

## PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL (ORGANIZACIONAL) PARA LA GESTIÓN HABITACIONAL MUNICIPAL EN VENEZUELA. CASO ESTADO DE LARA

**Rene Antonio Romero Alvarez**

Profesional en ejercicio libre de la Ingeniería

<https://orcid.org/0000-0003-2693-746X>

[zreneromero@gmail.com](mailto:zreneromero@gmail.com)

### Resumen

Como parte del proceso de descentralización estatal en Venezuela para atender los derechos y demandas sociales de la población, entre ellas la vivienda social, se desarrolla el presente trabajo con centro de interés en la administración pública municipal del estado de Lara. La metodología utilizada obedece a un proyecto factible basado en un estudio de campo. En términos generales, el diagnóstico organizacional y del modo de gestión habitacional prestada por las nueve Instituciones Municipales de la Vivienda en Lara, da cuenta de debilidades y desafíos institucionales que constatan la necesidad de proveerles de un adecuado direccionamiento administrativo a propósito de incrementar la eficacia y el impacto en sus acciones frente a un contexto dinámico y cambiante. El proyecto constituye una propuesta derivada del análisis diagnóstico, adecuado a la realidad factual bajo la coordinación de expertos en el área.

**Palabras clave:** Instituciones de vivienda; gestión habitacional; gerencia estratégica; vivienda social; municipios.

Fecha recepción: 01 de enero de 2022

## PROPOSAL OF A MANAGERIAL (ORGANIZATIONAL) MODEL FOR MUNICIPAL HOUSING MANAGEMENT IN VENEZUELA. LARA STATE CASE

### Abstract

*As part of the process of state decentralization in Venezuela to meet the rights and social demands of the population, including social housing, this work is developed with a focus on the municipal public administration of the state of Lara. The methodology used obeys a feasible project based on a field study. In general terms, the organizational diagnosis and the mode of housing management provided by the nine Municipal Housing Institutions in Lara, reveal institutional weaknesses and challenges that confirm the need to provide them with adequate administrative guidance in order to increase efficiency and the impact of their actions in a dynamic and changing context. The project constitutes a proposal derived from the diagnostic analysis, adequate to the factual reality under the coordination of experts in the area.*

**Keywords:** *Housing institutions; housing management; strategic management; social housing; municipality.*

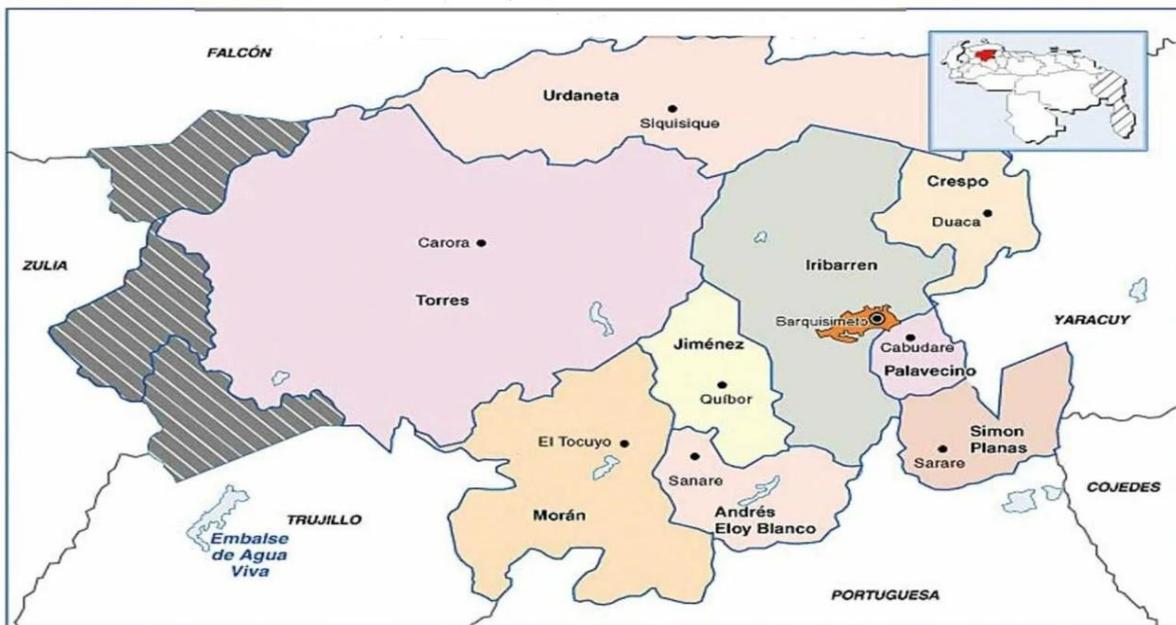
Fecha aceptación: 29 de septiembre de 2022

## Introducción

La vivienda en Venezuela es reconocida como un derecho social y de la familia, que corresponsabiliza al Estado, a garantizar a todos los habitantes el acceso a ésta y a los servicios considerados básicos “Toda persona tiene derecho a una vivienda adecuada, segura, cómoda, higiénica, con servicios básicos esenciales que incluyan un hábitat que humanice las relaciones familiares, vecinales y comunitarias. La satisfacción progresiva de este derecho es obligación compartida entre los ciudadanos y el Estado en todos sus ámbitos” (Artículo 82, Constitución Nacional, 1999).

Más allá de los avances normativos, los presupuestos asignados y los sucesivos programas nacionales de vivienda<sup>1</sup> implementados, se advierte un agravamiento de la situación residencial que muestran que el acceso, las condiciones y la calidad habitacional, continúan siendo un problema importante en el país (Romero Alvarez, 2020).

Particularmente el estado de Lara<sup>2</sup> de 2 millones de habitantes ubicado en la región centroccidental y constituido por nueve Municipios (Ver mapa político territorial en Figura 1) no excluye a la problemática. Entre los años 2011 a 2020, el déficit cuantitativo ha fluctuado alrededor de 200 mil hogares con necesidades de viviendas nuevas (Sáez, 2011; Reyes, 2011; Romero Alvarez, 2020). Mientras el déficit cualitativo, se estimó en 2020 supere 150 mil las viviendas con alguna afectación del tipo constructiva, hacinamiento, servicios básicos o localización.



**Figura 1:** Mapa de división política territorial del estado de Lara – Venezuela. **Fuente:** Adaptado de Mapa de Venezuela [Imagen]. <https://mapadevenezuela.info.ve/estado-lara/>

<sup>1</sup> Programas de Inversión del Subsistema de Vivienda y Política Habitacional, del año 2000; Regularización de la Tenencia de Tierra en los Asentamientos Urbanos Populares, de 2002; Misión Hábitat, de 2004; Transformación del Hábitat, de 2005; Sustitución de Viviendas, de 2005; Programa de Atención Habitacional para Familias Damnificadas y en Situación de Riesgo Inminente, de 2005; Proyectos Comunitarios en Barrios, de 2006; Intervenciones sobre Elementos del Mercado de Vivienda, progresivamente desde 2005; Misión Villanueva, 2007; Gran Misión Vivienda Venezuela, desde 2012; Gran Misión Barrio Nuevo Barrio Tricolor, desde 2013.

<sup>2</sup> Cuenta con una configuración urbana donde ha tenido lugar en los últimos años, un crecimiento y expansión de las periferias metropolitanas constituida por la ciudad capital de Barquisimeto y áreas aledañas de otras como Cabudare, Duaca y Guíbor. La economía de la entidad se constituye principalmente de actividades agroindustriales, comerciales y servicios. Además, ofrece una infraestructura vial bien distribuida, aeropuerto internacional y líneas ferroviarias que lo comunican con puntos de todo el territorio.

Un segmento poblacional de la entidad Larense tiene un componente de familias de bajos ingresos económicos, quienes dirigen su demanda a las distintas instituciones públicas de vivienda de los ámbitos municipales (o locales) a saber: Instituto Municipal de la Vivienda de Iribarren (IMVI), Instituto Municipal de la Vivienda de Torres (IMVITOR), Instituto Municipal de la Vivienda de Morán (IMVIMOR), Instituto Municipal de la Vivienda de Palavecino (IMVIPAL), Instituto Municipal de la Vivienda de Planas (IMVIPLANAS), Instituto Municipal de la Vivienda de Urdaneta (IMVIUR), Instituto Municipal de la Vivienda de Jiménez (IMVIJIM), Instituto Municipal de la Vivienda de Crespo (INVICRE) y la Empresa de Producción Comunal Socialista de Obras Públicas y Vivienda de Andrés Eloy Blanco (E.P.C.S. de Obras Públicas de Andrés Eloy Blanco), correspondiente a los Municipios Iribarren, Torres, Morán, Palavecino, Simón Planas, Urdaneta, Jiménez, Crespo y Andrés Eloy Blanco, respectivamente. Estas organizaciones se crearon progresivamente a partir de los años 90 en atención a las políticas de descentralización administrativa del poder público<sup>3</sup> en Venezuela que pretendían mejorar el nivel de respuesta estatal.



**Figura 2:** Vista de algunas sedes de Institutos Municipales de la Vivienda en Lara – Venezuela. **Fuente:** imágenes propias.

Las instituciones adscriptas al nivel de gobierno Municipal<sup>4</sup> dado el contacto directo a sus comunidades y asuntos comunes del ciudadano, cumplen la función de promocionar, planificar, administrar y gestionar áreas de interés como el urbano-habitacional con alcance local, para proveer soluciones efectivas. Las organizaciones cuentan con autonomía de funcionamiento, estructura administrativa, sede física y presupuestos públicos asignados anualmente por los entes municipales. En cuanto a la estructura administrativa, se encuentran conformadas de una junta directiva, un presidente o gerente general, según el caso, por un responsable técnico, administrativo y legal, por último, del personal profesional y operativo.

Por lo general, los estudios de problemática de la administración pública en Venezuela advierten de un funcionamiento convencional (burocrática, nivel bajo de planificación y formalidad, deficiencia comunicacional, errores en los procesos administrativos y operativos, entre otros) que impiden el desarrollo de los procesos y proyectos con celeridad, limitando el manejo de los servicios y el desempeño laboral en forma eficiente (Zambrano, 2001; Centeno, 2006; Fernández et al., 2007). Sobre el modo de funcionamiento local de organismos públicos en Lara, son pocos los estudios. Una primera aproximación (Aranguren, 2007) evidencia debilidades en la misma dirección nacional relacionadas con la calidad de los procesos, procedimientos y controles propios de

<sup>3</sup> El poder político-territorial en Venezuela se encuentra configurado en tres niveles gubernamentales: nacional, estatal (23 estados o provincias) y local (335 municipios), con una coparticipación del presupuesto de cuarenta por ciento, treinta por ciento y treinta por ciento, respectivamente.

<sup>4</sup> Las competencias, funciones y regulaciones del poder público Municipal, se encuentra establecidos en la actual Constitución Nacional de 1999, en la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1989 y en la Ley Orgánica de la Administración Pública de 2001. A rasgos generales, los Municipios son considerados como unidad política primaria y autónoma de la República, con libre gestión en las materias de su competencia. Así, le asigna la supremacía como organización jurídica y política para representar, atender y actuar en función de sus intereses como territorio y espacio social y económico. Como también, la instancia que asumirá las funciones de organización, planificación y gestión municipal, sin que ninguna otra instancia trate de asumirlas, sin el previo conocimiento y autorización del gobierno Municipal.

las organizaciones, que se reflejan en su bajo desempeño y competitividad. Estos trabajos consideramos sustentan la necesidad de profundizar en el análisis de tales instituciones.

Desde una mirada regional, Gargantini (2008) manifiesta que frente a un panorama cambiante e incierto a los cuales se ven inmersos los ámbitos locales en aspectos políticos, económicos, sociales y modo de ocupación del suelo, entre otros, requieren nuevas formas de organización y gestión local del hábitat, impulsadas por cambios en las normas, las estructuras, los procesos y procedimientos, las pautas de dirección y operación, así como en los recursos, que facilite formalizar la gestión, racionalizar los procedimientos y la toma de decisiones. Este modo de gestión del hábitat según la autora, implica el mantenimiento de ciertos rasgos de bienestarismo racionalizado; el pasaje de planificación tecnocrática a una estratégica; la transición de la asistencia social a la promoción social; y el paso de la administración burocrática a una administración gerencial y por proyectos.

En este marco, se pretende diseñar una propuesta de modelo de gerencia estratégica (organizacional) para la gestión habitacional municipal en Venezuela, a partir del caso de estudio de Lara. El supuesto principal es que dotar a las instituciones públicas de la vivienda de un Modelo Gerencial permitirá fortalecer la capacidad institucional, que se traducirán en una mejora de la gestión y producción habitacional de los organismos.

De allí que para diseñar el proyecto antes mencionado se precisa avanzar en los ejes: i) Realizar un análisis diagnóstico de los Institutos Municipales de la Vivienda en el estado de Lara; ii) Determinar la factibilidad jurídica, operativa, política-social y económica, requerida para implantar un modelo de gerencia estratégica propuesto en este estudio; iii) Diseñar el modelo de gerencia estratégica (organizacional) para la gestión habitacional municipal en Venezuela.

La metodología empleada obedece a un «proyecto factible»<sup>5</sup> basado en un estudio de campo. En tal sentido, se evaluó las unidades gerenciales de nueve instituciones públicas con competencia habitacional del ámbito municipal de Lara, a partir de una encuesta (tipo cuestionario) dirigida a realizar un diagnóstico común organizacional y del tipo de gestión habitacional prestada, que son utilizados de base para el diseño del proyecto.

### **Los modelos de gerencia estratégica y la gestión habitacional municipal**

La elaboración de un «modelo», no es una idea nueva, el proceso se utiliza todos los días con frecuencia en forma consciente o no, en situaciones de problemas básicos. Son un medio, un recurso para poner en marcha un proceso de conocimiento, no son un fin en sí mismo (Giro et al., 2008).

Más concretamente, un «modelo de gerencia estratégico» es un medio manifiesto de orden descriptivo que contiene la estructura de abordaje, comportamiento e interrelaciones, que guían la actuación de una organización (especialmente de los distintos niveles gerenciales en la toma de decisiones) de cara al futuro. Así “la gerencia, tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones” (Méndez, 2000, p. 27).

Tiene como punto de partida la visión, misión y valores como elementos catalizadores para la creación de la estrategia, así lo señala Sallenave (1995). Por un lado, se tiene la dirección inspiradora y única (visión) y por el otro se crea las necesidades a cubrir (misión) que se complementa con las virtudes que promulga la organización a todo nivel (valores). Finalmente, se establecen los objetivos y lineamientos estratégicos a través de la síntesis estratégica.

---

<sup>5</sup> Modalidad de investigación basada en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (UPEL, 2006).

La base del soporte operativo de un modelo estratégico está sustentada por la estructura organizativa funcional (organigrama), los planes estratégicos de las unidades gerenciales y planes individuales, ambos alineados al plan estratégico de la organización; y se complementa con la adecuada normalización de los procesos, procedimientos, políticas o reglas y funciones, a fin de garantizar la calidad del apoyo y asesoría técnica a los proyectos de desarrollo.

Por otra parte, la noción de «gestión habitacional municipal»<sup>6</sup> la vinculan a procesos de producción de la ciudad moderna actual orientados a la búsqueda de ganancias, los estatales y los comunitarios, y que implican la gestión en torno a la articulación entre mercado, Estado y proceso de reproducción de la población (Herzer, 1999 citado por Gargantini, 2005). Así, queda definida como “conjunto de procesos dirigidos a articular, usar, coordinar, organizar, asignar recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales, políticos, naturales) que permiten producir, hacer funcionar y mantener el hábitat en el ámbito local” (Gargantini, 2007, p. 2). Dicha gestión local (desde los municipios) debe trascender la mirada resolutoria de la problemática del hábitat centrada en el objeto “vivienda” a una resignificación integral –e integradora– de acceso y del derecho a la ciudad caracterizada por: formar parte de estrategias públicas de desarrollo local sustentable; ser de carácter participativa y democrática; con una distribución más igualitaria del hábitat (en términos de bienes y servicios); que impliquen opciones operativas un amplio abanico de posibilidades.

La articulación de estos conceptos teóricos del campo organizacional, político y urbano-habitacional, han de ser considerados por los tomadores decisionales institucionales (directivos, gerentes y coordinadores) que presiden la administración pública municipal. Y es alrededor a estos lineamientos o modelo de gerencia estratégico (organizacional) para la gestión habitacional municipal en Venezuela, que se centra el presente trabajo.

## Metodología

- La investigación se asumió predominantemente cuantitativa, bajo la premisa que se pretende describir la situación existente dentro de un ámbito particular haciendo mediciones numéricas de determinadas variables. No obstante, se hace presente un carácter cualitativo en algunas de sus partes al momento de captar opiniones mediante cuestionario con preguntas de respuesta libre.
- El estudio contempló etapas de diagnóstico, factibilidad y diseño del proyecto.
- El diagnóstico intentó dar cuenta del estado de situaciones y funcionamiento comunes de los nueve Institutos Municipales de la Vivienda que se encuentran activos en Lara. La muestra se constituyó, intencionalmente de sujetos dentro de la organización con responsabilidad en la toma de decisiones: directivos, gerentes, responsables y/o profesionales. La principal técnica utilizada para recopilar información fue la «encuesta personal» tipo cuestionario, sometido previamente a una adecuación de panel de expertos, prueba piloto y consistencia interna, con el fin de determinar las características e indicadores de carácter organizacional y habitacional. Se utilizó como técnica complementaria el análisis documental.

El área temática considerada en la encuesta incluyó: direccionamiento estratégico, clima organizacional, cultura organizacional, política habitacional, integralidad de prestaciones de la gestión habitacional, y factores que determinan el cambio y alcance en los modelos de gestión habitacional. El tratamiento de los datos, se abordó a través de técnicas de porcentaje descriptivo y análisis de afinidad de respuesta con empleo del paquete informático Excel.

- La evaluación de factibilidad permitió determinar de manera anticipada, la posible implantación real por las organizaciones, así también, las limitantes de la cual será objeto. La evaluación se realizó considerando el contenido legal vigente, dinámica y contexto de lugar, antecedentes de aplicabilidad de proyectos similares,

---

<sup>6</sup> El término originalmente empleado por la autora (Gargantini, 2005, 2007) es “gestión local del hábitat” que a efectos de este trabajo corresponde al concepto de “gestión habitacional municipal”.

consultas con actores claves y observancia de experiencias profesionales de trabajo con las mismas instituciones.

- El diseño del proyecto se realizó a partir del análisis diagnóstico organizacional, adecuado a la realidad factual bajo la coordinación de expertos en el área. A manera general, el proyecto propuesto se encuentra constituido de los siguientes aspectos: definición de la visión, misión, principios, creencias y valores de las instituciones municipales de la vivienda; perfil del gerente/coordinadores públicos de la vivienda; normas éticas y políticas generales, política habitacional y objetivos institucionales; objetivos, metas y estrategias en el marco de la gerencia para mejorar la capacidad de gestión habitacional municipal; organigrama institucional (actual y el sugerido); esquema del plan de acción institucional; y esquema de seguimiento al plan de acción.

### **Diagnóstico de las Instituciones Municipales de la Vivienda en Lara**

A continuación, se presentan los principales hallazgos como resultado de la realización de encuestas (cuestionarios) con cuarenta y cinco funcionarios públicos relacionados a la toma de decisiones de las nueve Instituciones Municipales de Vivienda en Lara, quienes participaron de manera voluntaria. Consideramos que aportaron información valiosa, que complementada con información documental, permitieron una caracterización general organizacional y del modo de gestionar el hábitat:

- Cambios frecuentes de quienes presiden las instituciones municipales, por cuanto son funciones de libre asignación o remoción, del gobierno municipal de turno. Al llegar a las instituciones, vienen con nuevas formas de trabajo y resolución de la problemática de vivienda, en casos, deshaciendo lo hecho por gestiones anteriores.
- Bajo nivel de direccionalidad y formalidad institucional, pues si bien cuentan con reglamentos y/o normativas internas sobre el rol (misión, visión, principios, valores, ente otras), funcionamiento, procedimientos, no se encuentran claramente definidas o escritas.
- Estructuras organizativas verticales, que concentran las decisiones institucionales en pocos sujetos, a pesar que cuentan con personal profesional valioso desde la formación, experiencias y saberes.
- Discrecionalidad en la toma de decisiones institucionales; en casos, la toma de decisiones se encuentra influida por políticos locales o empresas constructoras locales.
- Nivel bajo de cumplimiento de presupuestos asignados a la organización y/o manejo deficiente de los mismos.
- Deficiencia comunicacional y de la información relacionada al hábitat y vivienda local, ante errores o desactualización de sistemas de información empleados.
- Baja fidelización de los recursos humanos producto que las instituciones no cuentan con una coherente política de personal (capacitación, ascenso, niveles salariales, definición de funciones), poca vinculación y comunicación inter-unidades, e inclusive inter-instituciones locales, y que consideramos, determinan la conducta, compromiso y responsabilidades de los recursos humanos con sus organizaciones.
- Limitada capacidad administrativa de las instituciones, en cuanto a costos, plazos y niveles de morosidad de lo invertido socialmente. En este sentido, no cuentan con mecanismos adecuados orientada al recupero de créditos habitacionales asignados a los destinatarios finales.
- Bajo nivel de integralidad y escala en las acciones propuestas, producto de un enfoque centrado en la concepción física y mercantil de la vivienda, desistiendo a considerarla como un área particular necesitada

de especialización técnica, interdisciplinaria, visión prospectiva, y amplitud en la cobertura e integralidad de las prestaciones habitacionales;

- Bajo nivel de participación y articulación actoral; consideramos no reconoce a la vivienda como una instancia de vinculación entre los procesos sociales, culturales, comunitarios, políticos, económicos-productivos, mercado, legales, y como actores fundamentales en la consecución de las acciones públicas.

De las opiniones y valoraciones ofrecidas por los funcionarios locales consultados, se desprende una variedad de debilidades y condicionantes comunes (burocracia, informalidad, discrecionalidad, sujetas a variadas presiones, entre otros) a las que se encuentran influidas las instituciones en su funcionamiento, que cotejan el igual panorama nacional, de la administración pública nacional. Esta naturaleza de actividad de la institucionalidad de la administración pública Latinoamérica para Oszlak y O'Donnell (1995), es consistente con una entidad heterogénea, contradictoria, sujeta a variadas presiones y compuesta por múltiples redes de poder. En síntesis, este relevamiento capta la dinámica diversa y contradictoria que se presenta en las organizaciones públicas.

Esta situación consideramos, incide en la capacidad para cumplir efectiva y responsablemente en la naturaleza que motivaron su formación organizacional, así como corresponder, al nuevo marco de avances normativos (de derecho y garantías de acceso al hábitat) y orientación de resolución de los problemas habitacionales de los hogares en sus ámbitos territoriales de competencia.

Frente a esta situación de «frágil institucionalidad» de los institutos de vivienda en el país, a partir del caso de estudio de Lara, proponemos un modelo gerencial (organizacional) orientado a una mejora de organización y gestión habitacional municipal. El proyecto gerencial propone a rasgos generales, cambios y actualización en las pautas organizacionales de dirección, operación, control y seguimiento en los siguientes términos:

- Establecimiento de una «misión, visión, principios y creencias, valores, normas éticas y políticas generales» que incorpora pautas únicas e inspiradoras de propósitos, el ser y como querer ser visto en el tiempo, cualidades, conductas y comportamientos de la organización. Estos lineamientos no estaban suficientemente claros, y en casos, ni formalizados y/o desconocido por el propio personal, en momentos previos a la propuesta.
- Formalización de un «perfil del gerente/coordinadores de los Institutos» que incorpora pautas deseables de formación, habilidades y capacidades con las que debieran contar las personas contratadas por la organización para tal fin. Este lineamiento no estaba formalizado, y en casos, ni considerado (lo que lleva a cualquier persona sea contratada para la responsabilidad de gestionar) en momentos previos a la propuesta.
- Formalización de «políticas, objetivos y estrategias habitacionales» que promueve un conjunto variado de dimensiones de servicios de vivienda y hábitat, que constituyen las prioridades de acción organizacional (Véase más adelante, en el proyecto). Estos lineamientos operativos, no estaban suficientemente claros, u orientada básicamente a la construcción y mejora de viviendas. Consideramos, las nuevas pautas introducen mejoras de cambio de perspectiva vivandista a una integral del hábitat.
- Diseño de nueva «estructura organizativa» que incorpora pautas operativas de funcionamiento por unidades, más distributiva y delega de responsabilidades, crea unidades de asesoría (ejemplo, consultoría jurídica, recursos humanos, gestión y comunicación) y control interno (ejemplo, auditoría) para apoyar la gestión y toma de decisiones de las autoridades en la organización. Estos lineamientos operativos y de funcionamiento, consideramos introducen una mejora respecto a la estructura organizativa anterior, respecto a la verticalidad y concentración de responsabilidades y toma de decisiones, y en casos, unipersonal y no apoyadas en equipos de personas (Véanse Figuras 3 y 4, más adelante en el proyecto). La propuesta de cambio consideramos se justifica, en atención a los presupuestos administrados anualmente por las instituciones, a que cuentan con el personal profesional y operativo, y a la creciente demanda por vivienda de la población.

- Incorporar formatos de «plan de acción institucional» y «seguimiento al plan de acción institucional», que introduce como mejora, la unificación de diversos instrumentos empleados hasta ahora con propósitos de planificación, control y seguimiento de programas y proyectos habitacionales desde lo institucional (Véanse Tablas 1 y 2, más adelante en el proyecto).

### **Factibilidad del proyecto de modelo gerencia estratégica (organizacional) propuesto**

De la Factibilidad Jurídica, dado que el proyecto no trasgrede ninguna disposición legal de las instituciones objeto de estudio o del contexto jurídico local, regional o nacional relativo a los temas de la administración pública, vivienda y hábitat, sino por el contrario, se apega entre otros a sus reglamentos de creación y la adecuada funcionalidad de los órganos del Estado al que hace mención el texto constitucional. En consecuencia, se afirma que no existen limitaciones de esta naturaleza, por lo cual desde esta perspectiva es factible.

De la Factibilidad Operativa, motivado que los Institutos Municipales de la Vivienda en el estado de Lara disponen del personal y los recursos materiales mínimos necesarios para implantar el proyecto, lo cual hace al proyecto operativamente factible.

De la Factibilidad Política - Social, los distintos contactos con las estructuras directivas y gerenciales de dichas instituciones muestran interés y apoyo al desarrollo del proyecto, lo cual en principio abona el terreno para su implantación. Aun en el caso en que las organizaciones inicien con autonomía dicha cuestión, las decisiones posteriores vinculadas a las mismas –tanto en términos de implantación del proyecto propuesto como de posibles cambios implícitos o explícitos de su contenido– no dejarán de estar influidas por otros actores (con distintas posiciones, intereses, objetivos) o factores. Consideramos, un balance de reacciones favorables frente a las que podrían oponerse. Ejemplo, empelados dentro de las organizaciones que la observen como un camino para adquirir nuevas responsabilidades y/o experiencias; familias o comunidades organizadas demandantes de viviendas que podrían verse beneficiadas con las prestaciones habitacionales; políticos locales (oficialistas u opositores) que podrían apoyar o presionar por motivos nobles, moralistas o para posicionar su imagen política partidaria; constructoras privadas que podrían avizorar oportunidades de contratos con el Estado; autoridades públicas que intentan materializar los avances normativos en derecho sociales. Estas posiciones y situaciones, consideramos lo hace socio - políticamente factible.

De la Factibilidad Económica, en vista que los lineamientos estratégicos que se proponen como apoyo a las actividades gerenciales, fortalecimiento de la capacidad institucional y mejora de la gestión habitacional atendida, entre otras, no representan por sí mismos un producto o servicio a través de las cuales las instituciones municipales de la vivienda obtengan utilidades, sino que, es una herramienta diseñada por el investigador (a partir del análisis diagnóstico) para distribuirse de manera gratuita, y que posteriormente sean aplicadas y seguidas por las propias organizaciones.

De este modo, y mejorando las diversas áreas funcionales involucradas en sus planes operativos, con la implantación de las recomendaciones que contempla la propuesta, se espera un incremento de su capacidad de gestión para beneficio de la población Larense que fija sus expectativas en estas instituciones. Visto de esta manera, y partiendo además que las organizaciones cuentan con recursos económicos (si bien limitados pero relevantes en cuanto años pasados) para poner en marcha el proyecto, se puede argumentar que el proyecto es factible, desde el punto de vista económico.

### **Propuesta de Proyecto: Modelo de gerencia estratégica (organizacional) para la gestión habitacional municipal en Venezuela**

La actual demanda de hábitat y vivienda por parte de la población, sobre todo las que se encuentra en situación de vulnerabilidad social, requieren de un abordaje y tratamiento efectivo por parte de las Instituciones

Municipales de la Vivienda en su rol de intermediarios entre administradores de recursos y destinatarios de bienes y servicios habitacionales.

Este abordaje, consideramos parte inicialmente por cambiar la manera convencional con la cual están siendo gerenciadas las organizaciones (verticalidad en la estructura, carente de direccionalidad, inadecuado manejo de recursos, bajo nivel de participación y articulación actoral, entre otros) y cómo interpretan la provisión habitacional con un marcado enfoque de “objeto” que se replica sobre cualquier lote de terreno, obviando en muchos casos: la integración de las unidades al espacio urbano, el acceso a servicios básicos indispensables (agua, luz, cloacas, transporte) e infraestructura comunitaria (salud, educación, seguridad, recreación), así como también, la integración de los habitantes al medio productivo (empleo y generación de recursos propios), la consideración de condiciones, preferencias, valoraciones y modos de vida de las personas, la consideración de tenencia de los bienes, entre otros.

Atendiendo a esta problemática, se diseñó el presente proyecto como un instrumento superador de la actual situación de funcionamiento organizacional que bien podría replicarse en otros ámbitos geográficos que guarden algún grado de similitud con el caso de estudio (dado que es un instrumento guía, genérico, flexible, sistémico, prospectivo, integrador) que permitirá entre otras cosas, fortalecer la capacidad institucional de estos organismos para ofrecer soluciones habitacionales de forma integral, sostenida, y responsable.

El proyecto presentado, constituye una propuesta derivada del análisis de diagnóstico organizacional y del modo de gestión habitacional prestada, destacando su adecuación a la realidad factual, bajo la coordinación de expertos en el área.

#### **a) Misión**

Contribuir a nivel local y de manera sostenida en la promoción, financiamiento y ejecución de soluciones habitacionales y urbanísticas de la población, incrementando la recaudación y satisfaciendo la demanda de solicitudes de vivienda de interés social, a través de alternativas organizadas de óptima calidad, menor costo dentro del mercado, acorde a las necesidades de los usuarios finales y normativas vigentes aplicables, gerenciando efectivamente procesos, tecnologías, recursos y calidad humana.

#### **b) Visión**

Ser una «institución» efectiva a nivel local en la promoción y desarrollo de proyectos masivos de hábitat y vivienda de interés social, para satisfacer las necesidades de la población en la mejora de su calidad de vida, asegurar el desarrollo humano integral, la consolidación de la familia, la comunidad y el logro de asentamientos humanos equitativos y sostenibles; administrando con transparencia y eficiencia los recursos disponibles, promoviendo la organización y la participación comunitaria, apoyados en un recurso humano capacitado y comprometido.

#### **c) Principios y creencias**

El instituto y su equipo de trabajo, están comprometidos con el desarrollo de un modelo de gestión administrativa y habitacional, eficaz, integral, humana y efectiva, dentro de un marco de transparencia, respeto y honestidad que contribuya a que se recobre la confianza en el servidor público; quien con creatividad y responsabilidad social presta un servicio de calidad a la comunidad que sirve.

En este sentido, ratificamos nuestro propósito de tratar con respeto a los ciudadanos, de cumplir con la responsabilidad de satisfacer las necesidades urbanísticas y habitacionales de la población, de ser íntegros y transparentes en todas nuestras actuaciones, de ser innovadores en nuestras acciones y de asumir el liderazgo que nos corresponde para prestar un servicio de calidad. Para lograr la puesta en práctica de estos compromisos, las actuaciones de la Institución se guiarán por los siguientes principios:

- Desarrollar programas habitacionales que incluyan conjuntos estructurados e integrados de bienes y servicios habitacionales básicos, capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de refugio, protección,

seguridad, soporte, identificación e inserción social de la vida doméstica cumpliendo con condiciones específicas y propias de las pautas económicas y funcionales de la sociedad urbana moderna, en general y del habitante concreto, integrado a esa sociedad.

- Garantizar la sostenibilidad de los proyectos y acciones promovidas por la Institución para lograr un proceso de cambio en las condiciones de vida de la población, sobre todo las que se encuentran en una situación de vulnerabilidad, por medio de la creación de capacidades y la ampliación de oportunidades en las personas, cuidando y mejorando su entorno urbano-ambiental y tomando en cuenta los intereses de los vecinos y el porvenir de las futuras generaciones. En esa línea, no solo deben ser soluciones para librarnos de la lluvia y el sol, deben ser instrumentos que provean un desarrollo digno de las familias, para formar una convivencia armónica, donde el núcleo familiar y sobre todo los niños puedan desarrollar sus facultades creativas, con los menores riesgos ambientales, sociales y económicos, así como dotados de la infraestructura educativa, cultural, deportiva, recreativa y productiva.
- Orientar el esfuerzo institucional en ofrecer siempre mejores y mayores soluciones habitacionales para las comunidades locales que la demandan, respetando en toda ocasión las leyes, normas y controles internos vigentes.
- Administrar los recursos disponibles en el cumplimiento de la misión del Instituto, aplicando para ello las más modernas metodologías para un adecuado direccionamiento estratégico y en concordancia con los lineamientos establecidos en el plan de desarrollo de la nación.
- Fomentar el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos que permitan mejorar nuestros productos y servicios habitacionales, buscando siempre nuevas formas de hacer mejor las cosas y aprender de nuestros aciertos y desaciertos.
- Adoptar una política de calidad que incorpore los procesos, procedimientos, relaciones humanas, gestión administrativa y habitacional, capaz de ser internalizada por su personal como una manera de vivir, una norma de conducta, un comportamiento, un reto diario y permanente de mejorar continuamente.
- Impulsar un marco favorable de relaciones laborales e interpersonales basados en el compromiso, la sensibilidad social, la lealtad, la ética, el respeto, la transparencia frente a la organización y la sociedad. El trabajo conjunto fortalecerá la dinámica de la organización y facilitará el desarrollo de los procesos para ofrecer soluciones habitacionales de manera efectiva.
- Establecer una cultura organizacional de desarrollo y crecimiento profesional de su personal. La permanente preocupación por la persona, por su bienestar, por su constante capacitación, por su justa retribución y por sus oportunidades de desarrollo profesional, nos deberá permitir afrontar las constantes exigencias de cambio y adaptabilidad a los requerimientos de la población y del entorno ambiental/socio-cultural.

#### **d) Valores**

En nuestra «institución» tenemos un sentido de pertenencia y responsabilidad en todas nuestras acciones a través de los valores, los cuales forman parte de la vida cotidiana de nuestra organización, además de proporcionar las bases para el desarrollo de la normatividad sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan acciones con valor. Forman parte de nuestros valores:

- Inclusión: En nuestros programas habitacionales entran todos y todas, sin exclusión por condición social, económica, raza, credo religioso o político, con la intención de consolidar un estado de bienestar pleno.
- Compromiso: Humano, social e institucional de mejorar la calidad de vida de las personas, grupos familiares, comunidades y público en general, en el ámbito de competencia, dando cumplimiento a las metas propuestas y enalteciendo, a través de nuestras acciones diarias, la Misión y Visión de la organización.

- Vocación de Servicio: Todos nuestro personal obrero, administrativo, técnico, profesional y directivo, cada día somos más conscientes del servicio público y social que prestamos a los ciudadanos y comunidad en general, a través de nuestras gestiones y acciones, motivo que nos inspira a servir decididamente y de manera continua para alcanzar las metas trazadas por la organización.
- Respeto: Al medio ambiente, equipo humano, beneficiarios y normativas vigentes en relación con las operaciones que realizamos. Trabajamos para que el respeto por nuestro entorno sea percibido y reconocido como un valor que nos distinga e identifique como Institución.
- Honestidad: Exhibimos una actitud equitativa, respetuosa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia el ámbito social en el cual nos desenvolvemos, mediante el cumplimiento de las Normas y Políticas de la Institución.
- Excelencia: Compromiso por tomar las decisiones más adecuadas y de manera oportuna, e interés por mejorar cada día nuestra calidad de trabajo.
- Responsabilidad: Disposición e iniciativa de cumplir con las obligaciones adquiridas, asumiendo sus consecuencias.
- Ética: Actuar bajo las normas que rigen nuestra sociedad en unión con los valores y filosofía establecida por la Institución, orientados siempre hacia el beneficio mutuo.
- Espíritu de Equipo: Trabajando activamente en la construcción del equipo desde la confianza, credibilidad y ejemplo, fomentando la comunicación y apoyo mutuo.

**e) Perfil del gerente de los Institutos Municipales de la Vivienda**

- Iniciativa, visionario y articulador de sinergia.
- Formación profesional entorno a problemáticas de hábitat y vivienda.
- Compromiso real con la organización.
- Sensibilidad social de la función pública.
- Excelente manejo del tiempo.
- Habilidades en el manejo de grupos.
- Conocimientos de herramientas tecnológicas administrativas.
- Incentivador de la capacidad analítica de sus empleados.
- Propicia la comunicación eficiente entre el personal.
- Conocimiento y sentido de negocio.
- Habilidad para atraer y retener personal talentoso.
- Actualización profesional periódica.
- Fomenta la creatividad e innovación.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad para gestionar en la complejidad y actuar como agente de cambio.
- Capacidad para anticiparse a los problemas y oportunidades.
- Conocer necesidades y superar expectativas de los destinatarios.

**f) Normas éticas y políticas generales**

- Todo el personal del «instituto» está sujeto al cumplimiento de diversas leyes, decretos, reglamentos y normativas internas vigentes aplicables. Estamos comprometidos al cumplimiento estricto de las leyes y normativas en relación con las operaciones que realizamos, por lo que esperamos que todo el personal cumpla con las mismas.
- Todo el personal debe estar orientado al cumplimiento de la misión de la Institución y deberá mantenerse actualizado sobre los objetivos, metas y estrategias de la Institución.
- La autoridad delegada en usted para realizar sus actividades, manejando recursos de la Institución, implica una responsabilidad fundamental: la de usarla honesta y eficientemente, con toda lealtad y transparencia hacia la organización.
- Revise lo que va a autorizar, es su responsabilidad asegurarse que lo que está autorizando es correcto y no contra las políticas e intereses de la Institución. En el manejo de los recursos a su cargo usted debe aplicar tanta o mayor atención y cuidado como el que aplicaría si se tratara de sus propios recursos o patrimonio.
- Todo el que desempeñe funciones en actividades relacionadas con el manejo directo de efectivo, cheques, cobranza, bancos, depósitos, órdenes de pago o documentos de valor, debe ser extremadamente precavido en todos los procedimientos, registros, custodia de documentos, entre otros y ser exigente con las personas que intervienen en el proceso, para evitar desviaciones o actos fraudulentos.
- Para todo aquél que intervenga en el proceso de compras y contratación, debe quedar perfectamente claro que las decisiones asumidas, deben estar basadas exclusivamente en la necesidad real de un producto, su cantidad, su calidad, su desempeño y su precio, así como en la integridad del proveedor.
- Cualquier persona de la Institución que tenga relación directa o indirecta con proveedores de materias primas, bienes y servicios, debe ser muy transparente con su relación con ellos y jamás aceptar o solicitar favores, atenciones especiales, comisiones, préstamos o cosas gratuitas para él o su familia.
- En cualquier proceso de compras o contratación, además del prestador y prestatario, participan todas aquellas personas que influyen en la decisión. Por lo tanto, todos ellos deben ser muy cuidadosos para no verse involucrados en una mala compra o contratación.
- La misma filosofía de integridad, honestidad y transparencia que exigimos a nuestro personal, proveedores y ejecutores, la debemos tener hacia nuestros beneficiarios o usuarios finales en nuestro papel de proveedor de servicios habitacionales.
- Una persona no puede autorizar todos los componentes de una operación dentro de la Institución, por ejemplo, quien genera una requisición de compra no podrá firmar de recibido y autorizar el pago; otra persona deberá verificar que llegó lo solicitado y que se recibió de acuerdo a las características, precio, tiempo y calidad pactados y alguien más deberá autorizar el pago. El mismo criterio deberá aplicarse para las operaciones administrativas, técnicas-sociales, obras, custodia de documentos, cobranza, entre otras, así como en cualquier operación que implique manejo de recursos económicos de la institución.
- Las operaciones de la institución deberán ser registradas (física o digitalmente) de manera adecuada e inmediatamente se culminen las mismas.
- Todo aquel que intervenga directa o indirectamente en el proceso de evaluación y selección de beneficiarios (grupos familiares, comunidades organizadas, consejos comunales y público en general) para adjudicar bienes y servicios habitacionales promovidos por la Institución, debe ser muy precavido y exigente en todos los trámites, procedimientos y registros, para evitar desviaciones o actos fraudulentos.

- Ningún miembro de la Institución debe tener intereses personales o familiares en otras empresas o prestadores que realicen negocios (compras-suministro-servicios-ejecutores de obras, inspecciones, entre otros) con la Institución.
- Cualquier persona de la Institución que tenga relación directa o indirecta con la autorización y pago de nóminas, sueldos, tiempo extra o prestaciones, debe ser muy cuidadoso y transparente en este proceso para no permitir ni propiciar situaciones que afecten a la Institución y lo puedan implicar legalmente.
- Evite usar los recursos de la Institución para fines personales o familiares (teléfonos, copiadoras, vehículos, combustible, papelería, materiales, personal, gastos de representación, su tiempo de trabajo, entre otros). Esto está tipificado como "abuso de confianza" y podría poner en riesgo su empleo.
- Nuestra Institución posee información estratégica de negocios para su operación y desarrollo (de finanzas, costos, planeación, mercado, proyectos, beneficiarios, proveedores, entre otros) que es propiedad de la organización y no puede ser revelada interna o externamente por quien la conoce o la maneja sin autorización del más alto nivel directivo de la organización. Esta responsabilidad legal prevalece aún si la persona dejó de trabajar en la Institución.
- Quien llegue a detectar o percibir en su trabajo cualquier situación dolosa que afecte o pueda afectar los intereses de la Institución, debe señalarla de inmediato a su superior, o demás instituciones públicas con pertinencia, quienes tienen el compromiso de manejarlo confidencialmente. El conocerlo y no reportarlo representaría una falta de lealtad a la Institución y podría implicarlo indirectamente.
- Todo el personal debe procurar el mejoramiento continuo de todos los procesos llevados a cabo en la Institución.
- Preservar un ambiente de trabajo agradable, ameno y seguro.
- Si usted tiene capacidad de decisión o de autoridad en su área, debe asegurarse que existan, o en su caso establecer los controles necesarios para monitorear el manejo ético de las actividades a su cargo. Su responsabilidad en este sentido, es intransferible.

**g) Política habitacional institucional**

- Los programas habitacionales que promueve la institución, pretenderán entre otros fines a, contribuir a nivel local a satisfacer la demanda habitacional, a mejorar la calidad de vida de la población, la superación de la pobreza y precariedad, a la vez de colaborar en los desafíos de financiamiento de sectores de bajos ingresos para acceder a una vivienda digna.
- Los programas habitacionales provistos por la institución promoverán en todo momento la inclusión de toda la población, acentuando su acción en las clases trabajadoras y grupos vulnerables de la ciudad que requieren protección especial por parte del Estado. Serán sujetos/grupos de atención social: indígenas, damnificados, personas con discapacidad (físicas o psíquicas), adultos mayores (mayores a sesenta años), privados de libertad, madres o padres solteros que ejerzan la jefatura de la familia (con ingreso mensual de hasta un máximo de tres salarios mínimos urbanos), núcleos familiares jóvenes que acceden a su primera vivienda (con ingreso mensual de hasta un máximo de cuatro salarios mínimos urbanos), familias con ingreso promedio mensual menor a dos salarios mínimos urbanos y cualquier otra persona o grupos que así sea declarado por entes con competencia en la materia.
- Los programas que promueva y desarrolle la institución, se concentrarán principalmente en materia habitacional e intervención urbana. Algunos de estos programas están dirigidos a: 1) Mejoramiento de la calidad habitacional y construcción de nueva vivienda; 2) Producción y mejoramiento del acceso al suelo; 3) Provisión y acceso a servicios básicos de infraestructura; 4) Dotación y mejoramiento del espacio público barrial; 5) Provisión de espacios para el desarrollo de actividades productivas y generación de empleo e ingresos; 6) Promoción del establecimiento o recuperación de áreas verdes urbanas.

- Los programas habitacionales de la institución atenderán en todo momento a criterios de integralidad de la solución, así como también, la sustentabilidad, funcionalidad, calidad y oportunidad de las mismas.
- Las soluciones habitacionales corresponderán a la identificación de necesidades colectivas (grupos familiares, comunidades organizadas, consejos comunales, asociaciones civiles, entre otros) o interés público local.
- Las soluciones habitacionales otorgadas a las familias beneficiarias, deberán en todo momento circunscribirse dentro del perímetro urbano de la ciudad y lo más cercano a su ubicación natural, para evitar el desarraigo, y romper nexos de identidad y relaciones sociales.
- La aprobación de soluciones habitacionales por parte de la Institución, estarán antecedidas de un estudio diagnóstico, evaluación, factibilidad y proyecto. Se deberán considerar aspectos técnicos, financieros, económicos, legales, sociales, urbanos, ambientales y políticos.
- Fomentará la implantación de técnicas de construcción masiva e industrializada de viviendas para incorporare a los sectores de bajo recursos al sistema formal.
- Los subsidios otorgados a las familias participantes serán en base a sus ingresos familiares, en correspondencia a las normativas vigentes aplicables.
- La participación de la población en la vivienda solidaria debe hacerse en un marco de relaciones de equidad de género, debiendo participar la población en la toma de decisiones a distinto nivel y en todas las etapas del proceso.

#### **h) Objetivos institucionales**

- Contribuir sostenidamente a reducir el déficit habitacional tanto cuantitativo como cualitativo, diseñando, financiando (con modalidades de crédito preferenciales y subsidios) y ejecutando soluciones habitacionales dignas, integrales y de calidad.
- Lograr ciudades con espacios públicos de calidad y un mejor desarrollo urbano.
- Perfeccionar los mecanismos de la gestión habitacional para que la población que carece de viviendas o hábitat en condiciones precarias, pueda acceder a soluciones habitacionales que satisfagan las exigencias básicas de confort, seguridad y salubridad.
- Promover formas de intervención para mejorar los estándares al nivel de calidad y cantidad, no sólo a través de la dotación de unidades habitacionales nuevas, sino de otras modalidades de gestión habitacional como la del mejoramiento urbano, mejoramiento integral en zonas de barrios, entre otras.
- Ampliar las posibilidades que hoy tienen los sectores pobres para acceder al suelo urbano, analizando alternativas innovadoras con habilitación y titularización jurídica efectiva, a la vez que activa mecanismos de gestión para evitar la ociosidad de este recurso urbano.
- Proporcionar servicios, en especial aquellos de agua potable, alumbrado público y saneamiento (cloacas, drenajes lluvias, entre otros), a los barrios donde viven los hogares más vulnerables.
- Contribuir, a través de la dotación y habilitación de espacios públicos a escala vecinal, local y de la ciudad, al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la convivencia social y la integración de los sectores más pobres a la sociedad urbana, favoreciendo la acumulación de capital social.
- Proveer espacios y facilidades para que los sectores pobres urbanos puedan desarrollar actividades productivas e incrementar sus ingresos desde sus mismos barrios y con relación a otras áreas de la ciudad, fortaleciendo y perfeccionando este tipo de actividad.

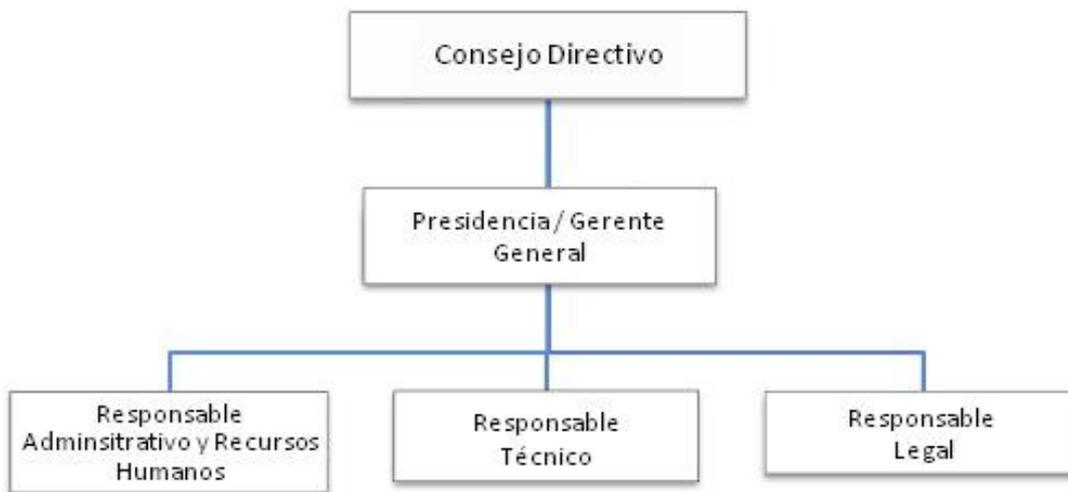
- Coordinar el apoyo a los promotores privados, facilitándoles las herramientas necesarias para maximizar los recursos técnicos - financieros de la Institución.
- Formular el Plan Anual de Vivienda y Hábitat en el ámbito de competencia, dentro de las líneas estratégicas de la nación.
- Remitir al Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH), los diferentes planes locales estatales del sector vivienda y hábitat en los lapsos y términos de leyes aplicables.
- Presentar los requerimientos de recursos necesarios ante el Ministerio y/o otras Instituciones del Estado con competencia en materia de vivienda y hábitat, para la ejecución del Plan Anual.
- Promocionar de conformidad con los lineamientos que el Ministerio con competencia en materia de vivienda y hábitat establezca al respecto, los programas y las actuaciones relacionadas con la gestión habitacional y el desarrollo urbano, y seleccionar beneficiarios para la adjudicación de servicios habitacionales (viviendas, mejoramientos, equipamiento urbano, entre otros) de conformidad con la normativa vigente.
- Aprobar políticas y reglamentos de aplicación de créditos y subsidios, estos últimos de conformidad con la posición socioeconómica del grupo familiar.
- Concursar, contratar y proveer lo necesario para que, a través del proceso de contratación, se inicie la ejecución de los distintos programas habitacionales en el ámbito de su competencia.
- Contribuir en todas las actividades que fortalezcan el desarrollo de la vivienda y hábitat en el ámbito de sus Competencias, a fin de facilitar y apuntalar su gestión institucional, así como coordinar con los entes públicos y privados las acciones que faciliten la ejecución de los proyectos habitacionales.
- Presentar los informes requeridos por el Ministerio con competencia en materia de vivienda y hábitat, sobre la gestión habitacional cumplida por los sectores públicos y privados, en su área de competencia.

**i) Estrategias de la gestión habitacional municipal**

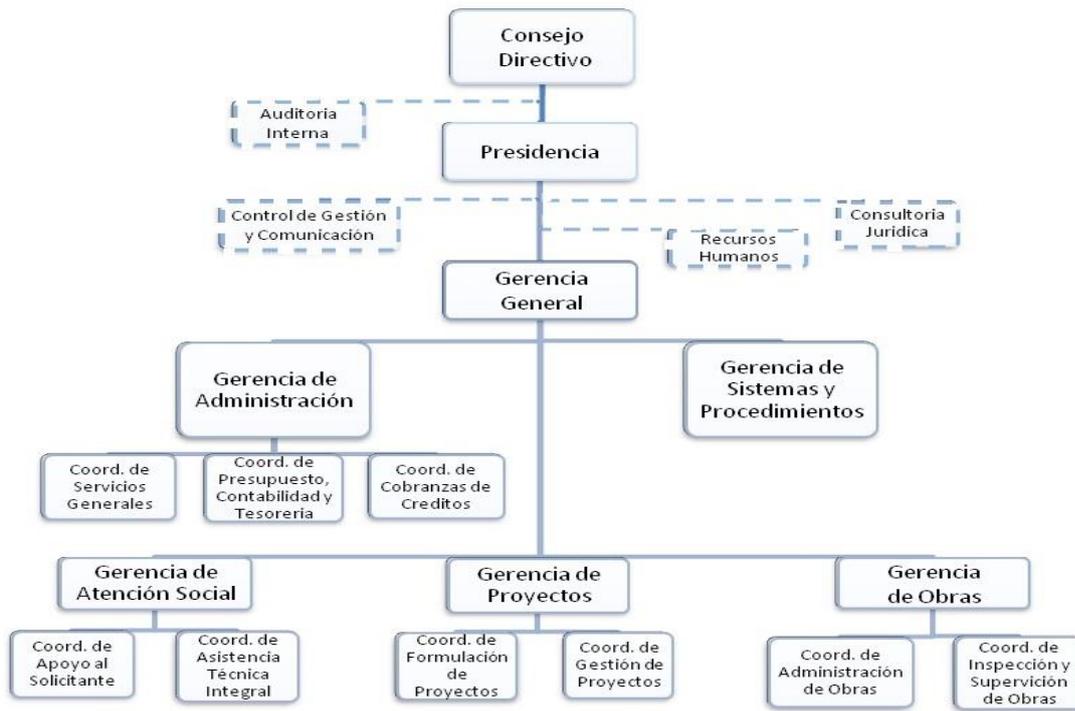
- Adecuar, aprobar y difundir un nuevo marco organizacional, como el propuesto en el presente proyecto, para incorporar direccionamiento y fortalecer la capacidad institucional.
- Diseñar e implementar un sistema de apoyo al desarrollo Institucional, que potencie su efectividad y sustentabilidad.
- Utilizar los recursos económicos, materiales, equipos disponibles, así como las excelentes relaciones que se tienen con los proveedores y contratistas, para ejecutar políticas de viviendas de interés social, en estrecha coordinación y participación del ejecutivo (nacional, regional y municipal) y las distintas comunidades.
- Promover la renovación y crecimiento personal, así como la actualización periódica en cada una de las áreas requeridas, en especial a formación técnica en torno a la especificidad de la problemática habitacional.
- Aprovechar las ventajas competitivas de la Región, en cuanto a disponibilidad de profesionales especializados para el desarrollo de los manuales de normas y procedimientos, estructura organizativa y para el diseño de sistemas de información.
- Desarrollar mecanismos de control y evaluación, para que, a través de las máximas autoridades de las Instituciones Municipales de las Viviendas, se garanticen modelos gerenciales participativos, evitando la proliferación de cargos y funciones indefinidas, así como evitar duplicidad de información de los proyectos presentados.

- Promover la diversificación de los programas habitacionales, más allá de la tradicional prestación de construir nuevas viviendas.
- Incorporar modalidades constructivas, productivas y de financiamiento innovadoras.
- Estimular la densificación urbana y la institucionalización de un banco de tierra (que incorpore tanto terrenos de propiedad pública como privada), para un aprovechamiento máximo del suelo, servicios básicos e infraestructura existente, incrementando así la capacidad operativa a futura frente a la imperfección de dicho mercado.
- Institucionalizar bancos de materiales de construcción, para otorgar créditos solidarios para o en materiales, frente a la imperfección del mercado (de materiales).
- Promover la mixtura social a través de programas que ejecute la institución, que activen entre otras cosas, la iteración de distintos actores sociales, sus procesos de integración y participación.
- Conformar la red de información y comunicación de vivienda y hábitat, en el ámbito de su competencia. Para ello se sugiere entre otras cosas, valerse de una base de datos de beneficiarios (grupos familiares, comunidades organizadas, consejos comunales, entre otras) de actualización periódica, con contenido de información amplio e integral, desagregada en: solicitantes, en proceso de atención y atendidos-beneficiados; que facilite la toma de decisiones acertadas y la consecución de los objetivos a estas organizaciones, al permitir identificar de una forma clara la demanda, la selección transparente de estos beneficiarios para calificar a los distintos programas habitacionales, el óptimo manejo de los recursos y la mejora de la calidad de vida de la población.
- Desarrollar, apoyar y financiar investigaciones especializadas asociada al hábitat y la vivienda, en las áreas social, económica, financiera, técnico constructivo, urbanístico, organizacional y operativo, que propendan a mejorar la calidad de vida de la población en el ámbito de su competencia.

**j) Estructura organizacional (Organigrama Actual y Organigrama Sugerido)**



**Figura 3.** Estructura Organizacional de los Institutos Municipales de Vivienda (Actual). **Fuente:** Elaboración propia



**Figura 4.** Estructura Organizacional de los Institutos Municipales de Vivienda (Sugerido). **Fuente:** Elaboración propia

k) **Tabla 1:** Esquema del Plan de Acción Institucional (Sugerido).

Plan de Acción Anualizado									
Organización:						Fecha: / /			
Línea Estratégica / Estrategia:								Hoja: ___ de ___	
Objetivo Organizacional	Metas	Actividades	Indicador de Gestión	Fecha Inicio	Fecha Culminación	Seguimiento (Anual / Sem / Trim)	Recursos Necesarios	Área(s) Responsable(s)	Comentarios
Aprobación Máximas Autoridades:									
Firma Sello Unidad			Firma Sello Unidad			Firma Sello Unidad			

**Fuente:** Elaboración propia

**I) Tabla 2:** Esquema de Seguimiento al Plan de Acción Institucional (Sugerido).

Control y Seguimiento al Plan de Acción								
Organización:					Fecha: / /			
Área a quien se Reporta:						Hoja: ___ de ____		
Periodo Reportado:								
Estrategia	Actividades Propuestas	Actividades Desarrolladas	Áreas(s) Responsable(s)	Indicador de Gestión	Recursos Ejecutados	Resultados Logrados	Comentarios / Observaciones	Recomendaciones
Área que Reporta:								
Firma Sello Unidad				Firma Sello Unidad				

**Fuente:** Elaboración propia

**Reflexiones finales**

Al evaluar los resultados obtenidos en este trabajo acerca del funcionamiento y modo de prestación habitacional que atienden las instituciones municipales de la vivienda en Lara, da cuenta de diversas debilidades y desafíos institucionales que constatan la necesidad de proveerles de un adecuado direccionamiento administrativo estratégico a propósito de incrementar el impacto y la capacidad de actuar eficazmente frente a la problemática de vivienda. Del análisis diagnóstico organizacional, se pudo observar que la gestión habitacional de tales instituciones municipales en su rol de intermediarios entre administradores de recursos y destinatarios demandante de bienes y servicios, es un proceso que depende de múltiples aspectos al ámbito interno y externo de éstas, evidenciando una arena pública local dinámica y cambiante.

En tal sentido, cobra valor el proyecto gerencial propuesto por cuanto además de ser un instrumento manifiesto, flexible, articulador, integrador y replicable, refiere contenido que promueve la participación de actores sociales, la inclusión de población vulnerable y la integralidad de las prestaciones habitacionales.

La propuesta de modelo gerencial estratégico desarrollado no representa por si solo un producto o servicio para obtener utilidades de orden habitacional. El proyecto propuesto se encuentra constituido de elementos que no estaban claramente definidos, y en casos, ni contemplados. Se encuentra constituido de las siguientes elementos: la visión, misión, principios, creencias y valores institucionales; perfil del gerente público de la vivienda; normas éticas y políticas generales, política habitacional y objetivos institucionales; objetivos, metas y estrategias en el marco de la gerencia para mejorar la capacidad de gestión habitacional municipal; organigrama institucional (actual y el sugerido); esquema del plan de acción institucional; y esquema de seguimiento al plan de acción.

A priori se considera indispensable seguir las siguientes pautas para la implantación del modelo gerencial estratégico propuesto:

- Formar un equipo de trabajo en la Institución, que liderará la puesta en marcha del modelo propuesto. Este equipo, preferiblemente deberá contar con la ayuda de un consultor o asesor externo, el cual deberá

permitir el desarrollo armónico, pero sistematizado y organizado de las acciones a tomar para el cumplimiento de los planes.

- La alta gerencia de las instituciones, así como todo el personal de éstas, deberán involucrarse en las actividades y tareas que deban ser llevadas a cabo para la implantación de los planes estratégicos de la organización.
- Deberán formularse reuniones periódicas, entre el equipo que lidera la implantación con el resto de la organización, para informar y dirigir las acciones que deban ser tomadas para la optimización de las funciones administrativas y operativas de la Institución.
- Es imprescindible trazar un programa de acción que contemple los lapsos, fechas límites y recursos, para guiar y conducir los planes estratégicos de la organización, así como la evaluación, de todas las actividades necesarias que garanticen su cumplimiento.
- El cumplimiento de las líneas estratégicas indicadas en la propuesta, es solo una de las aproximaciones para mejorar la capacidad institucional y la efectividad en la forma de prestación habitacional, por lo que en caso que se requiera, será necesario reevaluar cada uno de los aspectos que contiene el plan, a modo de garantizar acciones oportunas y coherentes a las necesidades del contexto.
- La decisión menos acertada para la Institución, 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, como profesionales afines al área de la vivienda social y consciente de las realidades institucionales del ámbito municipal en el país, rescatamos la necesidad de apoyar la toma de decisiones públicas con nuevos marcos metodológicos, instrumentales, tecnológicos e innovación de gestión habitacional, que permita la adecuación tanto a las demandas sociales como a los cambios socio-culturales, con orientación en garantizar el derecho a la vivienda establecido en la Constitución Nacional venezolana.

## Bibliografía

- Aranguren, F. (2007). *Propuesta Metodológica para la gestión de la calidad en la construcción de viviendas en el estado Lara*. [Trabajo de Doctorado, Universidad de Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/1464>
- Centeno, F. (2006). *Estrategias Gerenciales para el déficit habitacional en Venezuela*. [Tesis de Maestría, Universidad Central de Venezuela].
- Fernández, N., Delgado, F., Ortega, E., y Caldera, E. (2007). SERBILUZ: Transitando hacia un modelo Gerencial Innovador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12 (37), 99-112.
- Gargantini, D. (2005). *Gestión local del hábitat: experiencias en municipios intermedios*. EDUCC.
- (10 al 13 de octubre de 2007). *Estrategias e indicadores de gestión socio-habitacional para la promoción del derecho a la ciudad desde el ámbito local*. [Ponencia]. V Jornada Internacional de Vivienda Social, Valparaíso, Chile.
- (2008). *Gestión del Hábitat desde los ámbitos locales: Nuevos marcos organizacionales e Institucionales*. En: Peyloubet, P y De Salvo, L. (2009). *Compilación de Ciencia y Tecnología para el Habitar Popular: articulación de Políticas intersectoriales - Científicas Tecnológicas y de Inclusión* (1a. ed.). Editorial Nobuko.

- Giro, M., Pelli, M. B. y Pelli, V. (2008). Modelos de Gestión y Pobreza Sociohabitacional. Estudio de caso: El Programa de mejoramiento de “Mejor Vivir “. *Área Digital*, (9), 1-7.
- Méndez, E. (2000). *Gerencia Académica*. Ediluz.
- Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1995). Estado y políticas estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación. *Redes*, 2 (4), 99-128.
- República Bolivariana de Venezuela (1989). Ley Orgánica del Régimen Municipal. *Gaceta Oficial*, No. 4.109, [Extraordinaria], junio 16, 1989. República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial*, No. 36.860, [Extraordinaria], diciembre 30, 1999. República Bolivariana de Venezuela (2000). Ley de creación del programa de Inversión del Subsistema de vivienda y política habitacional. *Gaceta Oficial*, No. 36.977, junio 21, 2000.
- República Bolivariana de Venezuela (2001). Ley Orgánica de la Administración Pública. *Gaceta Oficial*, No. 37.305, octubre 17, 2001. República Bolivariana de Venezuela (2002). Ley especial de regularización integral de la tenencia de la tierra de los asentamientos urbanos populares. *Gaceta Oficial*, No. 37.378, [Extraordinaria], febrero 04, 2002 y modificado en *Gaceta oficial*, N° 38.480, julio 17, 2006. República Bolivariana de Venezuela (2004). Ley de creación de la Misión Hábitat. *Gaceta Oficial*, No. 38.027, septiembre 21, 2004 y modificada en *Gaceta Oficial*, No. 38.182, mayo 09, 2005.
- República Bolivariana de Venezuela (2005). Decreto de creación de Centros de Participación para la Transformación del Hábitat. *Gaceta Oficial*, No. 38.182, mayo 09, 2005.
- República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley de creación programa Sustitución de Viviendas (SUVI). *Gaceta Oficial*, No. 38.304, noviembre 01, 2005 y *Gaceta Oficial*, No. 38.309, noviembre 08, 2005. Imprenta Nacional.
- República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley de régimen prestacional de vivienda y hábitat (LRPVH). *Gaceta Oficial*, No 38.182, mayo 09, 2005 y modificada en *Gaceta Oficial*, No. 5.889, [Extraordinaria], junio 31, 2008. República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley especial de protección al deudor hipotecario de vivienda. *Gaceta Oficial*, No. 38.100, enero 03, 2005 y modificada en *Gaceta Oficial*, No. 38.756, agosto 28, 2007.
- República Bolivariana de Venezuela (2006). Ley de Consejos Comunales. *Gaceta oficial*, No. 5.806, [Extraordinaria], abril 10, 2006 y modificada en *Gaceta Oficial* No. 39.335, diciembre 28, 2009. República Bolivariana de Venezuela (2007). Decreto de expropiación forzada de Inmuebles existente en el área Metropolitana. *Gaceta Oficial del Distrito Metropolitano de Caracas*, No. 00214, [Extraordinaria], agosto 17, 2007.
- República Bolivariana de Venezuela (2007). Ley de creación de Misión Villanueva. *Gaceta Oficial*, No 38.647, marzo 19, 2007.
- República Bolivariana de Venezuela (2008). Decreto de ley orgánica de ordenación (nacionalización) de empresas productora del cemento. *Gaceta Oficial*, No. 5.886, [Extraordinaria], junio 18, 2008.
- República Bolivariana de Venezuela (2009). Decreto de expropiación forzada de un grupo de empresas productoras de hierro briqueteado, aluminio y de transporte de materias primas. *Gaceta Oficial*, No. 39.220, julio 14, 2009. República Bolivariana de Venezuela (2011). Ley orgánica de emergencia para terrenos urbanos y vivienda. *Gaceta Oficial*, No 6.018, [Extraordinaria], enero 29, 2011. República Bolivariana de Venezuela (2011). Ley contra el desalojo y desocupación arbitraria de viviendas. *Gaceta Oficial*, No. 39.668, de 06 de mayo de 2011 República Bolivariana de Venezuela (2011). Ley especial de regularización integral de la tenencia de la tierra de los asentamientos urbanos y periurbanos. *Gaceta Oficial*, No. 39.668, mayo 06, 2011 y *Gaceta oficial*, N° 6.053, noviembre 12, 2011. República Bolivariana de Venezuela (2011). Ley para la regularización y control de los arrendamientos de

vivienda. *Gaceta Oficial*, No. 6.053, [Extraordinaria], noviembre 12, 2011 y modificada en *Gaceta Oficial*, No. 40.054, noviembre 20, 2012 y *Gaceta Oficial*, No. 39.799, noviembre 14, 2014. República Bolivariana de Venezuela (2012). Ley de creación de la Gran Misión Vivienda Venezuela. *Gaceta Oficial*, No. 39.643 [Extraordinaria], marzo 28, 2012. Imprenta Nacional.

República Bolivariana de Venezuela (2013). Ley de creación de la Gran Misión Barrio Nuevo Barrio Tricolor. *Gaceta Oficial*, No. 40.299, noviembre 21, 2013 y modificada en *Gaceta Oficial*, No. 40.303, noviembre 27, 2013.

Reyes, L. J. (4 de mayo de 2011). En Lara existe un déficit de 200 mil casas *El Diario de Lara*

Romero Álvarez, R. (2020). *Las políticas públicas de vivienda en Venezuela (1999-2013) desde la mirada de los gestores públicos habitacionales del estado Lara*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Universidad Nacional de Córdoba. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/17688>

Sáez, A. (17 de marzo de 2011). Alcaldía de Iribarren proyecta entregar 1.280 *El Impulso*

Sallenave, J. (1995). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Norma.

UPEL (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (4.ª ed.)*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Zambrano, A. (2001). *Gerencia Estratégica y Gobierno: Modelo de Planificación Estratégica para Gobernaciones y Alcaldías*. Ediciones IESA.