la hora de hacer frente a imprevistos fortuitos
- Demasiado compleja y difícil de comprender
- Incapacidad para especificar los resultados esperados
- Incapacidad para organizarse debidamente
- Comunicaciones deficientes
- Incapacidad para evaluar y modificar la estrategia tal y como lo exigen las circunstancias.

Q. Habilidades Gerenciales

Según Rosenberg (1996), se conciben como la capacidad heredada o adquirida de aplicar conocimientos y/o experiencia al trabajo o profesión que desempeña y que se ponen de manifiesto en los procesos de toma de decisión gerencial. Dentro de las habilidades que debe poseer un gerente eficiente, Covey (1997) señala las siguientes:

1. **Iniciativa:** el gerente debe tener una disposición proactiva, que se pone de manifiesto como una habilidad para escoger su respuesta; su actitud es el producto de sus propias decisiones, basadas en valores; en lugar de producto de su condicionamiento en la vida o en sus sentimientos. Mientras más proactivo es el gerente, menor será la tendencia de culpar a otros por lo que le pasa. Esta habilidad, según el autor citado, tiene sus bases en la libertad, la cual a su vez implica que cada persona tiene la fuerza interior para ejercer las opciones de las cuales escoger. El gráfico 1, permite distinguir entre el modelo proactivo y su análogo, el modelo reactivo.

2. **Visionario:** Según Covey (1997), es imprescindible que el gerente mantenga una disposición siempre abierta al futuro de manera positiva, focalizado en una serie de valores, propósitos y principios que determinen sus acciones en la empresa. Mantener una actitud clara, firme y bien estructurada tanto de su futuro personal como el de la empresa que

El autor, al respecto señala que es importante que el gerente comience sus acciones con una visión de cómo quisiera ser visto al final de su vida, de cómo quisiera que lo vieran, cómo quisiera ser recordado y qué tipo de obras le gustaría dejar hechas. De este modo el gerente podrá comenzar con una clara comprensión de su destino y se basa en el principio de que todas las cosas son creadas dos veces, la creación física sigue a la creación mental.

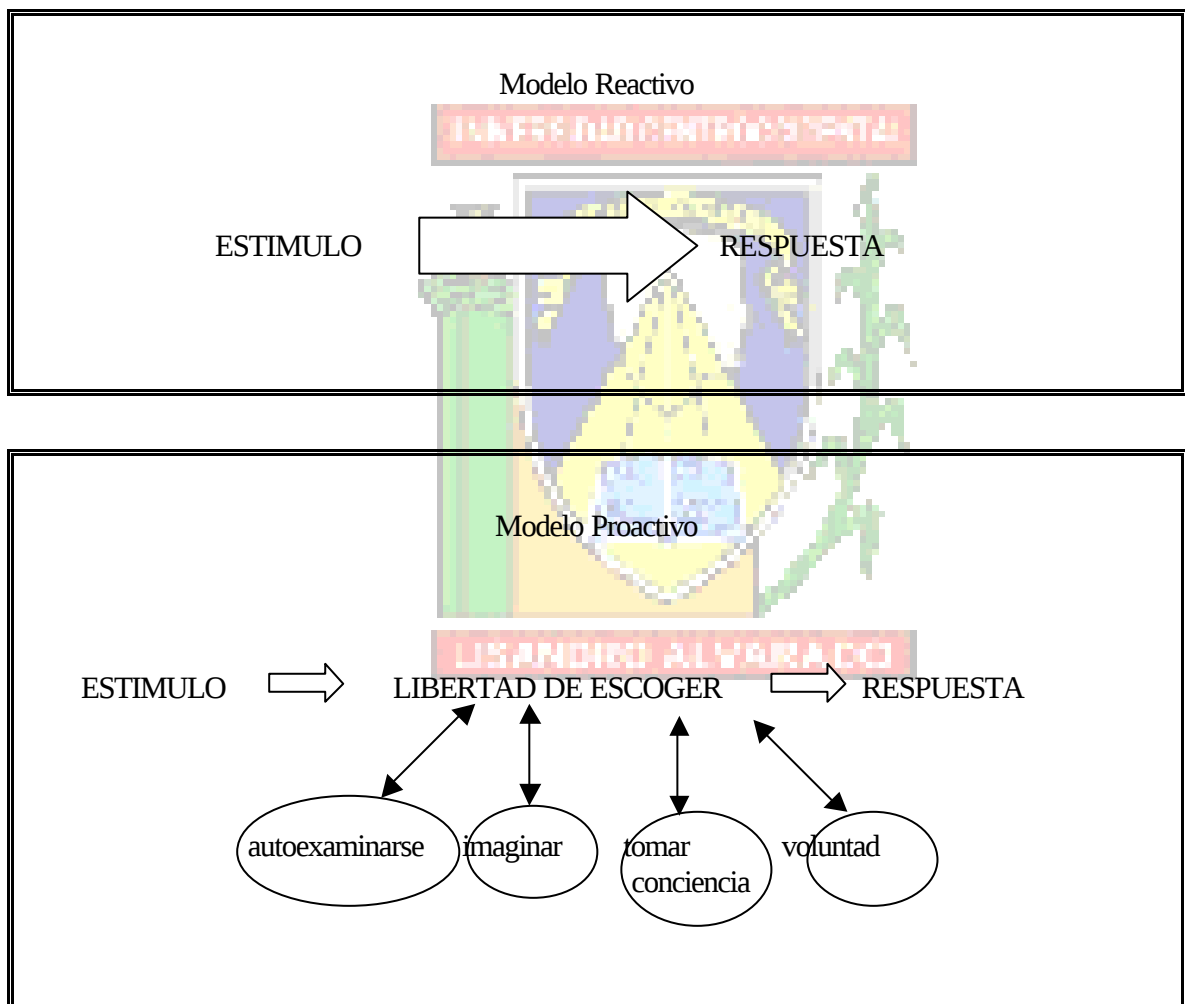


Gráfico 1. El modelo reactivo y el modelo proactivo. Tomado de Covey, (1997)

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

3. Manejo del tiempo: El gerente eficiente administra su tiempo y el destinado para las tareas a cumplir en la empresa de manera racional, con la suficiente holgura para evitar situaciones de estrés. Lo importante es lo que debe hacerse, lo urgente es lo que presiona para su cumplimiento y puede llevar a gerenciar las cosas equivocadas en a forma correcta. El cuadro 3, detalla con más precisión esta ideas, pudiendo apreciar como por ejemplo el segundo cuadrante, demuestra la importancia de establecer metas importantes pero no urgentes, a modo de obtener resultados excelentes, de lo contrario por ejemplo y de hacer las cosas como lo indica el cuadrante N° 1, la gerencia por crisis tomará todo el tiempo disponible y acabará con el personal y los planes de la organización; mientras que actuando como lo indica el cuadrante N° 2 con el tiempo y la atención que provienen de los cuadrantes 3 y 4, se podrán alcanzar excelentes resultados.

Aprendiendo a decir no, según Covey (1997), de manera agradable, amable, permite negar los cuadrantes N° 3 y N° 4, mientras que diciendo sí al cuadrante N° 2, reduce de manera consistente el cuadrante N° 1. Es importante mantener una actitud proactiva e innovadora, para poder alcanzar los niveles esperados en el cuadrante N° 2, además de desarrollar las siguientes habilidades:

- Crear relaciones profundas
- Planificar y organizar
- Desarrollo personal
- Crear relaciones perdurables
- Ejercicio físico

- Leer y profundizar lo aprendid
- Enseñar

38

Cuadro 3

Matriz de manejo, organización y distribución del tiempo

	Urgente		No urgente	
	CUADRANTE N° 1		CUADRANTE N° 2	
	Actividades	Resultados	Actividades	Resultados
Importante	Crisis, Problemas de precisión, Proyectos y actividades orientados a fecha tope	Estrés, Agotamiento, Gerencia por crisis, Siempre apagando fuegos	Desarrollo y revisión de la visión, Desarrollo y revisión de la misión, Desarrollo de principios y valores, Planificación en función de la misión y visión, Construcción de relaciones sólidas, Detección de nuevas oportunidades, planificación de actividades de recreación.	Perspectiva, Balance, Disciplina, Control, Alto grado de crecimiento personal, Mayor calidad de vida, Poca crisis.
No	CUADRANTE N° 3		CUADRANTE N° 4	
	Actividades	Resultados	Actividades	Resultados

	Interrupciones, Algunas llamadas, Algunas entrevistas, Algunos asuntos de presión, Actividades sociales	Enfoque a corto plazo, Gerencia por crisis, Reputación de camaleón, No hay visión de futuro, Sensación de víctima y fuera de control, Relaciones superficiales	rab ajo inte nso de triv iali dad es, lgo de corr eo, lgu nas lla ma das, érdi da de tie mp o, ctiv ida des pla cen tera s	Irresponsabilidad total, Despido de empleados, Dependencia de otros.	39
--	---	---	--	--	----

Fuente: Covey (1997)

4. Manejo del grupo: ante todo el gerente debe identificarse plenamente con la organización, con sus objetivos, filosofía, planes y metas, así como de participar activamente en cada una de las tareas y actividades de ésta. Bajo este principio, debe procurar establecer relaciones perdurables y sinceras, siendo un mediador objetivo e imparcial ante los conflictos que puedan presentarse. Así mismo, debe mantener una actitud

abierta y razonable, para lo cual no es preciso ser débil o buena gente o autoritario sino40 más bien tener la capacidad de administrar la justicia con equidad dentro de la empresa, con suficiente empatía, confianza y valentía, balanceando coraje y consideración, autoestima y respeto por los otros miembros de la empresa.

5. Comunicación: quizás la clave de todas las demás habilidades anteriormente señaladas, se encuentra situada alrededor del factor comunicación, el cual implica a su vez la necesidad que tiene el gerente según Covey (1997), de comprender primero antes de ser comprendido. Este fundamento permite entre otras cosas que la personal se abra y baje sus defensas, lo cual facilita la comunicación sincera y fluida entre el patrono y sus empleados. La sinceridad y la humildad por parte del gerente, es de igual modo un elemento clave, así como gran cantidad de energía para orientar las necesidades y opiniones del personal de la organización.

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

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

7. Renovación y mantenimiento personal: el gerente debe poseer la cualidad de mantenerse actualizado y de realimentarse tanto en el plano técnico, intelectual como personal (emocional, espiritual y social). El adiestramiento, la capacitación y mantener esquemas que permitan reorganizar las tareas, funciones y metas personales y profesionales

son indispensables para garantizar una gestión eficiente tanto una la organización como41 para el mismo gerente como ente individual. Lo mismo debe procurar para con el resto de los elementos de la organización, lo cual le dará salud y vitalidad a todo el sistema empresarial.

8. Habilidad para atraer, desarrollar y retener personal talentoso: completando los siete hábitos de las personas exitosas del modelo de Covey (1997), se señala una de las habilidades que según Alper, (1998), resulta de sumo interés para que los gerentes eleven la reputación de las empresas, tal como quedó evidenciado en uno de sus últimos estudios sobre las 500 empresas más admiradas en el mundo. Afirma Alper (1998), que la fórmula aplicada por los gerentes de estas empresas para atraer y retener personal talentoso, por encima de sus competidores, “es teniendo una misión y unos valores bien definidos, coherentes, además con la actitud de los altos ejecutivos, las políticas de la empresa y sistemas; en fin una declaración de principios consistente con toda la cultura empresarial” (p. 1).

R. Presupuesto Público

El presupuesto según Gilberto Moros (1999), es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, es básicamente una autorización de Gastos y una estimación de Ingresos, para un período determinado que se denomina ejercicio fiscal. El presupuesto público es fundamentalmente una Ley que cada año aprueba el Congreso de la República.

El presupuesto tradicional, no es otra cosa que un conjunto de cifras organizadas en Capítulos, Partidas y Sub-Partidas, que son producto de una estimación que obedece a informaciones y estudios de carácter estadístico y a proyecciones que tienen su origen en experiencias de ejercicios precedentes. En cambio, en el Presupuesto por Programas, los gastos se clasifican en sectores, programas y proyectos. En cada Programa y Proyecto, se describe su vinculación con las políticas contenidas en el Plan de la Nación y, además, se definen los objetivos y metas, y los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos. En lo que respecta a los Programas que están destinados a cumplir funciones u objetivos intermedios, es decir, producir bienes y servicios para los demás programas

presupuestarios, se organizan mediante programas centrales a nivel de cada uno de los 42 Despachos del Ejecutivo y con su respectiva asignación de recursos.

1. Niveles conceptuales que integran los presupuestos por programas:

a. Función: Tal como lo define el “Manual de Presupuesto por Programas de las Naciones Unidas”, “una función puede ser la división más amplia del esfuerzo organizado total del gobierno tales como defensa nacional, educación, salud o agricultura.”

b.- Programa: Puede catalogarse como el conjunto de actividades significativas que convergen a un mismo objetivo y a las cuales es posible asignar recursos, bajo la responsabilidad de una Unidad ejecutora. Este tiene por objetivo, lograr un producto final, sea un bien físico o, en la prestación de servicios.

Los programas pueden clasificarse en programas de operación o funcionamiento y en programas de capital o de inversión.

(1). Los programas de operación son los instrumentos destinados a cumplir las funciones del Estado por las cuales se establecen objetivos o metas cuantificables, en función de productos finales, que se cumplirán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos con recursos humanos, materiales y financieros a ellos asignados, pueden dividirse en:

(a) Sub-Programas: división de ciertos programas complejos destinados a facilitar la ejecución en un campo específico, para ello se fijan metas parciales y cuantificables que se cumplirán mediante acciones concretas.

(b) Actividades: comprenden cada una de las acciones que se deben desarrollar para cumplir las metas de un programa o sub-programa, a través de ellas, se ejecutan ciertos procesos, mediante la utilización de recursos humanos, materiales y financieros.

(c) Tareas: son las operaciones específicas dentro de un proceso⁴³ global, a través de las cuales se obtienen resultados parciales.

(2). Los programas de inversión permiten fijar metas que deberán cumplirse mediante la ejecución de un conjunto integrado de proyectos de inversión, pueden dividirse en:

(a) Sub-programas: (definido anteriormente)

(b) Proyectos: son el conjunto de obras realizadas dentro de un programa; es una categoría presupuestaria cuyo resultado o producto está constituido por bienes de capital, es decir, bienes o servicios que crean o incrementan la capacidad productiva de la entidad y por lo tanto, contribuyen a la formación de capital de la misma.

(c) Obras: son las partes de un proyecto, son bienes específicos o inversiones, es una categoría de producción intermedia, ello quiere decir, que los bienes de capital resultantes de la obra, contribuyen a la realización del producto del proyecto del cual forma parte, constituye una desagregación del proyecto que especifica el producto mismo.

(d) Trabajo: Es el esfuerzo específico dentro de un proceso.

(3). Meta: son los objetivos que se pretenden alcanzar durante un ejercicio fiscal, mediante la ejecución del presupuesto. De acuerdo a la teoría oficialmente adoptada por la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE), expuesta en el documento Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público en Venezuela, publicado por la Asociación Venezolana de Presupuesto Público; las metas y volúmenes de trabajo representan la cuantificación de los objetivos, tanto del programa, subprograma y proyecto, así como de las actividades y obras para un determinado período.

(4). Unidades de medida: expresan fielmente el tipo de producto o servicio, a los cuales se orienta la ejecución de cada uno de los programas presupuestario.

2. Etapas del proceso presupuestario:

44

a. Formulación: comprende las políticas y estrategias que el Gobierno pretende realizar durante un ejercicio fiscal, que necesariamente tienen que materializarse a través de las obras, los programas, los sub-programas, los proyectos, las actividades y las sub-actividades, a las cuales se les asigna recursos financieros y objetivos a alcanzar durante la vigencia presupuestaria. Mediante la formulación del presupuesto se cumple un proceso que se inicia con la determinación de una política presupuestaria previa y culmina en el momento en que el proyecto de presupuesto es presentado al órgano legislativo.

b. Discusión y aprobación: una vez elaborado el presupuesto, como resultado de la consolidación de los planes y programas de los organismos involucrados en los procesos presupuestarios y, habiéndose realizado además, los ajustes que surjan como resultado de las revisiones por parte de las autoridades competentes y de la Oficina Central de Presupuesto, quien en definitiva es quien lo aprueba en primera instancia, el Proyecto es elevado a consideración del Presidente de la República en consejo de Ministros, para su discusión y aprobación a nivel del Ejecutivo. Luego, el Proyecto es presentado al Congreso de la República, donde puede ser aprobado, improbado, modificado o reconducido. Cuando en definitiva es aprobado, se presenta el proceso de promulgación de la Ley de Presupuesto, que se materializa a través de su publicación en la Gaceta Oficial.

c. Ejecución: una vez establecida la programación de la ejecución financiera del gasto, el proceso presupuestario entra en la etapa de lo que podríamos llamar los cuatro momentos de la ejecución de los gastos presupuestarios los cuales son:

(1) El precompromiso: es la etapa en que se afecta preventivamente el crédito presupuestario, con la finalidad de reservar la disponibilidad para aquellos gastos en curso de formalización con terceros

(2) El compromiso: es la etapa en que por un acto administrativo, se afecta un crédito presupuestario para reflejar relaciones jurídicas con terceros.

(3) El gasto causado: es la etapa en que se hace exigible una obligación de pago con terceros, ya sea por la recepción de bienes o servicios, por disposiciones de carácter contractual, o por haber cumplido con las condiciones para realizar un gasto sin contraprestación.

(4) El pago: es la etapa en que se extingue la obligación con terceros.

d. El control: es una actividad que se puede realizar a través de los siguientes procedimientos:

- Control previo
- Control posterior
- Control perceptivo
- Control de gestión

3. Principio presupuestarios:

a. Unidad: El presupuesto del Estado, debe contener la totalidad de los gastos que se pretenden ejecutar durante un ejercicio fiscal, así como la estimación de los ingresos necesarios para financiar cada uno de los proyectos y programas del Gobierno.

b. Universalidad: con la totalidad de los recursos presupuestarios ordinarios y extraordinarios, que recaude el fisco nacional en un ejercicio fiscal o económico, debe conformarse un monto bruto de recursos en la tesorería, destinados a satisfacer la totalidad de los gastos presupuestarios autorizados por el Congreso de la República.

c. Equilibrio: Este principio establece la igualdad necesaria entre la estimación de los ingresos fiscales con los gastos e inversiones autorizados en la Ley de Presupuesto.

d. Especificación: significa que la autorización del Congreso para los Gastos presupuestarios, no se da en forma global, sino con el detalle necesario para determinar la naturaleza de cada gasto. Si se otorgara la autorización en bloque, sería imposible controlar

la materialización de los gastos con los destinos previstos en la autorización original, de allí la distribución del gasto presupuestario en el ámbito contable y estadístico, en partidas y sub-partidas genéricas y específicas.

e. Periodicidad y vigencia: La anualidad del presupuesto y su lapso de vigencia, están claramente establecidas en la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario. La Contraloría General de la República (1995) establece que el presupuesto debe formularse para un año y ejecutarse en el mismo, iniciándose el 1 de enero y con término el 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal. Ello quiere decir, que los gastos deben afectar el respectivo ejercicio presupuestario, o sea, que no es posible imputar al presupuesto gastos de un ejercicio anterior, con la única excepción de que se codifiquen en una partida especial prevista en el presupuesto para tales fines.

f. Sinceridad: tanto el cálculo de los ingresos ordinarios y extraordinarios, que se pretendan recaudar durante un ejercicio fiscal y económico, así como la estimación de los gastos presupuestarios para la misma vigencia, deben obedecer a criterios sólidos en lo referente a las verdaderas posibilidades del Estado, el Gobierno y el país en materia fiscal, financiera y económica. El cómputo de las partidas presupuestarias incluidas en el presupuesto, debe acercarse lo más posible a los resultados presupuestarios al cierre del ejercicio fiscal.

4. El presupuesto como instrumento de planificación:

La Contraloría General de la República (1997) establece que la concreción precisa de lo que debe efectuarse, en el corto plazo, se consigue con la aplicación del método de la Planificación Operativa Anual. El Presupuesto económico visto desde esta óptica, constituye una proyección de la estructura y funcionamiento de la economía, comprendiendo por lo tanto, lo que se aspira que realicen el sector público y el sector privado y cada uno de los sectores económicos y sociales, dentro de cada una de las regiones y divisiones políticas-administrativas de la Nación, región o Estado.

III. Bases Legales

47

Este trabajo de investigación se encuentra sustentado dentro del siguiente contexto legal:

A. La Gaceta Oficial del Estado Lara, Sección I (de la Dirección General Sectorial de Infraestructura), Artículo 35, en el cual se pone en evidencia la responsabilidad que tiene el Estado, de efectuar todas las funciones en el ámbito de infraestructura de manera planificada y coordinada con todos los demás organismos competentes.

B. La Gaceta Oficial del Estado Lara N° 222 Extraordinaria mediante la cual se crea la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara (Funrevi), donde se expresa, claramente los objetivos de la organización:

Artículo 3

La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara, tendrá por objetivo:

1. Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar la política de vivienda de interés social (Asistencia Uno) de conformidad con los lineamientos que se establezcan en el plan de desarrollo del Estado y apoyar las solicitudes habitacionales dirigidas al área de Asistencia II.

2. La consolidación, integral de los servicios básicos de infraestructura en los nuevos desarrollos habitacionales y la construcción de obras complementarias de interés colectivo en las mismas áreas.

C. Ley Orgánica de Régimen Presupuestario (Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.718 extraordinario, del 26 de abril de 1994): En ella se encuentra la normativa legal que rige los principios y normas básicas del proceso presupuestario de los Organismos del sector público.

D. Ley Orgánica del Crédito Público (Gaceta Oficial N° 35.077, del 26 de octubre de 1992): En su articulado se establece que conjuntamente con el Proyecto de Ley de Presupuesto de cada año, se presentará el monto máximo de endeudamiento que podrá contraer la República durante el mencionado ejercicio fiscal.

IV. Definición de Términos Básicos

A. Amenazas

Aspectos externos que dificultan el logro de los objetivos de la organización.

B. Apalancamiento

Ventaja o desventaja obtenida al financiar un negocio con dinero prestado cuando la tasa neta de interés del préstamo es menor o mayor que la tasa de ganancia de la compañía.

C. Calidad

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

D. Competencia

Situación en la que un número considerable de empresas, abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio del mercado.

E. Debilidades

Actividades de gerencia, finanzas, producción o mantenimiento u otra área de la empresa, que limitan o inhiben el éxito de la organización.

F. Eficacia

Habilidad para determinar los objetivos apropiados, hacer las cosas correctas.

G. Eficiencia

Habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales, hacer las cosas correctamente.

H. Estrategia

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos y metas propuestas, tomando en consideración las restricciones y oportunidades del medio cambiante.

I. Fortalezas

Actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien.

J. Matriz

Colección ordenada de varios elementos considerados del mismo tipo. En esta investigación se emplea el término de matriz DOFA, para señalar el cruce de variable de los indicadores correspondientes a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización especialmente en torno a la gestión de mantenimiento mecánico.

K. Meta

Son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios. Las metas de gestión tienen una característica fundamental y es que hacen referencia al ¿cómo?, esto es a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto. También se

conciben como el fin a que se dirigen las acciones o deseos de una persona; representan la base para la asignación de los recursos y establece las pautas específicas de que es lo que se desea alcanzar. Se consideran importantes en la ejecución de estrategias dado a que establecen las características tanto cualitativas como cuantitativas que deben cumplirse para lograr los objetivos de la empresa.

L. Misión

Identifica la razón de ser, aclara un propósito y define el negocio en todas sus dimensiones. Lleva implícita la forma de concebir y proyectar los intereses y valores de la organización, es decir la Visión, así mismo revela el concepto de una organización, sus valores y prioridades, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones.

M. Objetivos

Se definen como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica.

N. Oportunidades

Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos que podrían de forma significativa, beneficiar a una organización en el futuro.

O. Políticas

Definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos para la obtención de los mismos, en otras palabras es la forma por medio del cual, las metas fijadas van a lograrse. Es una guía general escrita, verbal o implicada, que establece los límites que proporciona la dirección.



P. Pronóstico

Es la predicción de una condición o evento futuro, generalmente a través de estudios estadísticos.

Q. Servicio

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

R. Valores

Cualidad o conjunto de cualidades de una persona o grupo social, en cuya virtud es apreciada.

S. Visión

Percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa ó expresado en de otra manera, es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa. La visión le pasa una misión a la empresa: hacer que esa visión se haga realidad.

V. Sistema de variables

4. Gerencia estratégica

1. Definición Conceptual:

Según David (1994), se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos, a través de un enfoque sistemático para la toma de decisiones. En otro sentido implica un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

2. Definición Operacional:

Desde el punto de vista operacional, la variable se medirá a través de un cuestionario, mediante el cual se analizarán los factores estratégicos, operacionales y los inherentes a la planificación presupuestaria de la Fundación, el cual será aplicado a la gerencia de dicha institución.

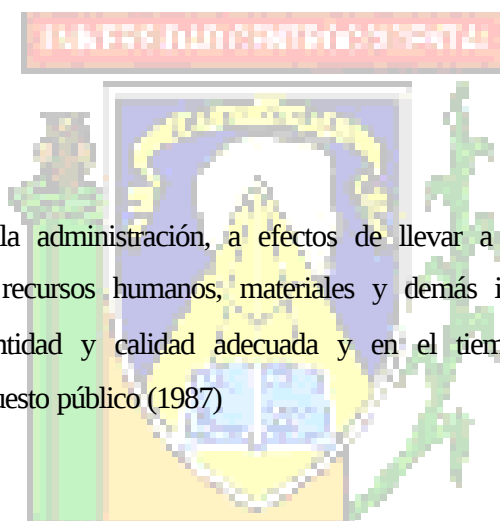
B. Ejecución Presupuestaria

1. Definición Conceptual

Es la movilización de la administración, a efectos de llevar a cabo las acciones y procesos necesarios, utilizando recursos humanos, materiales y demás insumos, a objeto de lograr los productos en la cantidad y calidad adecuada y en el tiempo y lugar previsto, Asociación venezolana de presupuesto público (1987)

2. Definición operacional

La variable se evaluará a través del cuestionario y se dirigió a analizar las características del presupuesto de FUNREVI, en materia de ingresos, egresos y niveles de ejecución de los compromisos contraídos con las comunidades.



C. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Items	
			Cuestion.	C.A.
GERENCIA ESTRATÉGICA	Interno	Misión de la organización	1	X
		Visión	2	X
		Visión compartida	3	-
		Valores	4	X
		Políticas presupuestarias	5	X
		Objetivos presupuestarios	6	X
		Estrategias presupuestarias	7	X
		Comunicación inter - unidades	8	-
		Motivación	9	-
		Gerencia participativa	10	-
		Trabajo equipo	11	-
	Externo	Presupuesto asignado	12	X
		Recortes presupuestarios	13	X
		Políticas presupuestarias del ejecutivo nacional y regional	14	-
		Incremento de la demanda de soluciones habitacionales la región	15	-
		Nivel general de precios	16	-
		Legislación municipal vigente	17	X
EJECUCION PRESUPUESTARIA	Presupuesto de ingresos o de gastos	Alcance social	18	-
		Adecuación	-	X
		Oportunidad	-	X
		Participación ciudadana	19	
		Objetividad	-	X
		Claridad	-	X
		Definición	-	X
		Integración a la misión de la Fundación	-	X
		Aprovechamiento de los recursos y/o disponible	-	X
		Definición de las bases de su diseño	-	X
		Cobertura	-	X
		Equidad	-	X

		Nivel de satisfacción actual	-	X
--	--	------------------------------	---	---

54

Nota: cuestion: cuestionario; C.A.: consulta a archivos

CAPITULO III

5.

6. *MARCO METODOLÓGICO*

I. Naturaleza del Estudio

De acuerdo a los objetivos de este trabajo de grado, se define como un proyecto factible, basado en un estudio de campo, ya que se concibe como una propuesta basada en la factibilidad para la solución de un problema y la necesidad de formular un modelo de gerencia estratégica como elemento clave en la ejecución presupuestaria, para la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara.

Los datos que describen la situación actual y que demuestran la necesidad señalada en el planteamiento del problema, fueron obtenidos de fuentes primordialmente primarias, a través de las observaciones empíricas durante tres años de experiencia con la organización y que actualmente se someten a su verificación, a través de las críticas reflexivas sobre las teorías señaladas en el capítulo anterior.

II. Fases de la Investigación

A. Fase I: Diagnóstico

1. Población

El conjunto de elementos que se involucran dentro del contexto de estudio, la gerencia estratégica y la ejecución presupuestaria de la Fundación Regional de la Vivienda

del Estado Lara, está conformada por el siguiente personal, que se especifica a continuación:

55

Cuadro 4
Descripción de la Población

Cargo o función	Nº de Personas	Observaciones
Junta Directiva	01	Constituida por el presidente de la Fundación.
Contraloría Interna	01	Aunque son unidades asesoras, intervienen directamente en el proceso de toma de decisiones gerenciales y todas aquellas inherentes a la ejecución presupuestaria de la Fundación.
Consultoría jurídica	01	
Gerencia General	01	-----
Gerencia de Administración y Finanzas	04	-----
Gerencia Desarrollo Habitacional	04	-----
Gerencia Planificación y Proyectos	03	-----
Total	15	-----

Fuente: Gerencia General, Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara (1998).

2. Muestra

Se utilizó el muestreo no probabilístico o a propósito, en función que la intención no estuvo dirigida a determinar la probabilidad de que cada elemento de la población formara parte de la muestra, sino escoger de manera intencional aquellos elementos dentro de la gestión administrativa y operativa de la Fundación que están involucrados con la ejecución presupuestaria de la misma.

En tal sentido el procedimiento de selección fue el sistemático, tomando como único ⁵⁶ criterio que los elementos de participaran (en forma directa y puntual, en torno a los procesos de toma de decisiones que ésta implica) en los planes operativos anuales y la ejecución presupuestaria de la Fundación.

De este modo, la muestra estuvo constituida por el siguiente personal:

Cuadro 5

Descripción de la Muestra

Unidad de Análisis	Unidad de observación (*)
Presidencia	El Presidente de Funrevi (01)
Contraloría Interna	La Contralora (01)
Consultoría jurídica	El Consultor Jurídico (01)
Gerencia General	El Gerente General (01)
Gerencia de Administración y Finanzas	Los empleados adscritos a la GAF (03)
Gerencia Desarrollo Habitacional	Los empleados adscritos a la GDH (03)
Gerencia Planificación y Proyectos	Los empleados adscritos a la GPP (03)
Total	15

Fuente: Cálculos Propios.

Nota: (*) Se tomaron, a juicio del investigador, de manera aleatoria en las unidades involucradas de manera directa con los procesos y procedimientos administrativos relacionados con la ejecución presupuestaria de la Fundación.

USANDINO ALVARADO

3. Instrumentos de recolección de datos

- Consulta a archivos: para analizar los datos referidos a la ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal del año 1997 y primer trimestre del año 1998.
- Entrevistas no estructuradas: para diagnosticar la calidad global del sistema gerencial, en cada una de las unidades seleccionadas en el proceso muestral.

- Cuestionario: con preguntas cerradas, abiertas y dicotómicas, con el fin de determinar las características y los indicadores de la ejecución presupuestaria de la fundación. Se contestaron en forma autoadministrada. (anexo A)

57

4. Técnica de validez de los instrumentos

Se empleó como técnica de validación de los instrumentos, el juicio de experto a través del uso de una matriz (anexo B), donde estos expondrán su opinión sobre la claridad, objetividad y secuencia de los ítems de cada uno de los instrumentos.

5. Confiabilidad de los Resultados

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

6. Técnicas de análisis de datos

Los datos recogidos manualmente, se tabularon en hojas electrónicas de cálculos y en procesadores de palabras, para hacer los análisis tanto cuantitativos como cualitativos de los datos que se obtuvieron de la aplicación de cada uno de los instrumentos señalados anteriormente.

Para el análisis cuantitativo se utilizó, específicamente tablas de contingencia, donde se combinaron los diferentes datos ofrecidos por los encuestados y como técnicas de análisis cualitativo se empleó los mapas conceptuales, a través de los cuales se sintetizaron las características e indicadores predominantes de la gerencia estratégica y la ejecución

presupuestaria en el período correspondiente al ejercicio fiscal del año 1997 y primer trimestre del año de 1998.

58

B. FASE II: Factibilidad

Para comprobar la factibilidad del proyecto se desarrolló el siguiente estudio:

1. Factibilidad Jurídica

Dado que el proyecto no trasgrede ninguna disposición legal de la Fundación ó de su contexto jurídico regional o nacional, sino que por el contrario se apega entre otros a la Gaceta Oficial del Estado Lara (detallada en el Capítulo anterior), se afirma que no existen limitaciones de esta naturaleza, por lo cual desde esta perspectiva es factible.

2. Factibilidad Operativa

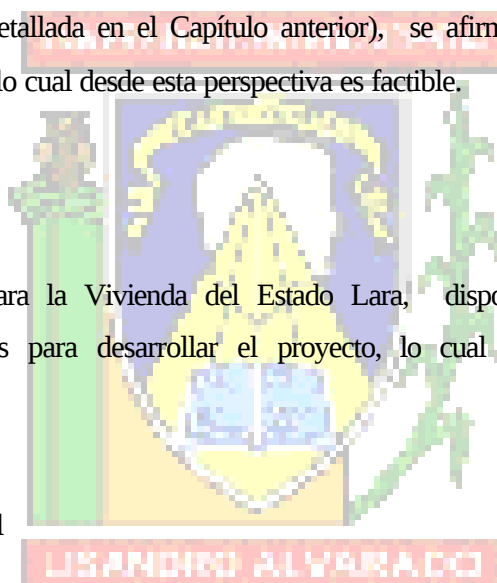
La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara, dispone del personal y los recursos materiales necesarios para desarrollar el proyecto, lo cual hace al proyecto operativamente factible.

3. Factibilidad Político-Social

La estructura gerencial, apoya el desarrollo del proyecto, lo cual además de facilitar su implantación lo hace socio - políticamente factible.

4. Factibilidad Económica

Los planes estratégicos que se proponen como apoyo a las actividades gerenciales y administrativas de la Fundación, no representan por sí mismos un producto o servicio a



través del cual la Fundación obtenga utilidades, ya que la misma es una institución pública del Estado, sino que de la aplicación de los mismos se espera incrementar la eficiencia y productividad global de la organización. De este modo, y mejorando las diversas áreas funcionales involucradas en sus planes operativos, con la implantación de las recomendaciones que contempla la propuesta, se espera un incremento significativo en los porcentajes de ejecución presupuestaria, para beneficio de la comunidad larense que fija sus expectativas en esta Fundación. Visto de esta manera, y partiendo además de que la organización cuenta con los recursos económicos suficientes para poner en marcha el proyecto, se puede argumentar que el proyecto es factible, desde el punto de vista económico.

C. Fase III: Diseño del Proyecto.

En resumen el proyecto contendrá los siguientes lineamientos:

- Definición de la Visión, Misión y Valores de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara.
- Políticas generales de la Organización
- Objetivos de la organización.
- Políticas generales sobre planificación y ejecución presupuestaria
- Metas y estrategias en el marco de la gerencia estratégica para la planificación y ejecución presupuestaria de la Fundación

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan la información recogida a través de la aplicación del cuestionario, reforzada con los datos obtenidos de la consulta a los archivos y las entrevistas no estructuradas en la organización objeto de estudio.

Cuadro 6
Misión de la Organización

Respuesta	Valor absoluto	Valor porcentual
Atención a los Requerimientos Habitacionales	1	7%
Ejecutar Programas de Viviendas	2	13%
Hacer Viviendas	1	7%
Otorgar Créditos Habitacionales	1	7%
Ejecución de Programas Habitacionales	3	20%
Solución del Problema Habitacional	5	33%
No Contestaron	2	13%
Total	15	100

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la encuesta tipo cuestionario en la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara (1999)

Tal como lo muestra el cuadro 6 y gráfico 2, trece (13) de las quince (15) personas encuestadas, que representan el 87% de la muestra, coincidieron en conocer la Misión de la Organización; sin embargo, a través del análisis de sus respuestas, se evidencia que se presenta, entre la Alta Gerencia, diferentes conceptualizaciones de la misión institucional, aún cuando ésta, aparece descrita en el Plan Operativo Anual de la Fundación el cual, debe ser manejado por todas las Unidades ejecutoras.

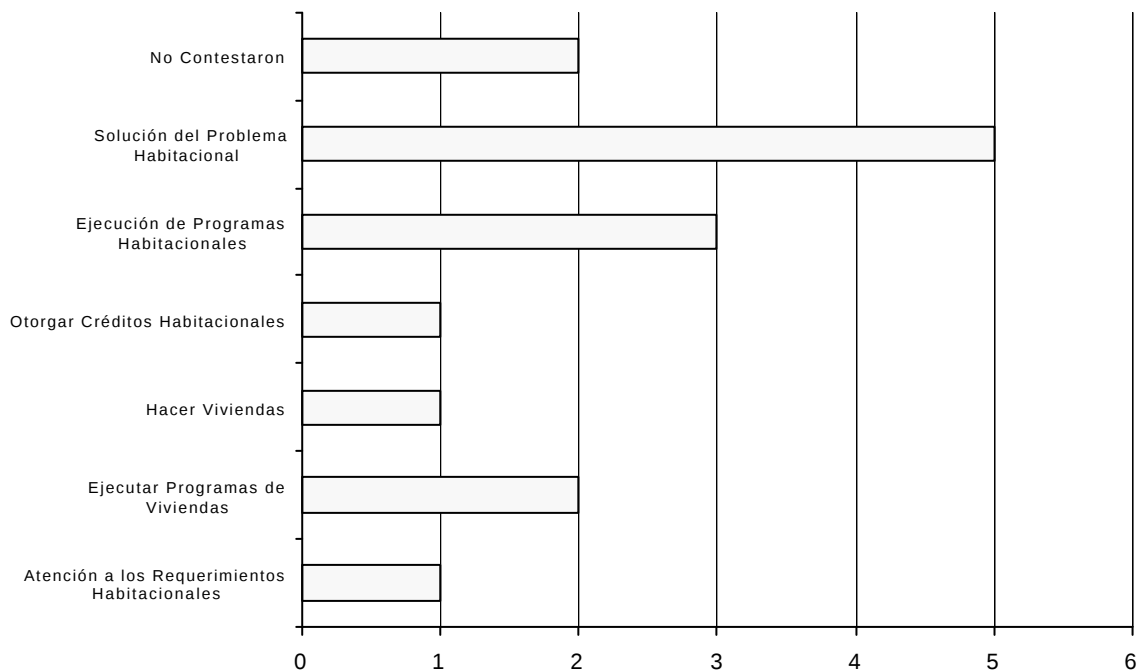


Gráfico 2. Explicación que tiene la Alta Gerencia de Funrevi acerca de la Misión Institucional

Cuadro 7
Visión de la Organización

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Satisfacer la demanda de Soluciones Habitacionales	10	67%
Proyectarse hacia la Comunidad	1	7%
Solucionar Demandas de Viviendas	2	13%
No Contestaron	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la encuesta tipo cuestionario en la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara (1999)

El 87% de la muestra encuestada señala conocer la visión de la Fundación, pero solo el 67% respondió de manera correcta respecto a la visión declarada en del Plan Operativo Anual de la Organización, lo que pone en evidencia la falta de compenetración con la misma. El gráfico 3, permite distinguir acerca de las respuestas predominantes en la muestra encuestada:



Gráfico 3. Explicación que tiene la Alta Gerencia de FUNREVI acerca de la Visión de la Organización

Cuadro 8

Misión y visión compartida

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Si	13	87%
No	0	0%
No Contestaron	2	13%
total	15	100%

Fuente: Cálculos propios obtenidos de la aplicación de la encuesta tipo cuestionario en la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara (1999)

El 87% de los funcionarios consultados afirman que el personal de la Fundación conoce y comparte tanto la Misión como la Visión de la Organización, situación esta que resulta poco creíble, una vez que entre éstos existen diferentes conceptualizaciones de la misma. A juicio de la investigadora y como producto de las entrevistas no estructuradas sostenidas con este personal, puede afirmarse que ambos parámetros estratégicos no son compartidos de manera integral en la organización, lo cual incide de manera negativa en la gestión operativa y administrativa de la misma. Gráficamente esta situación se visualiza de la siguiente manera:

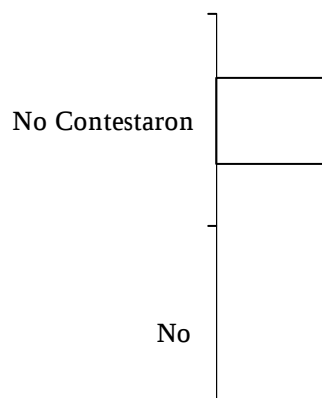


Gráfico 4. ¿Considera usted que el personal de la Fundación conoce y comparte la Misión y la Visión de la Organización?

Cuadro 9

Declaración formal de los valores de la Fundación

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Si	13	87%
No	0	0%
No Contestaron	2	13%
Total	15	100%

Aún cuando el 87% de la muestra consultada respondió que los "Valores" de la Fundación están declarados formalmente, se determinó que éstas respuestas no corresponden con la realidad, ya que no existe ningún documento escrito que

contenga los valores de la fundación. En líneas generales, tal como lo refiere el ⁶⁵ cuadro y gráfico 5, se aprecia como las respuestas no coinciden con la realidad.

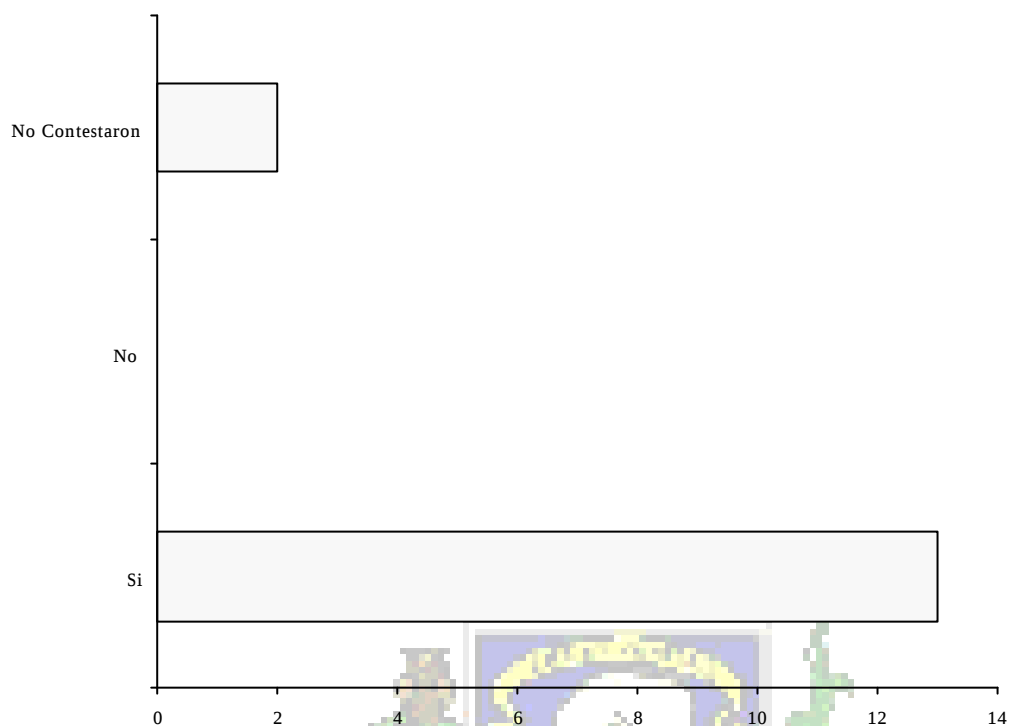


Gráfico 5. Declaración formal de los "Valores" de la Fundación

Cuadro 10

Existencia de un documento donde se formulen y controlen las Políticas Presupuestarias

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Si	13	87%
No	0	0%
No Contestaron	2	13%
Total	15	100%

Las respuestas coincidieron en un 87% en que sí existe un documento donde están formulados y con el cual se controlan las políticas presupuestarias de la

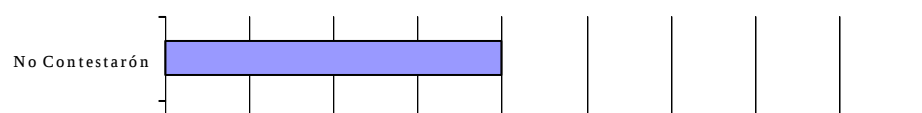
Fundación, sin embargo y al detallar estas respuestas a través de las entrevistas no estructuradas y al tratar de verificar dicho documento se pudo constatar que no existe, lo cual permite demostrar la debilidad estratégica y operativa de esta organización. El gráfico siguiente refleja las respuestas que contiene el cuadro 10, que al final resultaron no ser verdaderas, de acuerdo a las entrevistas no estructuradas sostenidas con el grupo consultado.

Gráfico 6. Existencia de un documento donde se formulen y controlen las Políticas Presupuestarias
Cuadro 11

Conocimiento que tiene la Alta Gerencia de FUNREVI de los objetivos presupuestarios a Corto, Mediano y Largo Plazo

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Ejecutar programas de Soluciones Habitacionales	3	21%
Autofinanciamiento	1	7%
Solucionar la Problemática Habitacional	2	14%
Impulsar el Financiamiento	1	7%
Mayor otorgamiento de Créditos Habitacionales	5	30%
Solucionar la escasez de Vivienda	1	7%
No Contestaron	2	14%
Total	15	100%

Respecto a los objetivos presupuestarios a corto, mediano y largo plazo, la muestra encuestada, reflejó gran diversidad de criterios, lo cual al igual que en el caso



anterior permite identificar la no existencia de planes estratégicos en la Fundación, además de falta de integración de la gerencia con los propósitos, metas y objetivos corporativos, lo cual genera un escenario de desempeño altamente contradictorio. El cuadro 11 y el gráfico 7 lo demuestran:

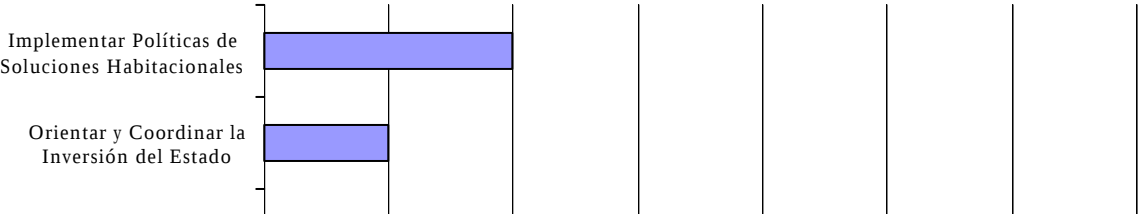


Gráfico 7. Conocimiento que tiene la Alta Gerencia de FUNREVI de los objetivos presupuestarios a Corto, Mediano y Largo Plazo

Cuadro 12
Formulación de las Estrategias Presupuestarias en apoyo a cada una de las metas previstas por la Fundación

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Financiar Programas de Viviendas	1	7%
Desarrollar Nuevos Urbanismos	2	13%
Ejecutar obras de Consolidación de Barrios	1	7%
Adquisición de Nuevos Terrenos	6	40%
Desarrollar Programas de Atención Rural	2	13%
Orientar y Coordinar la Inversión del Estado	1	7%
Implementar Políticas de Soluciones Habitacionales	2	13%
Total	15	100%

El cuadro 12 y gráficos 8, al igual que en este caso ponen en evidencia la gran diversidad de criterios a nivel estratégico por parte de la muestra encuestada. Las respuestas varían en forma notoria y al tratar de corroborarlas con la realidad se aprecia que dichas estrategias tampoco están declaradas de manera formal, lo que



refuerza la apreciación sobre la debilidad que tiene esta organización a nivel gerencial. ⁶⁸

Gráfico 8. Formulación de las Estrategias Presupuestarias en apoyo a cada una de las metas previstas por la Fundación

Cuadro 13

La Comunicación entre las unidades de la Fundación

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Excelente	1	7%
Buena	12	80%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

Aunque, el 87% de los encuestados señala que la comunicación entre las unidades es de excelente a buena, es importante considerar que ante el desconocimiento casi absoluto de los lineamientos estratégicos de la Fundación, puestos de manifiesto en los cuadros anteriores, esta comunicación puede considerarse como ineficiente una vez que los criterios con los cuales operan son evidentemente dispersos, lo cual conduce a no seguir una misma línea de trabajo.

No Contestó							
Deficiente							

Gráfico 9. La Comunicación entre las unidades de la Fundación

Cuadro 14

La Motivación de los trabajadores de la Fundación, respecto al cumplimiento de sus deberes y obligaciones

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Excelente	1	7%
Buena	12	80%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

En líneas generales puede afirmarse que las respuestas ofrecidas coinciden de manera bastante aproximada con la realidad de la Fundación, donde sus trabajadores reflejan una alta motivación para el trabajo que desempeñan, lo cual puede ser utilizado de manera positiva para beneficio de toda la organización.

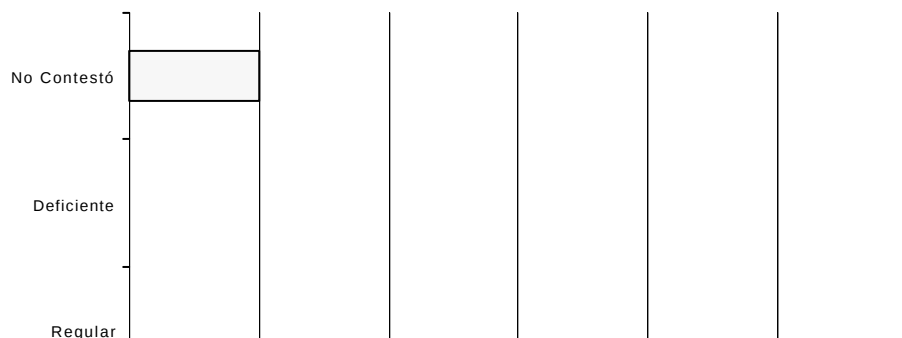


Gráfico 10. La Motivación de los trabajadores de la Fundación, respecto al cumplimiento de sus deberes y obligaciones
Cuadro 15

La participación del personal en los procesos de toma de decisiones gerenciales

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Excelente	1	7%
Buena	12	80%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

Estas respuestas, aunque parecen muy halagadoras respecto a este indicador, de igual modo no se corresponden con la realidad, ya que el estilo gerencial predominante es el autocrático y el delegativo y se pone de manifiesto con las respuestas que dio la muestra en las entrevistas no estructuradas.

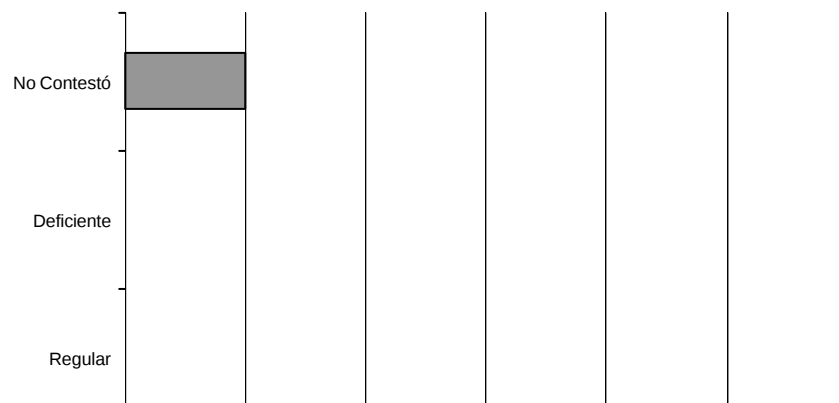


Gráfico 11. La participación del personal en los procesos de toma de decisiones gerenciales

Cuadro 16

El trabajo en equipo en la Fundación

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Excelente	1	7%
Buena	12	80%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

USANDO ALVARADO

Las unidades internas (por separado), muestran grandes capacidades de trabajo en equipo, lo cual se corresponde con las respuestas ofrecidas en el gráfico 12. Es importante que esta disposición entre las unidades se extienda entre dichas unidades, ya que la Fundación al igual que toda organización debe trabajar como un solo equipo y no como equipos que funcionan por separado.

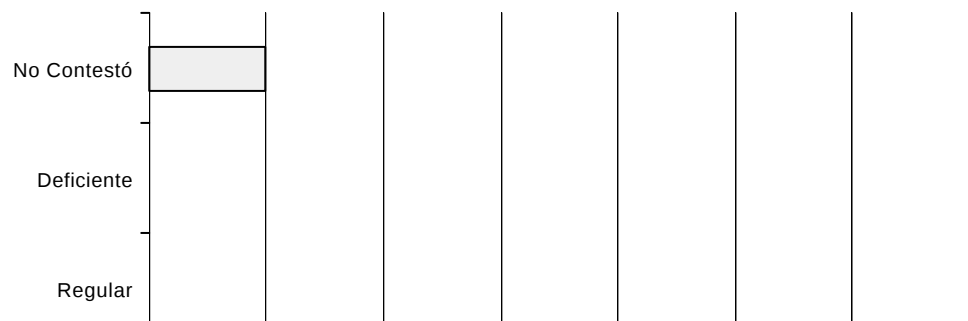


Gráfico 12. El trabajo en equipo en la Fundación

Cuadro 17

El presupuesto asignado es suficiente para cumplir con las metas planeadas

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Si	13	87%
No	0	0%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

El 87% de la muestra contestó que si resulta suficiente, sin embargo esta respuesta, tal como se verá más adelante, es contradecida por los mismos encuestados quienes terminan afirmando que por el contrario, este indicador resulta una de las principales limitaciones

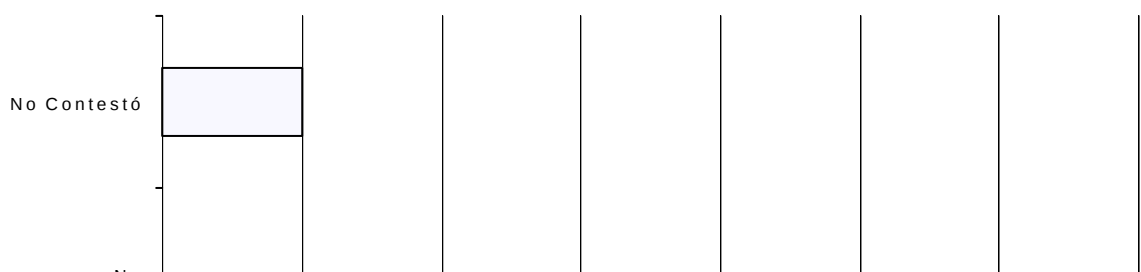


Gráfico 13. EL presupuesto asignado es suficiente para cumplir con las metas planeadas
Cuadro 18

Incidencia de los recortes presupuestarios en los planes de la Fundación

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Impiden el cumplimiento de las metas	13	87%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

La mayoría de los encuestados, el 87% coincidieron en que este factor incide de manera negativa con el cumplimiento de los planes de la Fundación, lo que conlleva a trazar estrategias alternas para poder satisfacer las necesidades de la demanda que tiene algún tipo de expectativas sobre la organización.

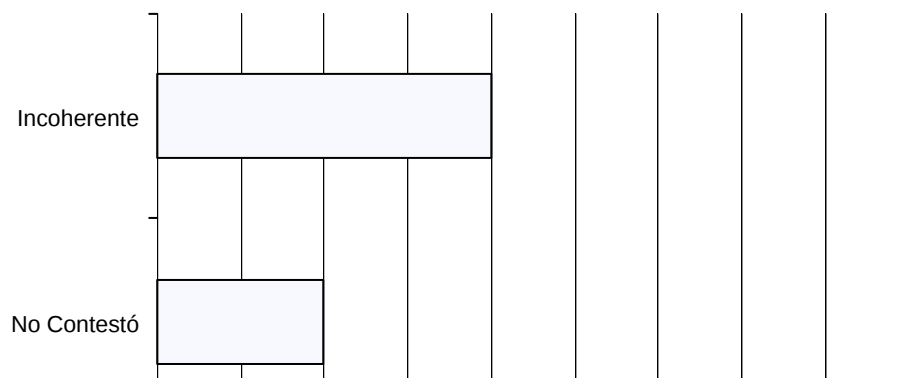


Gráfico 14. Incidencia de los recortes presupuestarios en los planes de la Fundación

Cuadro 19

Opinión sobre las Políticas Presupuestarias del Ejecutivo Nacional y Regional

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Excelente	1	7%
Buena	11	73%
Regular	1	7%
Deficiente	0	0%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

Aunque la muestra señala que los recortes a nivel del ejecutivo nacional afectan considerablemente el desarrollo de los planes de la Fundación, en este aspecto y en un 80% coinciden en que las políticas son entre excelente a buena, lo cual no parece concordar con las respuestas ofrecidas anteriormente.

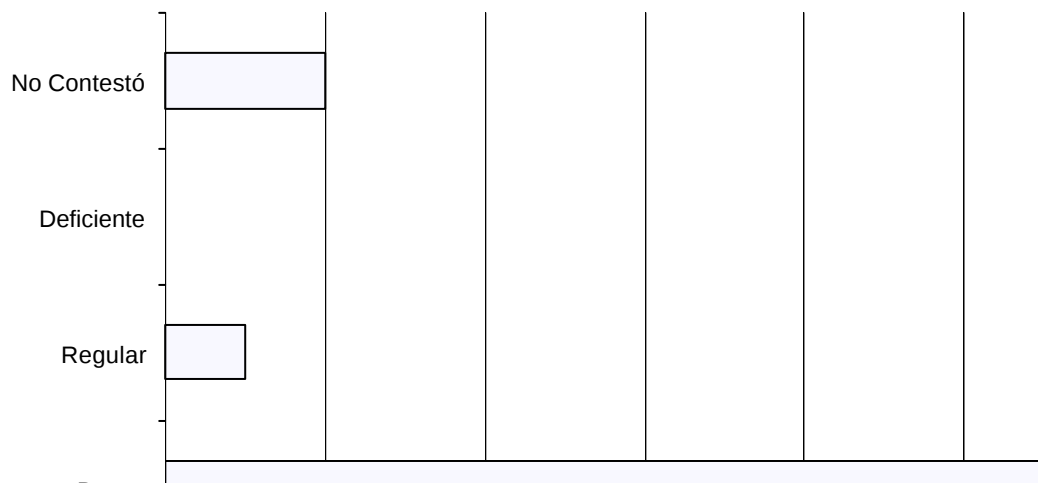


Gráfico 15. Opinión sobre las Políticas Presupuestarias del Ejecutivo Nacional y Regional

Cuadro 20
Causas de la poca capacidad de respuesta de FUNREVI a la demanda de soluciones habitacionales

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Recursos Escasos	8	53%
Aumento de Déficit Habitacional	5	33%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

Tal como lo señala el cuadro 20 y el gráfico 16, la muestra señala en primer lugar que se debe a factores económicos (recursos escasos) y en segundo término al continuo incremento del déficit habitacional. Sin lugar a dudas ambos factores inciden de manera contundente con el logro de los objetivos de esta organización, por lo que tratar de priorizar en función específica de alguno de ellos resultaría bastante impreciso.

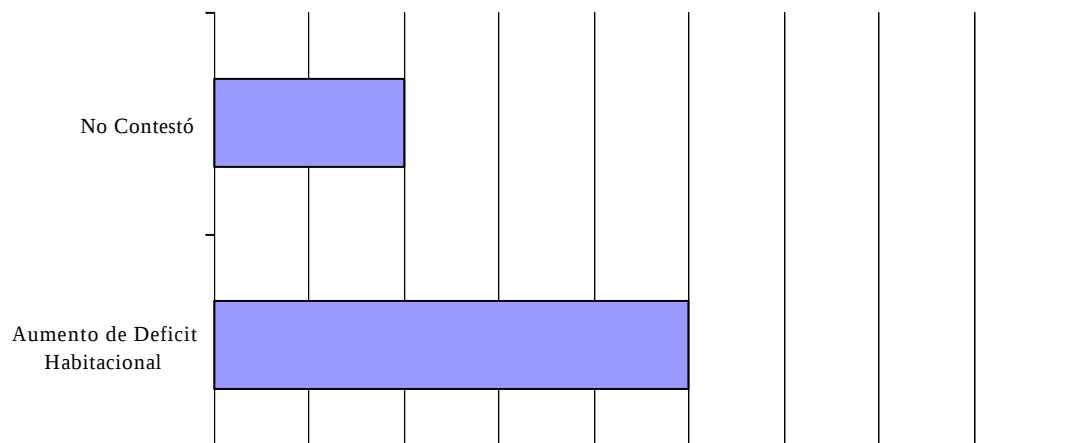


Gráfico 16. Causas de la poca capacidad de respuesta de FUNREVI a la demanda de Soluciones Habitacionales

Cuadro 21
Influencia del nivel general de precios en la oferta de soluciones habitacionales por parte de FUNREVI

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Disminución la oferta de Soluciones Habitacionales	7	47%
Viviendas más costosas	4	27%
Incumplimiento de las metas propuestas	2	13%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

Las respuestas coincidieron en primer lugar en que hace disminuir la oferta (47%), encarece las viviendas (27%) y dificulta el cumplimiento de los planes propuestos (13%), lo que exhorta a implantar políticas y estrategias eficientes y eficaces, lo suficientemente versátiles para adecuarse a los continuos cambios del contexto.

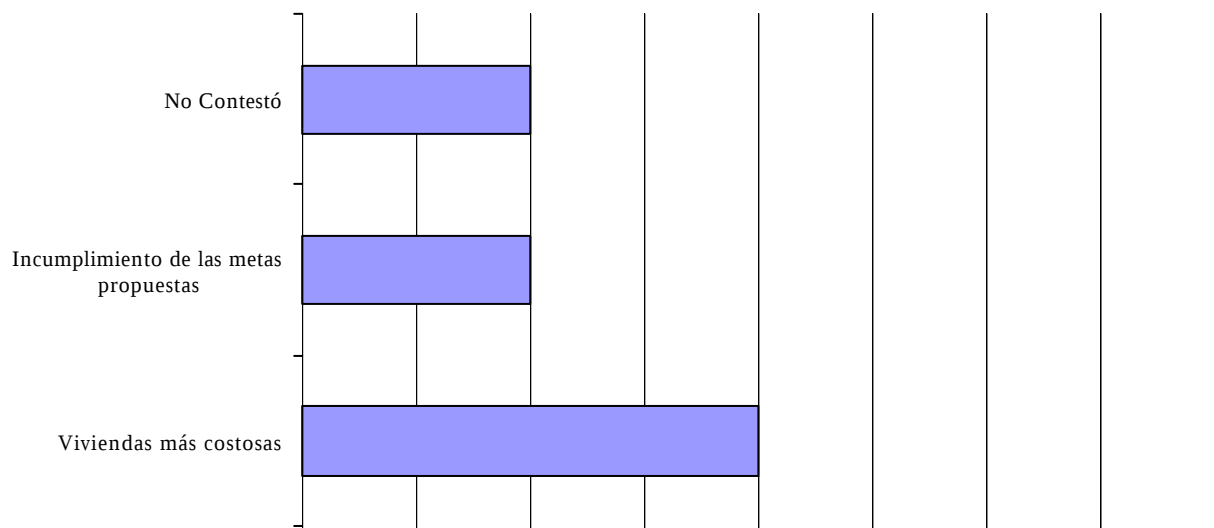


Gráfico 17. Influencia del nivel general de precios en la oferta de soluciones habitacionales por parte de FUNREVI

Cuadro 22

Limitación de la actuación de FUNREVI, por la Legislación Municipal vigente

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Dificultad y Burocratización en regularizar la tenencia de la tierra y la permisología	13	87%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

Un alto porcentaje, el 87% de los encuestados coinciden en que este factor afecta de manera negativa el desempeño de la Fundación; la burocracia y la permisología excesiva en cuanto a los procesos de legalización para la tenencia de los terrenos sobre los cuales desarrollar urbanismos resultan un elemento perturbador para alcanzar los planes previstos.

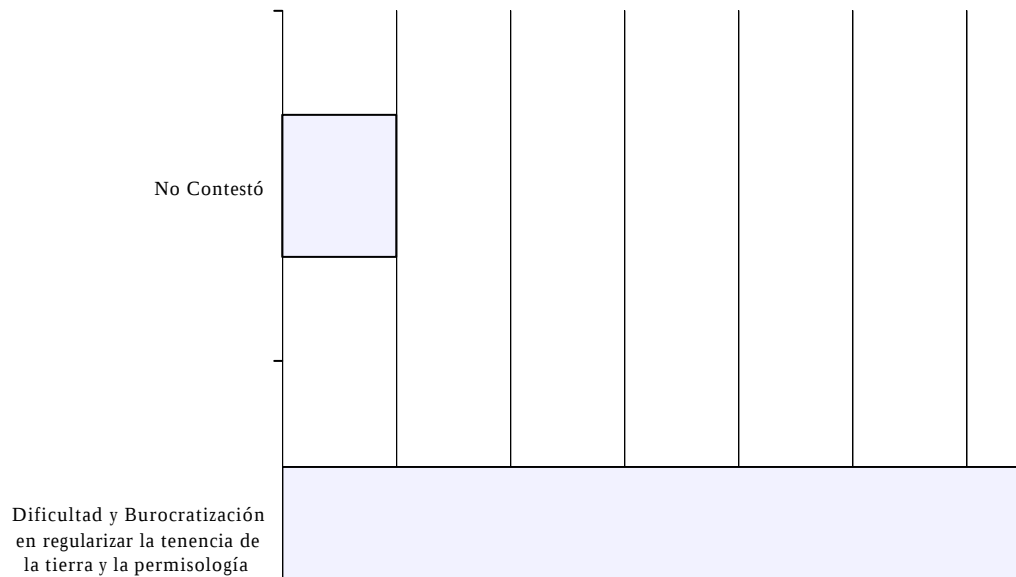


Gráfico 18. Limitación de la actuación de FUNREVI, por la Legislación Municipal vigente
Cuadro 23

Alcance Social deseado y establecido por la Ley a través de la formulación y posterior ejecución presupuestaria de la FUNREVI

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Si	8	53%
No	5	33%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

La muestra con su respuesta dejó una aparente duda con respecto al alcance logrado por la organización, ya que no hay una firme convicción entre éstos en si verdaderamente han cumplido con la proyección social estipulada en su marco legal. Las políticas presupuestarias parecen por consiguiente no haber logrado los fines para los cuales debieron ser diseñadas.

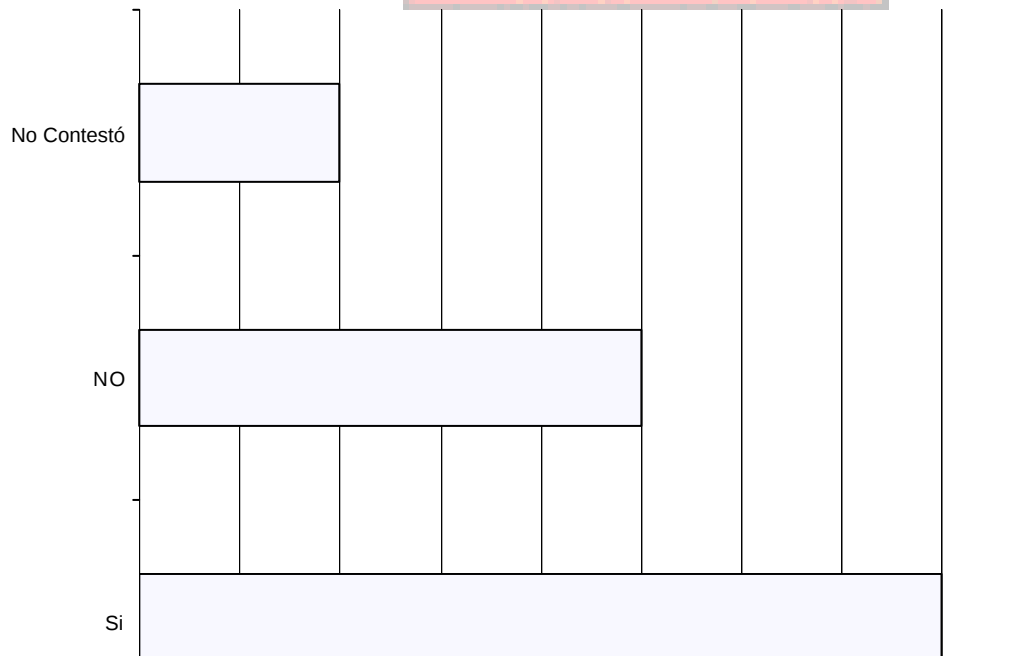


Gráfico 19. Opinión respecto al Alcance Social deseado y establecido por la Ley a través de la formulación y posterior ejecución presupuestaria de la FUNREVI
Cuadro 24

Participación ciudadana en las políticas y planes formulados por la fundación

Respuesta	Valor abs.	Valor %
Si	13	87%
No	0	0%
No Contestó	2	13%
Total	15	100%

Al comprobar esta respuesta con la realidad, resulta sumamente incoherente, ya que en ningún momento, la Fundación ha desarrollado algún tipo de actividad a través de la cual las comunidades organizadas se expresen y participen por consiguiente en la solución de sus problemas en el área de infraestructura. Los planes y políticas de la Fundación se han venido desarrollando de manera unidireccional, es decir solo a criterio de la gerencia y otras instancias superiores, sin considerar a sus demandantes.

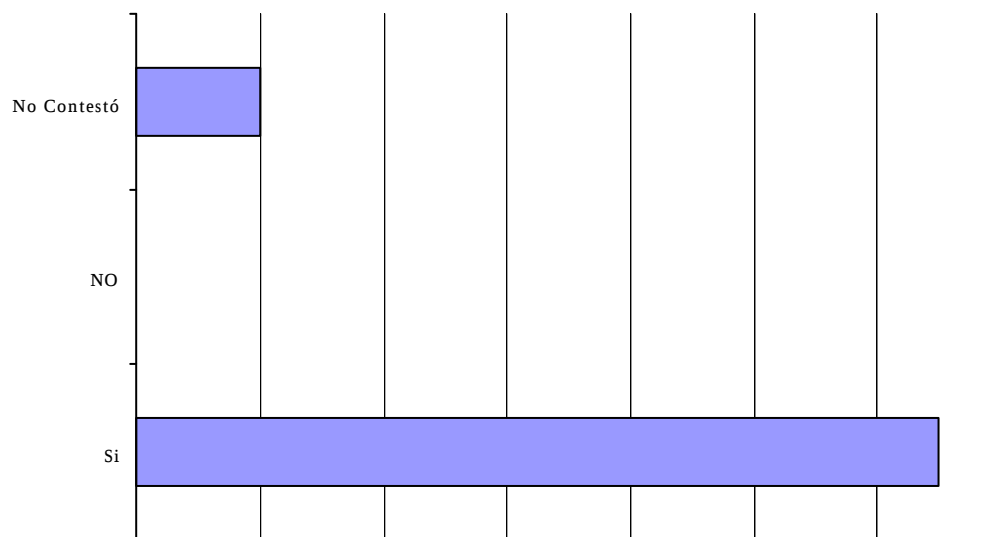


Gráfico 20. Participación ciudadana en las políticas y planes formulados por la fundación

Finalmente y después de revisar las respuestas ofrecidas por la muestra consultada a través de los cuestionarios y las entrevistas no estructuradas, se puede apreciar como existe una necesidad urgente de diseñar alternativas de solución orientadas a estructurar un perfil coherente y compartido en torno a la misión, visión, políticas, metas y estrategias tanto operativas como presupuestarias de la organización, con el firme propósito de incrementar la eficiencia terminal y productividad de la Fundación, para lo cual entre otras cosas debe integrarse cada una de sus unidades y en lo posible una porción significativa de la comunidad como agentes demandantes de soluciones habitacionales, todo ello a través de un modelo de gerencia al más alto nivel que haga realidad estas exigencias.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

I. Conclusiones

El análisis detallado de la situación actual de la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara, descrito en el capítulo anterior, se puede resumir de la siguiente manera:

1. Misión de la Organización

Las personas encuestadas, ponen en evidencia que se presenta, entre la Alta Gerencia, diferentes conceptualizaciones de la misión institucional, aún cuando ésta, aparece descrita en el Plan Operativo Anual de la Fundación el cual, debe ser manejado por todas las Unidades ejecutoras.

2. Visión de la Organización

Un porcentaje muy bajo respondió de manera correcta respecto a la visión declarada en el Plan Operativo Anual de la Organización, lo que demuestra la falta de compenetración con la misma.

3. Misión y visión compartida

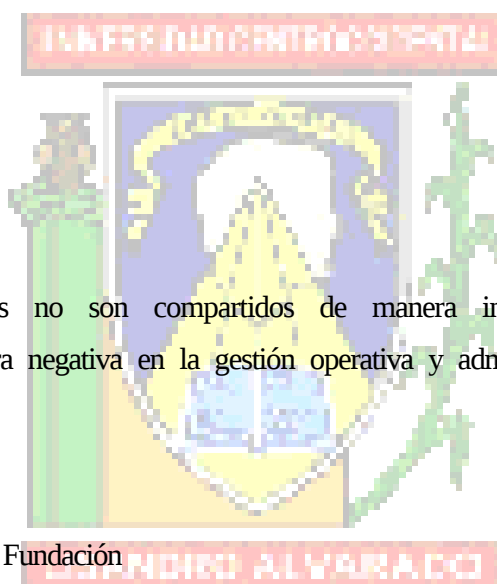
Ambos parámetros estratégicos no son compartidos de manera integral en la organización, lo cual incide de manera negativa en la gestión operativa y administrativa de la misma.

4. Declaración formal de los valores de la Fundación

No existe ningún documento escrito que contenga los valores de la fundación.

5. Existencia de un documento donde se formulen y controlen las Políticas Presupuestarias

No existe un documento donde se formulen y controlen las Políticas



Presupuestarias, lo cual permite demostrar la debilidad estratégica y operativa de esta⁸³ organización.

6. Conocimiento que tiene la Alta Gerencia de FUNREVI de los objetivos presupuestarios a Corto, Mediano y Largo Plazo

No existen planes estratégicos en la Fundación, así como se visualiza falta de integración de la gerencia con los propósitos, metas y objetivos corporativos, lo cual genera un escenario de desempeño altamente contradictorio.

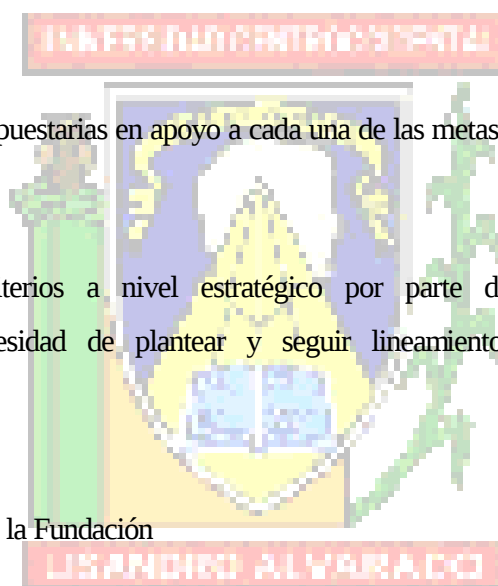
7. Formulación de las Estrategias Presupuestarias en apoyo a cada una de las metas previstas por la Fundación

Existe gran diversidad de criterios a nivel estratégico por parte de la muestra encuestada, lo que corrobora la necesidad de plantear y seguir lineamientos estratégicos compartidos por toda la organización.

8. La Comunicación entre las unidades de la Fundación

En líneas generales la comunicación interna en las unidades es buena, pero deben aplicarse medidas para mejorar estos indicadores, sobre todo entre las distintas dependencias de la organización.

9. La Motivación de los trabajadores de la Fundación, respecto al cumplimiento de sus deberes y obligaciones



En líneas generales puede afirmarse que las respuestas ofrecidas coinciden de manera bastante aproximada con la realidad de la Fundación, donde sus trabajadores reflejan una alta motivación para el trabajo que desempeñan, lo cual puede ser utilizado de manera positiva para beneficio de toda la organización.

10. La participación del personal en los procesos de toma de decisiones gerenciales.

El estilo gerencial es predominante autocrático, lo que delimita significativamente la participación del personal en los procesos de toma de decisiones gerenciales.

11. El trabajo en equipo en la Fundación

Es preciso integrar las diferentes unidades de la Fundación, a objeto de que funcionen como un solo equipo de trabajo, ya que funcionan muy bien en forma individual, pero en repetidas ocasiones demuestran falta de compenetración entre éstos.

12. El presupuesto asignado es suficiente para cumplir con las metas planeadas

En definitiva el presupuesto es suficiente para cumplir las metas propuestas, la problemática por consiguiente se centra en la falta de mecanismos gerenciales y administrativos para cumplir con los objetivos propuestos.

13. Incidencia de los recortes presupuestarios en los planes de la Fundación

Evidentemente que los recortes presupuestarios inciden en los planes de la Fundación, pero sin embargo, sigue disponiendo de recursos suficientes para cumplir con

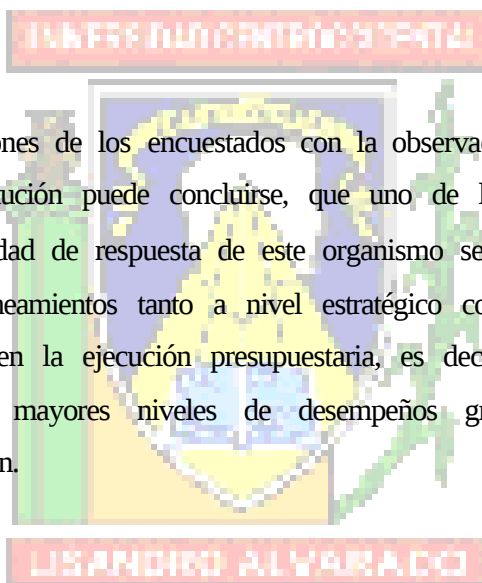
las expectativas propuestas.

14. Opinión sobre las Políticas Presupuestarias del Ejecutivo Nacional y Regional

Aunque resultan satisfactorias las políticas actuales tanto del ejecutivo nacional como regional en el ámbito presupuestario, es imprescindible rediseñarlas en función de la cada vez más creciente demanda de este sector.

15. Causas de la poca capacidad de respuesta de FUNREVI a la demanda de soluciones habitacionales

Después de contrastar las opiniones de los encuestados con la observación directa y la consulta a los archivos de la institución puede concluirse, que uno de los principales factores que inciden en la baja capacidad de respuesta de este organismo se centra en la falta de definición y aplicación de lineamientos tanto a nivel estratégico como operativo que garanticen la eficiencia esperada en la ejecución presupuestaria, es decir, es preciso establecer mecanismos que permitan mayores niveles de desempeños grupal de los elementos que constituyen esta organización.



16. Influencia del nivel general de precios en la oferta de soluciones habitacionales por parte de FUNREVI

Las respuestas coincidieron con que al igual que otros sectores del país, la Fundación se ve limitada con los continuos incrementos en el costo de la vida y de las tasas de inflación, ya que no solo afecta a los actuales beneficiarios (pago de sus deudas, por disminución de su capacidad de pago) sino que también aumenta el precio de las vivienda

por el incremento de los materiales, insumos y mano de obra requerida para su ejecución.

17. Limitación de la actuación de FUNREVI, por la Legislación Municipal vigente

Este factor afecta de manera negativa el desempeño de la Fundación; la burocracia y la permisología excesiva en cuanto a los procesos de legalización para la tenencia de los terrenos sobre los cuales desarrollar urbanismos resultan un elemento perturbador para alcanzar los planes previstos.

18. Alcance Social deseado y establecido por la Ley a través de la formulación y posterior ejecución presupuestaria de la FUNREVI

No hay una firme convicción entre las Unidades Ejecutoras de la Fundación acerca del cumplimiento de la función social estipulada en su marco legal. Las políticas presupuestarias parecen por consiguiente no haber logrado los fines para los cuales debieron ser diseñadas.

19. Participación ciudadana en las políticas y planes formulados por la Fundación

Las observaciones ponen en evidencia la falta de consideración de la opinión o demandas de la comunidad, es decir, sus expectativas son escasamente tomadas en cuenta al momento de formular el Presupuesto Anual.

II. Recomendaciones

Para que la propuesta funcione de manera efectiva en principio, la organización deberá resolver sus problemas y amenazas (señalados anteriormente en el análisis DOFA), antes de involucrarse en un proceso de planificación estratégica, entre otras cosas, a priori se considera indispensable cumplir con los siguientes lineamientos:

- (a) Formar un equipo de trabajo, en la Fundación, que constituya el grupo líder para⁸⁷ implantar los planes estratégicos. Este equipo, preferiblemente deberá contar con la ayuda de un consultor o asesor externo, el cual deberá permitir el desarrollo armónico, pero sistematizado y organizado de las acciones a tomar para el cumplimiento de los planes.
- (b) La alta gerencia de la empresa, así como todo el personal de la Fundación, deberá involucrarse en todas las actividades y tareas que deban ser llevadas a cabo para la implantación de los planes estratégicos de la organización.
- (c) Deberán formularse reuniones periódicas, entre el equipo de planificación estratégica de la empresa con el resto de la organización, para informar y dirigir las acciones que deban ser tomadas a cabo para la optimización de las funciones administrativas y operativas de la Fundación.
- (d) Es imprescindible trazar un programa de acción que contemple las fechas límites para guiar y conducir los planes estratégicos de la Fundación, así como la evaluación de todas las actividades necesarias que garanticen su fiel cumplimiento.
- (e) El cumplimiento de todas las estrategias indicadas en la propuesta es solo una de las aproximaciones para mejorar la productividad y alcances presupuestarios esperados por la Fundación, siempre será necesario reformular cada uno de los aspectos que contiene el plan, a modo de garantizar acciones oportunas y coherentes a las necesidades del contexto.
- (f) La decisión menos acertada para la Fundación, es considerar que han alcanzado el éxito y por lo tanto no emprender más acciones para seguir mejorando; la calidad y la productividad en todos los niveles de la organización, es un factor que requiere continua dedicación y atención.

Finalmente es oportuno resaltar que el proyecto a presentar en el próximo capítulo, constituye una propuesta derivada del análisis crítico de las teorías presentadas en el Capítulo II y su respectiva adecuación a la realidad factual en la organización objeto de estudio bajo la coordinación de expertos en el área.

CAPITULO VI

EL PROYECTO

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

89

La gerencia, para asegurar la calidad de su gestión debe apoyarse en cada una de las fases del proceso administrativo, tal como se refirió en capítulos anteriores y según Terry, G. (1995), la dirección debe actuar mediante la aplicación de una serie de procesos, altamente sistematizados y con la suficiente secuencia lógica que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido y habiendo descubierto la importancia de la planificación, dentro de las acciones claves para guiar las actividades que deben seguirse tanto por el gerente, como por todos los elementos de la estructura de una empresa, este proyecto ha sido estructurado en dos componente fundamentales, el primero orientado sobre la redefinición de los planes estratégicos presupuestarios de la Fundación Regional de la Vivienda del Estado Lara y el segundo componente, compuesto por lineamientos también de orden estratégico, para definir el perfil de los gerentes de esta organización objeto de estudio, con el cual puedan cumplir y hacer cumplir los planes descritos en el primer componente.

De este modo y como parte del primer componente se tiene la propuesta sobre los elementos básicos del plan estratégico para FUNREVI, derivados del análisis crítico tanto de los fundamentos teóricos como del estudio empírico llevado a cabo en esta investigación, bajo el apoyo de expertos en la materia (planificación estratégica prospectiva y ejecución presupuestaria).

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

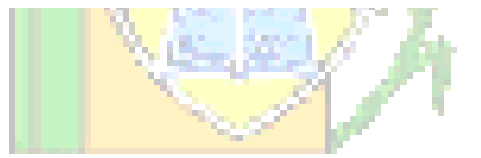
	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

90

NUESTRA MISION

Nuestra misión está orientada a contribuir con la solución del problema habitacional de la población de menores recursos económicos en el Estado Lara, a través de alternativas de óptima calidad y al menor costo dentro del mercado, para lo cual formulamos, coordinamos, supervisamos, evaluamos y ejecutamos el Plan Anual de la Vivienda de la Fundación, con la participación activa de cada uno de nosotros.

FUNREVI
FUNDACION REGIONAL PARA
LA VIVIENDA DEL ESTADO LARA



LISANDRO ALVARADO

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

91

NUESTRA VISION CORPORATIVA

Nuestra visión se orienta a la total satisfacción del cliente de manera que el índice de soluciones habitacionales ejecutada sea la más alta posible,

A ello concurre:

- Nuestros procedimientos ampliamente flexibles y de acción rápida para eliminar elementos de insatisfacción.
- Nuestros principios y prácticas del trabajo en equipo se integran a la estructura de la organización para lograr la calidad personal y de servicio.
- Nuestros precios son competitivos y solidarios con el concepto de calidad y excelencia.

LISANDRO ALVARADO

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

92

VISION ORGANIZACIONAL

Nuestra visión es ser una organización productiva, reconocida por su capacidad en la atención con calidad y excelencia al cliente en términos de ofrecer soluciones a corto y mediano plazo para satisfacer la demanda actual y futura de asistencia técnica y especializada lo que nos identificará como la institución rectora en materia de soluciones habitacionales en el Estado Lara.

FUNREVI
FUNDACION REGIONAL PARA
LA VIVIENDA DEL ESTADO LARA


LISANDRO ALVARADO

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

93

Nuestros Valores Organizacionales

- ✓ El cliente merece siempre lo mejor, en el menor tiempo y a un precio razonable.
- ✓ Tenemos un compromiso formal con el mejoramiento continuo de todos los procesos que se cumplen en nuestra organización.
- ✓ Nuestro desempeño profesional nos hace siempre superior a la competencia.
- ✓ Respetamos a todas las personas y le damos el mejor de los tratos.
- ✓ La innovación y la creatividad es nuestra mejor herramienta de desempeño profesional.
- ✓ Compartimos con agrado todas las tareas en las que participamos en la Fundación.
- ✓ Estamos siempre dispuestos a cooperar.
- ✓ El trabajo en equipo nos da la fortaleza necesaria para ser los mejores como organización.

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

94

Políticas Generales de la Fundación

1. El personal debe estar orientado al cumplimiento de la misión de la Fundación.
2. El personal deberá mantenerse actualizado, sobre los objetivos, metas y estrategias de la organización
3. Procurar el mejoramiento continuo de todos los procesos llevados a cabo en la Fundación.
4. Todo el personal debe participar activamente en las tareas y metas de la organización.
5. Es deber de todos evitar los desperdicios de materiales y/o de tiempo, para ello es importante planificar todas las actividades, cumplir con los procedimientos y dedicarse con afán a cada una de las actividades que deben ser desarrolladas para el logro de los objetivos organizacionales
6. Todas las tareas deberán guiarse por las normas y procedimientos pre-establecidos por la Fundación, cualquier innovación deberá ser analizada y discutida por las partes involucradas previa a su ejecución

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

95

7. Las operaciones de la Fundación deberán ser registradas inmediatamente se culminen las mismas, en los registros pre-establecidos para éstas

Políticas Generales de la Fundación (continuación)

8. Deberán acatarse todas las normas, reglas y procedimientos existentes en la Fundación para asegurar la eficiencia y productividad esperada por la organización.
9. Ante cualquier duda sobre el trabajo a desarrollar, el personal de la Fundación, deberá consultar con su jefe inmediato antes de llevar a cabo dicha tarea.
10. Es tarea de todos, emitir sugerencias que aporten beneficios al desempeño tanto individual como grupal de los miembros de la Fundación.
11. Tener presente en todo momento, el respeto mutuo, la dedicación al trabajo y el sentido de superación.
12. Preservar un ambiente de trabajo agradable y ameno.

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

96

POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS

Preliminares

Dentro del conjunto de orientaciones, prioridades, normas y procedimientos a que debemos ajustarnos a los efectos de elaborar el presupuesto de la Fundación deben seguirse las siguiente pautas preliminares:

- ✓ Revisar, analizar y evaluar las condiciones en las que se debe desenvolver la gestión presupuestaria en los próximos años.
- ✓ Preparar una estimación de ingresos en base a futuros lógicos y factibles.
- ✓ Con base en la definición de las políticas salariales, económicas, definir la nueva composición del gasto y establecer los programas y proyectos prioritarios, según la opinión de los demandantes.
- ✓ Redefinir la estructura programática de acuerdo a los cambios y demandas del contexto, para lo cual debe preverse esquemas

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

97

flexibles de planificación y gerencia.

POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS

De acuerdo a los parámetros anteriores, las políticas presupuestarias de FUNREVI deberán estar orientadas a:

- ✓ Buscar alternativas para crear un banco de terrenos para desarrollar urbanismos
- ✓ Consolidar los barrios, de acuerdo a las demandas de la comunidad
- ✓ Financiamiento de nuevas soluciones habitacionales
- ✓ Atender a las familias del área rural, mediante el apoyo financiero, en cuanto a la dotación y/o mejoramiento de viviendas y dotación de los servicios básicos.
- ✓ Apoyar la promoción, organización y capacitación de las Organizaciones Comunitarias de Vivienda (O.C.V.)
- ✓ Apoyar a las Organizaciones Comunitarias de Vivienda (O.C.V.) para el financiamiento de su Solución Habitacional.
- ✓ Apoyar financieramente a los promotores privados para el logro de soluciones habitacionales.
- ✓ Diversificar los tipos de viviendas y las condiciones de financiamiento

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

98

a la demanda actual.

Objetivos de la Fundación

- ✓ Planificar, coordinar, supervisar y ejecutar políticas de vivienda de interes social (área de asistencia I) de conformidad con los lineamientos que se establecen en el Plan de Desarrollo del Estado Lara.
- ✓ Supervisar, dirigir y programar el acondicionamiento de terrenos urbanizables con los servicios básicos y/o la construcción de unidades básicas para cada parcela.
- ✓ Planificar, coordinar y controlar la consolidación de barrios, dotándolos de los servicios básicos que requieran, procurando el financiamiento de la construcción, mejoramiento y/o ampliación de viviendas.
- ✓ Supervisar y ejecutar programas de producción de nuevas soluciones habitacionales en el Area de Asistencia I, atendiendo la demanda potencial de la población de todos los Municipios del Estado.
- ✓ Planificar, coordinar y apoyar la participación de cada uno de los actores que intervienen en el proceso de desarrollo del Programa Habitacional.
- ✓ Supervisar y Coordinar las políticas de viviendas de interés social (Area de Asistencia I) de conformidad con lo establecido en la Ley de Política Habitacional para las Organizaciones Comunitarias de Vivienda (O.C.V.).

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

99

- ✓ Coordinar el apoyo a los promotores privados, facilitándoles las herramientas necesarias para maximizar los recursos técnicos-financieros de la Fundación.

Las estrategias a seguir dentro de la propuesta de modelo de gerencia, se estructuran dentro de la tipología de "Estrategias de combinación", las cuales tal como se mencionó en el capítulo II de esta investigación, son formuladas como alternativas para mejorar los resultados actuales y prever un crecimiento sostenido de las actividades propias de la organización, en pro de satisfacer las necesidades también crecientes de la demanda actual y futura, en vísperas de procurar un mayor índice de ejecución presupuestaria y/o de obras dentro de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara, centrándose en la mejora funcional de las habilidades de la gerencia procurando la reducción de los costos y de la optimización en cuanto al uso de los recursos humanos y materiales disponibles.

En este sentido se presenta el siguiente análisis DOFA, el cual contempla una serie de combinaciones dentro de las cuales se escogerán las más idóneas para alcanzar la misión y objetivos de la organización:

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

100

--



Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenárez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

101

Estrategias gerenciales en el marco de la ejecución presupuestaria

Código	Descripción
$F_{1,2,3} - O_{1,4,5}$ + $F_6 - O_5$	Utilizar los recursos económicos, materiales, equipos disponibles, así como las excelentes relaciones que se tienen con los proveedores y contratistas, para ejecutar políticas de viviendas de interés social, en estrecha coordinación y participación del Ejecutivo Regional y las distintas comunidades de la Región.
$F_{7,10} - O_4$	Promover la renovación y crecimiento personal, así como la actualización periódica en cada una de las áreas requeridas
$D_1 - O_3$ + $D_2 - O_3$ + $D_7 - O_3$	Aprovechar las ventajas competitivas de la región, en cuanto a disponibilidad de profesionales especializados para el desarrollo de los manuales de normas y procedimientos, estructura organizativa y para el diseño de sistemas de información (outsourcing)
Aprobado por	
Lic. Rosa Colmenárez	
a:	

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

102

D₄ - O₅ + D₆ - O₅	Desarrollar mecanismos de control y evaluación, para que a través del ejecutivo regional se garanticen modelos gerenciales altamente participativos, evitando la proliferación de cargos y funciones indefinidos.
--	--

Las estrategias FA y DA, se considerarán como elementos de juicio en el proceso de toma de decisiones en función de la importancia que revisten, es decir, a pesar de que no se recomienda su ejecución inmediata, deben ser tomadas en cuenta como factores que interfieren con el buen desenvolvimiento de la organización. Es preciso mantener un monitoreo sobre la competencia del sector construcción y de los otros organismos que están laborando en esta misma área, ya que es imprescindible mantener el control y vigencia sobre el mercado.

Así mismo, es importante considerar las condiciones macroeconómicas y financieras del país, que no solo afectan la capacidad adquisitiva del beneficiario actual o futuro de la Fundación, sino que también merman la capacidad operativa y financiera, una vez que se encarecen los insumos y los materiales con los cuales se esperan materializar las obras de infraestructura o soluciones habitacionales que están previstas en el

Aprobado por	Lic. Rosa Colmenarez	Fecha:
---------------------	-----------------------------	---------------

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección I		Fecha: 31-08-1999

103

presupuesto vigente.

Finalmente y como pre - requisitos para poder cumplir con estos lineamientos estratégicos gerenciales, se recomienda que el gerente - FUNREVI, satisfaga el siguiente perfil, como objeto concreto para garantizar la productividad y eficiencia en su gestión dentro de la organización:

PERFIL DEL GERENTE FUNREVI

- ✓ Iniciativa
- ✓ Visionario
- ✓ Excelente manejo del tiempo
- ✓ Altas habilidades en el manejo de grupos
- ✓ Propicia la comunicación eficiente entre el personal
- ✓ Sinergia
- ✓ Renovación y mantenimiento personal
- ✓ Habilidad para atraer y retener personal talentoso
- ✓ Actualización periódica
- ✓ Conocimientos tecnológicos
- ✓ Fomentar e incentivar la capacidad analítica de sus empleados

Aprobado pc

ye a:

	PROPUESTA DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO CLAVE EN LA EJECUCION PRESUPUESTARIA	
Sección II		Fecha: 31-08-1999

- ✓ Sentido de negocio
- ✓ Superar las expectativas de los clientes
- ✓ Hacer recomendaciones para mejorar la capacidad operativa y administrativa de la organización
- ✓ Capacidad para anticiparse a los posibles problemas y oportunidades

BIBLIOGRAFÍA

Alper, W. (1998). **Personal de talento aumenta reputación de las empresas.** Oxford: Clarendon Press.

Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1992). **Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público Venezolano**

Covey, S. (1997). **El Liderazgo Centrado en Principios.** España

Bittel, L. Y Ramsey, J. (1997). **Enciclopedia del Management.** Editorial Oceano/Centrum. Barcelona España.

Davis, F. (1996). **La Gerencia Estratégica.** Colombia. Editorial Legis.

Drucker, P. (1997). **Gerencia para el Futuro.** Colombia. Editorial Norma

Granell, E. (1997). **Cultura, cultura nacional y cultura organizacional.** Debates IESA. Gerencia y Cultura. Vol.3 N° 2. 34-46

Granell, E. et, al.(1997). **Éxito Gerencial y Cultura. Retos y oportunidades.** Ediciones IESA. Caracas. Venezuela

Goodstein, L. (1998). **Planeación Estratégica Aplicada.** Colombia. Editorial McGraw Hill.

Aprobado por	Revisado por	Elaborado por: Lic. Rosa Colmenarez	Sustituye a:
--------------	--------------	--	--------------

Koontz y O' Donnell. (1995). **Elementos de la Administración Moderna.**¹⁰⁴
México. Editorial Mc Graw Hill.

López, G. (1998). **Propuesta sobre los Planes Estratégicos en Apoyo a la Gestión de Mantenimiento Mecánico de la Empresa Unión Industrial Venezolana S.A. (UNIVENSA).** Mimeo. Universidad Fermín Toro. Cabudare. Estado Lara

Lea, J. (1991) **La Sucesión del Management en la Empresa Familiar.** Editorial Granica. España

Fernández, F. (1995) **Diseño de un Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Concejo Municipal de Sanare.** Mimeo. Universidad Fermín Toro. Cabudare. Estado Lara

Gitlow, H. (1991) **Planificando para la Calidad.** Ediciones Ventura. México.

Gobernación del Estado Lara (1994). **Ley para la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara.** Gaceta Oficial del Estado Lara, Extraordinaria N° 222

Hernández, R. (1998). **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw Hill.

Herrera, P. (1997). **Planificación Estratégica Empresarial.** Centro de Extensión Profesional de la Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, ILPES (1993). **Guía para la Formulación y Elaboración de Proyectos.**

Melinkoff, R (1995). **La Estructura de la Organización.** Editorial Panapo. Caracas.

Normas para la Presentación del Trabajo de Grado. (1995) Universidad Fermín Toro.

República de Venezuela (1992) **Ley Orgánica del Crédito Público.** Gaceta Oficial de la República de Venezuela. N° 35077

República de Venezuela (1994) **Ley Orgánica de Régimen Presupuestario.** Gaceta Oficial de la República de Venezuela. N° 4718. Extraordinaria

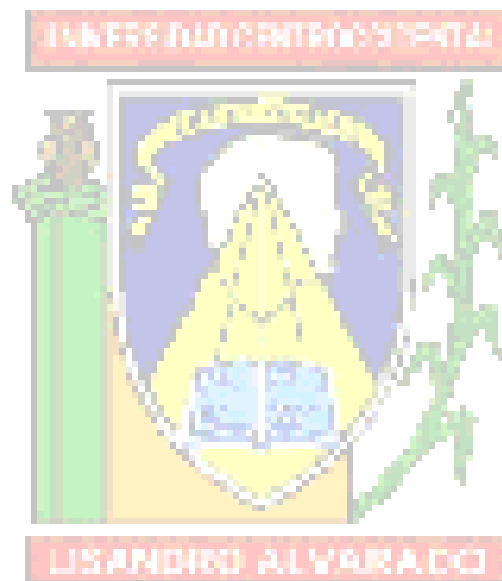
Rodríguez, E. (1997). **Propuesta de Estrategias Gerenciales en el Area de Compra y Venta de la Distribuidora Rodríguez, C.A.** Mimeo. Universidad Fermín Toro. Cabudare. Estado Lara

Rodríguez, J. (1996). **Gerencia Estratégica.** Centro Estratégico de Competitividad. Instituto de Estudios Superiores en Administración. Caracas. Venezuela

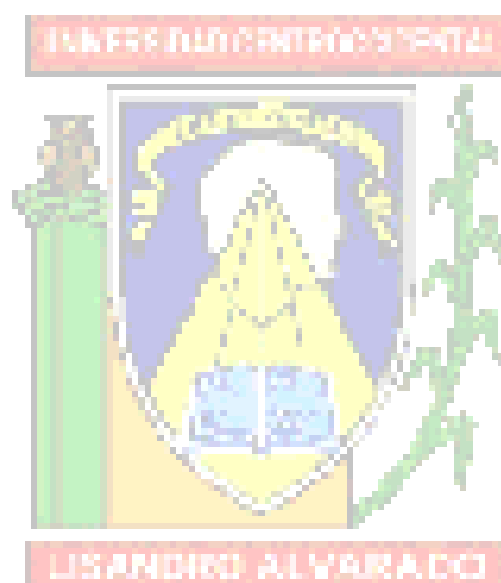
Rosenberg, L. (1995) **Diccionario de Administración y Finanzas.** Océano Grupo Editorial. España

Stoner, J. (1996). **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México

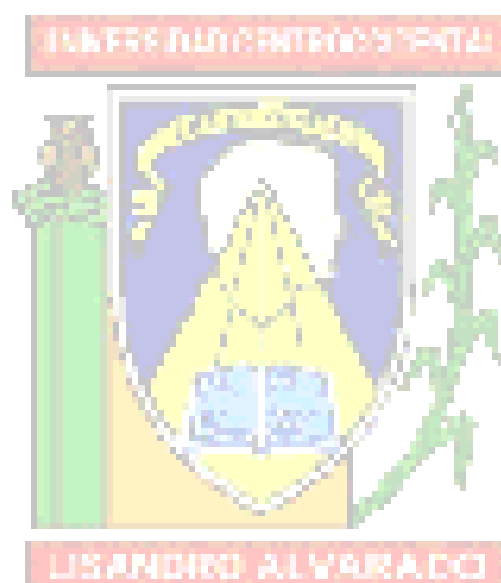
Voss, Ch. (1997). **La Planificación Estratégica.** Universidad de Warwick. Inglaterra. Internet.



ANEXOS



ANEXO A



ANEXO B

Operacionalización de las variables objeto de estudio

108

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
GERENCIA ESTRATÉGICA	Interno	Misión de la organización	
		Visión compartida	
		Valores	
		Políticas presupuestarias	
		Objetivos presupuestarios	
		Metas presupuestarias	
		Estrategias presupuestarias	
		Comunicación inter - unidades	
		Motivación	
		Liderazgo participativo	
		Trabajo equipo	
	Externo	Presupuesto asignado	
		Recortes presupuestarios	
		Políticas presupuestarias del ejecutivo nacional y regional	
		Incremento de la demanda de soluciones habitacionales la región	
		Nivel general de precios	
		Legislación municipal vigente	

Variable	Dimensión	Indicadores	Subindicadores	Instru- mento
EJECUCION PRESUPUESTARIA	Presupuesto de ingresos	Misión	Alcance social Participación ciudadana Integración Objetividad	Observación directa, Entrevistas no estructuradas y encuestas tipo cuestionario
		Visión	Integración de las unidades Motivación al logro Integración de la comunidad	
		Objetivos	Claridad, Definición, Integración a la misión de la Fundación	
		Metas	Propósitos, Definición espacio-temporal	
		Estrategias	Adecuación, Oportunidad, Aprovechamiento de los recursos y/o disponible	

	Presupuesto de gastos	Alcance estratégico	Definición de las bases de su diseño e impacto social
		Alcance operativo	Cobertura, equidad, nivel de satisfacción actual

GERENCIA ESTRATÉGICA

EJECUCION PRESUPUESTARIA



MATRIZ DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

110

Item	EXPERTO 1				EXPERTO 2				EXPERTO 3				Decisión			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																

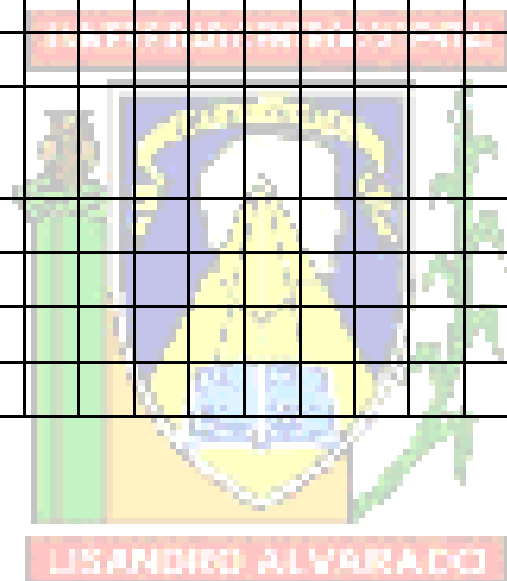
Leyenda:

A: DEJAR

B: MODIFICAR

C: ELIMINAR

D: INCLUIR OTRA PREGUNTA

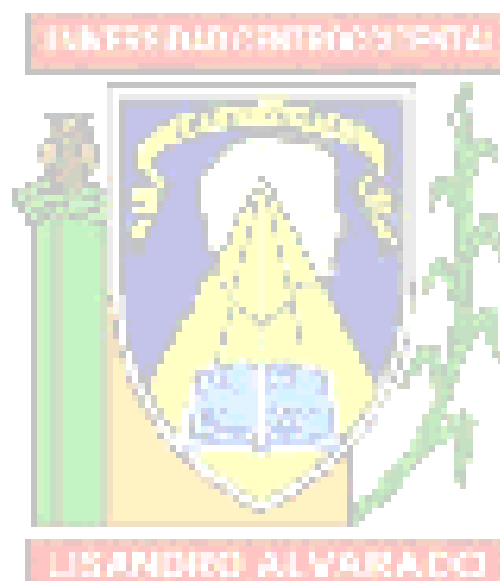


OBSERVACIONES DEL EXPERTO 1

111

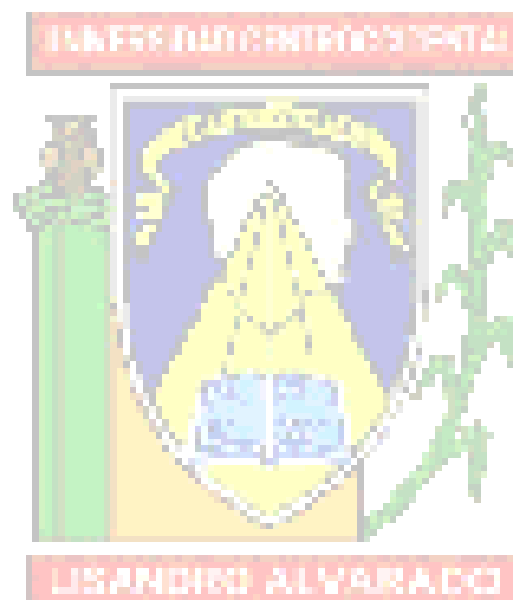
OBSERVACIONES DEL EXPERTO 2

OBSERVACIONES DEL EXPERTO 3

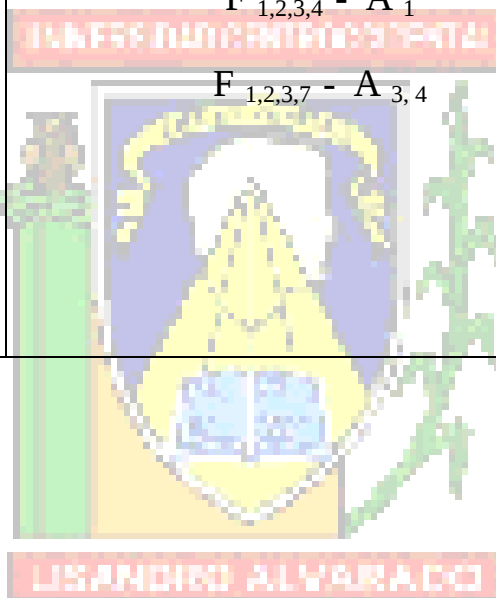




FORTALEZAS (INTERNAS)	DEBILIDADES (INTERNAS)
1. Alta disponibilidad de recursos económicos 2. Disponibilidad de equipos y materiales para el seguimiento y planificación de su gestión 3. Excelentes relaciones con los proveedores 4. Gran aceptación en el mercado 5. Amplio conocimiento de la demanda 6. Excelentes relaciones con el sector gubernamental 7. Personal altamente calificado 8. Ubicación geográfica 9. Excelente ambiente físico de trabajo 10. Personal motivado	1. Carencia de manuales de procedimientos operativos y administrativos. 2. Alta rotación de personal 3. No existen sistemas de inventarios 4. No hay una clara división de funciones 5. Baja participación en la toma de decisiones gerenciales 6. Estilo gerencial autoritario 7. No hay sistemas de información en apoyo a la gestión operativa de la Fundación



(EXTERNAS) - Existen una gran gama de proveedores en la región - Infraestructura vial en excelentes condiciones - La región cuenta con mano de obra calificada (para el cumplimiento de las tareas propias de la Fundación). - Se cuenta con el asesoramiento técnico especializado por parte de los proveedores y contratistas. - Apoyo financiero, administrativo y operativo por parte del Gobierno regional	F_{1,2,3} - O_{1,4,5} F₆, O₅ F_{7,10} - O₄	D₁ D₂ D₄ D₆ D₇
AMENAZAS (EXTERNAS) - La competencia del sector construcción y de otros organismos de la rama en la región. - Disponibilidad económica de la demanda hace inaccesible a éstos, el producto que ofrece la Fundación. - Situación económica de la región y del país - Inestabilidad financiera del país.	ESTRATEGIAS FA F_{1,2,3,4} - A₁ F_{1,2,3,7} - A_{3,4}	ESTRAT D_{5,6} D₇ D_{2,3}



Barquisimeto: Marzo de 1999

114

Señores

FUNREVI

Presente.-

Estimado (a) Señor (es):

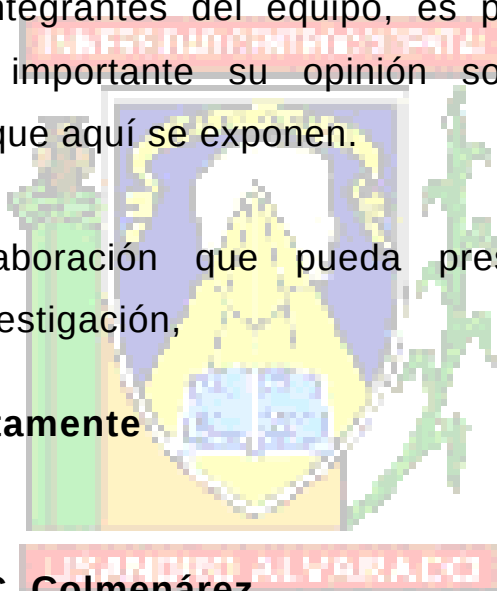
Como base de investigación para el desarrollo de un trabajo que se efectúa acerca de su Institución, se le agradece responder al siguiente cuestionario que tiene como objetivo diseñar una propuesta de un **Modelo de Gerencia estratégica como elemento clave para la ejecución presupuestaria en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Lara.**

Siendo usted uno de los integrantes del equipo, es para esta investigación **MUY** importante su opinión sobre una serie de planteamientos que aquí se exponen.

Agradeciendo toda la colaboración que pueda prestar para el desarrollo de esta investigación,

Atentamente

Lic. Rosa C. Colmenárez
INSTRUCCIONES



A continuación se le presenta un cuestionario para su desarrollo. Lea detenidamente cada pregunta y responda ampliamente lo que Usted considere conveniente. ¹¹⁵

Nombre de la Unidad Orgánica: _____

NIVEL ESTRATEGICO:

1. ¿Conoce Usted la Misión de la Fundación?

Si ☐ No ☐

En caso de ser Afirmativa su respuesta, Explíquela brevemente

2. ¿Conoce Usted la Visión de la Fundación?

Si ☐ No ☐

En caso de ser Afirmativa su respuesta, Explíquela brevemente

3. ¿Considera Usted que el personal de la Fundación conoce y comparte la misión y la visión de la Organización?

Si ☐ No ☐

4. ¿Están declarados formalmente los "valores" de la Fundación?

Si ☐ No ☐

NIVEL OPERATIVO

5. ¿Existe un documento donde se formulen y controlen las Políticas Presupuestarias?

Si ☐ No ☐

6. ¿Conoce Usted cuales son los objetivos presupuestarios de la Fundación a corto, mediano y largo plazo?

Si ☐ No ☐

En caso de ser Afirmativa su respuesta, Explíquelos brevemente

7. ¿Existen estrategias presupuestarias, en apoyo a cada una de las metas previstas por la Fundación?

Si ☐ No ☐

En caso de ser Afirmativa su respuesta, Explíquelas brevemente

CLIMA ORGANIZACIONAL

8. Cómo considera la comunicación inter-unidades en la Fundación

Excelente ☐ Bu ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

ena

9. La motivación de los trabajadores de la Fundación, respecto al cumplimiento de sus deberes y obligaciones es:

Excelente Bu Regular Deficiente

ena

10. La participación del personal en los procesos de toma de decisiones gerenciales es:

Excelente Bu Regular Deficiente

ena

11. Cómo considera Usted el trabajo en equipo dentro de la Fundación:

Excelente Bu Regular Deficiente

ena

12. ¿Considera Usted que el presupuesto asignado a su unidad es suficiente para cumplir con las metas planeadas?

Si

No

En caso de ser negativa su respuesta, Explique brevemente por qué

13. ¿Inciden los recortes presupuestario en el cumplimiento de los planes presupuestarios de la Fundación?

Si ☐ No ☐

En caso de ser afirmativa su respuesta, Explique brevemente por qué

14. Cómo considera Usted las Políticas Presupuestarias del Ejecutivo Nacional y Regional:

Excelente Bu Regular Deficiente

POLITICA HABITACIONAL:

15. ¿Considera Ud. que Funrevi ha dado respuesta efectiva a esta demanda de Soluciones Habitacionales?

Si ☐ No ☐

En caso de ser negativa su respuesta, Explique brevemente por qué

16. ¿Influye el Nivel General de Precios en la oferta de Soluciones Habitacionales por parte de FUNREVI?

Si ☐ No ☐

En caso de ser afirmativa su respuesta, Explique brevemente por qué

17. ¿La Legislación Municipal vigente limita la actuación de la Fundación en la consecución de Soluciones Habitacionales?

Si ☐ No ☐

En caso de ser afirmativa su respuesta, Explíquelo brevemente por qué

AMBITO PRESUPUESTARIO:

18. ¿Considera Usted que la Fundación ha logrado el alcance social deseado y establecido por Ley a través de su formulación y posterior ejecución presupuestaria?

Si ☐ No ☐

19. ¿La ciudadanía tiene participación dentro de las políticas y planes formulados por la Fundación?

Si ☐ No ☐

