

ISSN: 2244-8764

Depósito legal: ppi201202ZU4095

Año 2: N° 3, Enero-Junio 2013, pp.110-137

Recibido: 24.03.13
Aceptado: 06.10.2013

GESTIÓN LOCAL Y DESARROLLO URBANO

LOCAL MANAGEMENT AND URBAN DEVELOPMENT

GESTIONE LOCAL E SVILUPPO URBANO

Alejandro Otero*

aleote-23@hotmail.com

*Arquitecto egresado de la Universidad del Zulia (1980).
Magister Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Construcción
(2012) aleote-23@hotmail.com



RESUMEN

El interés sobre un Plan Estratégico para el desarrollo institucional de la unidad de gestión de planificación y actuaciones urbanísticas del Municipio Maracaibo, cuyas competencias son ejecutadas por la Oficina Municipal de Planificación Urbana (OMPU), nace del estudio de la problemática que presenta esta institución frente a los cambios demográficos y geográficos que ha experimentado la ciudad en los últimos tiempos. Partiendo de esto, se realizó una investigación para la cual fueron consultados autores como Porret (2008), Francés (2006), Fernández Güell (2006), Sainz (2010) y Arenilla (2011) entre otros. La misma fue de tipo descriptiva y de campo, con un diseño no experimental, transversal donde la población objeto de estudio estuvo representada por el personal de la organización (13 personas) y por los usuarios del servicio constituido por un universo de 10 personas. Se aplicaron dos instrumentos: el primero con 65 ítems para la primera población y el segundo con 34 ítems para los usuarios del servicios. Los objetivos planteados fueron alcanzados. Como resultado se determinaron deficiencias organizacionales y de gestión que dificultan el logro de la Misión de la institución como instancia gestora del ordenamiento urbanístico de la ciudad y demás servicios vinculados a los procesos de la planificación urbana. Por lo que se propuso un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional dentro de un nuevo entorno organizacional basado en cambios tanto cualitativos como cuantitativos.

Palabras clave: Plan, Institución, Gestión, Urbano, Organización

ABSTRACT

The interest for a Strategic Plan for the institutional development of the management unit of planning and urban performances at Maracaibo Municipality which competences are executed by the Municipal Office of Urban Planning (in Spanish OMPU), arises from the problem study this institution has against demographic and geographical changes experimented by the city in the past years. Starting from this, a research was developed and the following authors were reviewed Porret (2008), Francés (2006), Fernández Güell (2006), Sainz (2010) and Arenilla (2011) among others. A descriptive and field type methodology was applied with a non experimental, transversal design. Target population consisted of 13 people of the organization and a universo of 10

users of the service. Two instruments were applied: the first one with 65 items for the first group and the second instrument of 34 items directed to the users. Main goals were achieved and results showed that there are organizational and management deficiencies which make difficult fulfill the Mission of the institution as the administrative agency of the city planning ordering and other services linked to the urban planning processes. Hence, a strategic plan of institutional development within a new organizational environment based on qualitative and quantitative changes is proposed.

Key words: plan, institution, management, urban, organization.

RIASSUNTO

L'interesse circa un Piano Strategico per lo sviluppo istituzionale dell'unità di gestione di pianificazione e lavori urbani del Municipio Maracaibo, di cui le competenze sono realizzate dall'Ufficio Municipale di Pianificazione Urbana (in spagnolo OMPU), sorge dallo studio del problema che presenta questa istituzione di fronte ai cambiamenti demografici e geografici che ha sperimentato la città in questi ultimi tempi. Partendo da questa base, si è fatta una ricerca e si sono consultati gli autori Porret (2008), Francés (2006), Fernández Güell (2006), Sainz (2010) e Arenilla (2011) tra altri. La metodologia applicata è stata di tipo descrittiva e di campo con un disegno non sperimentale, trasversale in cui la popolazione è stata rappresentata dal personale dell'organizzazione (13 persone) e dagli utenti del servizio costituito da un universo di 10 persone. Si sono applicati due strumenti: il primo con 65 domande per il primo grupo della popolazione e il secondo con 34 domande per gli utenti del servizio. Gli obiettivi sono stati raggiunti e come risultato si sono determinate che esistono delle carenze organizzazionali e di gestione che impediscono raggiungere la Mission dell'istituzione come ufficio gestore dell'ordine urbanístico della città ed altri servizi vincolati ai processi della pianificazione urbana. Di conseguenza, viene proposto un Piano Strategico di Sviluppo Istituzionale all'interno di un nuovo ambiente organizzazionale basato in cambiamenti di tipo qualitativo e quantitativo.

Parole chiave: piano, istituzione, gestione, urbano, organizzazione.

INTRODUCCIÓN

Los cambios sociales y económicos de la nación, aunados a las grandes transformaciones urbanas que ha experimentado Maracaibo, es motivo importante para comenzar a ver hacia dentro de las instituciones prestadoras de los servicios municipales. Los avances en la tecnología de la información, aunado al desarrollo de las teorías sobre las organizaciones, parecen indicar que no hay excusa posible para no comenzar a tomar decisiones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de las mismas. Las diferentes gestiones de gobierno municipal, están en posición de aproximarse a la población a través de sus organizaciones para atender las demandas que se generan desde el seno mismo de las comunidades organizadas. Un cambio en la prestación de los servicios significa acercarse a las comunidades en forma efectiva y eficiente a través de la mejora sustancial de los procesos claves de la organización.

La presente investigación se centra en analizar una de estas organizaciones prestadoras de servicio público como lo es la Oficina Municipal de Planificación Urbana del Municipio Maracaibo en el Estado Zulia, instancia competente en la prestación de los servicios que institucionalmente corresponden a la planificación urbana de la ciudad y demás actuaciones urbanísticas afines.

Esta investigación transitará por identificar sus posibilidades como organización a través del estudio de las razones de sus deficiencias, estableciendo en consecuencia, las acciones que correspondan para fortalecerla como institución en el cumplimiento efectivo de las necesidades de la población.

1. EI PROBLEMA

El proceso de urbanización en América latina tuvo especial significancia desde la década de los 90, y dentro de esto Venezuela se ubica entre los procesos extremos o más marcados de urbanización. Para el año 2012 la población urbana en Venezuela era del 91% (Brakarz, 2002). Estos procesos de urbanización se caracterizan por el crecimiento acelerado y espontáneo al margen de los mecanismos de control urbano instituido, lo que ha dado origen a la expansión incontrolada de las ciudades, con el consecuente agravamiento de los problemas económicos, sociales y de servicio.

En Maracaibo, el crecimiento geográfico y demográfico ha originado demandas por servicio más allá de la capacidad que tienen los organismos de gobierno local de satisfacerlos. La numerosa demanda y la convergencia de solicitudes en un solo lugar como difusor de la prestación de servicios, a originado entre otras, que el área de servicios que se relaciona directamente con la organización espacial de la ciudad, se vea especialmente afectada.

Esta afectación se traduce en el congestionamiento funcional interno de las entidades prestadoras del servicio, el retardo de los procesos, la acumulación y la puesta de evidencia de la insuficiencia de recursos entre otros efectos. Por otra parte, La acumulación funcional, según Baptiste-Lora (2002), ha generado el debilitamiento en la atención de otras funciones de carácter macro que debería desarrollar la Unidad de Gestión Local, y estas son las inherentes al control urbano y la Planificación Urbana,

esta última indispensable para el desarrollo urbanístico eficiente de la ciudad y del Municipio,

Es importante destacar que el incremento poblacional según PDUL (2005) la población para entonces en 2.332.823 habitantes, y esto compromete a las instituciones municipales a esforzarse en ponerse en sintonía con los cambios que la llevarán a prestar un mejor y oportuno servicio en todos los sectores que conforman la vida urbana en función de una mejor calidad de vida para el ciudadano. Y este compromiso plantea la necesidad inaplazable de establecer las bases institucionales para la gestión y ejecución de las nuevas conformaciones urbanas.

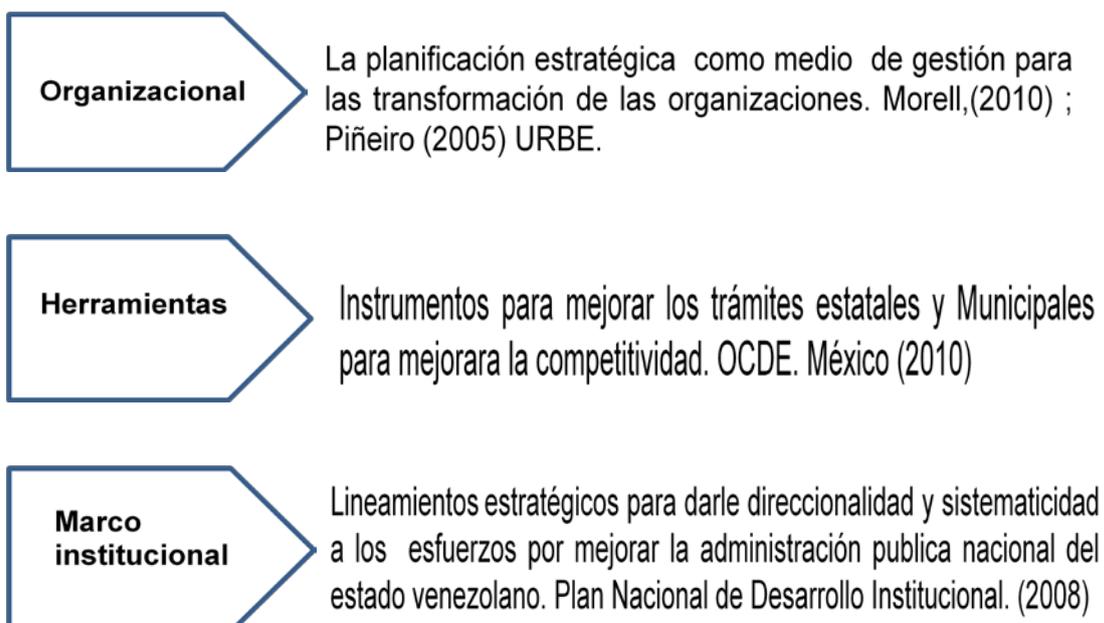
De este compromiso surgió entonces el interés por elaborar una investigación cuyo objetivo principal se centró en proponer un Plan para el Desarrollo Institucional de la organización con el fin de prepararla para la gestión de esos cambios.

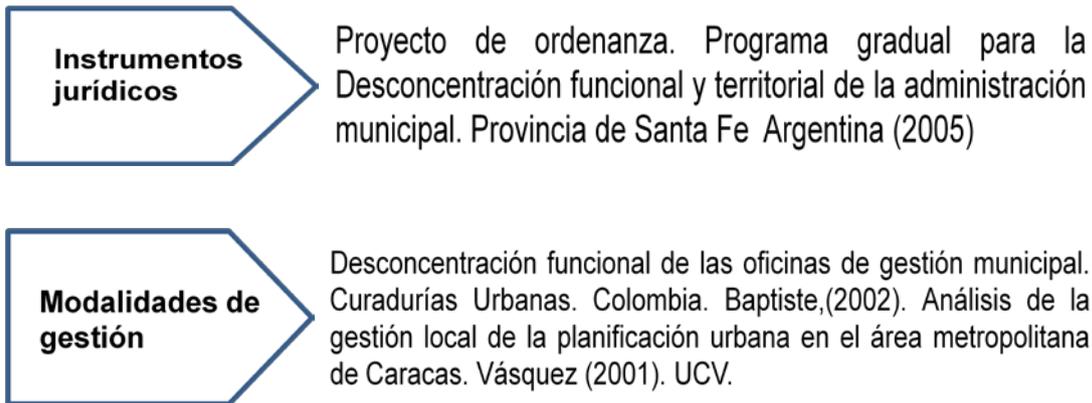
Dentro de esto surgieron los requerimientos de conocer cuáles eran las características organizacionales relevantes que le dan forma como organización, para seguidamente analizar la gestión de sus procesos claves identificados. Esta base del conocimiento de la organización debía permitir elaborar un diagnóstico para conocer el grado de

desarrollo y aportes alcanzado como institución, información de la cual surgió la configuración de lineamientos básicos que sustentados por estrategias originadas desde el análisis interno y externo, va a hacer posible la elaboración e implementación del Plan propuesto.

2. LA INVESTIGACIÓN

La investigación se sustento en parámetros teóricos, prácticos, metodológicos y propios que corresponden al ámbito municipal. El ámbito de aplicación de la presente investigación es el área urbana del Municipio Maracaibo y se ubica en el área de la gerencia pública, circunscrita a la línea de desarrollo organizacional. Dentro del proceso inicial de la investigación se estudiaron algunos antecedentes cuyos contenidos incidieron en el desarrollo y orientación de la misma.





Las bases teóricas en las cuales se sustentó la presente investigación, se relacionan con varias teorías desarrolladas por diferentes autores, que le dan forma y se relacionan con el proyecto planteado. A continuación se presenta un resumen de los conceptos según cada área de la investigación.

Planificación Estratégica :Thompson y Strickland (2007), Francés(2006), Navajo(2009), Jadue(2006) Duran (2010), Saavedra y col. (2003), Zabala (2005), Bonilla (2006)

Desarrollo institucional : Antón (2006), Bravo (1993),Detlev(2007), Jave y Mego (2010) Romero y col. (2009), Rosas y Bravo (2007), Lusthaus y col. (2003), Saavedra y col. (2003)

Gestión de Procesos: Davenport (1996), Tovar y Mota (2007), Fernández Guell (2006), Fuquene (2007) Manene (2011), Ruiz (2007), Cañizales (1998), Sánchez (2001)

Organizaciones :Daft(2007), Porret(2008), Navajo(2009), Manene (2011), Lusthaus y col. (2003), García (2011), Duran (2010), Mejías (2007), Huamaní (2003)

Dentro del proceso de investigación se definió la variable en forma nominal, conceptual y operacional, siendo esta variable medida mediante la aplicación de un instrumento elaborado por Otero (2012) tomando como referencia las

dimensiones e indicadores del cuadro de operacionalización de la variable que a continuación se presenta

Operacionalización de la variable

Objetivo General: Proponer un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para la Unidad de Gestión de Planificación y Actuaciones Urbanísticas del Municipio Maracaibo				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicadores
Describir las características organizacionales de la Unidad de Gestión de Planificación y Actuaciones Urbanísticas del Municipio Maracaibo.	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional	Características Organizacionales.		*Misión y Visión *Estructura Organizacional *Procesos *Actores *Productos y Servicios *Bases Legales
*Analizar la gestión de los procesos de planificación urbana y actuaciones urbanas en el Municipio Maracaibo		Gestión de los procesos	Planificación Urbana	* Políticas Públicas * Desarrollo Urbano
			Actuaciones Urbanísticas	*Demanda *Eficacia *Eficiencia *Calidad *Recursos
*Diagnosticar el Desarrollo Institucional de la Unidad de Gestión de Planificación y Actuaciones Urbanísticas del Municipio Maracaibo.		Desarrollo Institucional		*Capacidad Administrativa *Desarrollo del Recurso Humano *Capacidad de Relación *Habilidades de Información *Mejoras del Desempeño
Proponer Lineamientos Estratégicos para la Unidad de Gestión de Planificación y Actuaciones Urbanísticas del Municipio Maracaibo.			Propuesta de Diseño	

Fuente: Otero (2012)

2.1 Tipo y Diseño de Investigación

Aplicada: Resolver un problema en un período de tiempo corto tiempo. Sierra (1998)

Descriptiva: Recolección de información con el estado real de las personas, cosas o situaciones. Chávez (1998)

Transversal, no experimental, de campo: Se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Bavaresco (1998)

Paradigma : Positivista o Cuantitativo (Hurtado 2001)

2.2 Población y Muestra de la Investigación

El universo de interés de la investigación, lo constituye la Oficina Municipal de Planificación Urbana (OMPU), representada por dos poblaciones, la población N°1 constituida por los funcionarios y funcionarias de esa institución y la Población N°2 constituida por los usuarios y usuarias de los servicios que presta la misma. La población N°1 la integran trece (13) funcionarios: Intendente urbano (01), Director (01), jefes de Departamento (05) Arquitectos de apoyo a Planificación (2), Arquitectos de apoyo Urbano (01) Arquitecto revisores (02) Asesoría técnica (01)

En tanto que para la segunda población el cálculo de la muestra se realizó utilizando la fórmula de Sierra (1998), En este caso, como población N° 2, se utilizó la correspondiente a la ciudad de Maracaibo como usuaria potencial de los servicios y dando como resultado 10 personas o usuarios.

2.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos:

El instrumento elaborado fue validado por nueve (09) expertos, siendo que su confiabilidad se determinó a través del método de Alpha.-Cronbach con

resultados de 0.75 para el instrumento de la población N°1, y de 0.72 para la población N°2. Para el análisis de los datos se realizó el tratamiento estadístico en indicadores, dimensiones y variables.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente unidad se muestran los resultados emanados de los instrumentos aplicados a las poblaciones objeto de estudio, procediéndose en primer lugar a analizar los datos obtenidos, y posteriormente se desarrolló la discusión la cual confrontó los resultados con el basamento teórico que sustentó la investigación.

El análisis consistió en presentar los resultados mediante tablas de doble entrada donde las tendencias de las respuestas se mostraron tanto en valores absolutos como en valores relativos, para lo cual se procedió a concentrar cada ítem de acuerdo con los indicadores de la variable; de igual manera, se definieron las tendencias de las respuestas para posteriormente explicar de manera analítica la necesidad de lineamientos estratégicos para el Desarrollo Institucional de la Unidad de Gestión de Planificación y Actuaciones Urbanísticas del Municipio Maracaibo.

3.1 Síntesis de los Resultados.

3.1.1 Dimensión, características organizacionales:

- Presenta declaratoria de Misión y Visión (Huamani 2003)

- Estructura organizacional con características de tipo funcional-departamental (Porret,2008)
- Inexistencia de definición formal de funciones (Porret,2008)
- Inexistencia de definición formal de los procesos (De val Pardo, 1997)
- No se identifica el personal con la organización. (Lusthaus, 2003)
- La población no está lo suficiente informada sobre la organización. (Fernández,2006)
- Deficiencias en el conocimiento contextual sobre la normativa urbana y organizacional

3.1.2 Dimensión, Gestión de los Procesos.

- Falta de decisión de los gobiernos locales sobre la integración de las actividades de planificación urbana en la elaboración de políticas públicas locales. Ruiz (2002)
- La población percibe el desarrollo urbano como un proceso relacionado con la planificación, la gestión y el desarrollo institucional. Ruiz (2002)
- Tendencia al bajo manejo de la demanda. Valdebenito (2007)
- No están establecidos medios de control y seguimiento organizacionales. No se elaboran indicadores de eficacia. Lusthaus(2002)
- No están establecidos indicadores de eficiencia para el manejo de recursos Lusthaus(2002)
- Todos los niveles se involucran en la procura de la calidad de los servicios. Hoffman (2007)

3.1.3 Dimensión, Desarrollo Institucional.

- Deficiencias en el desarrollo de actividades de planeación para diagnosticar, establecer objetivos y metas organizacionales. Lusthaus (2003)
- No desarrolla actividades de evaluación del desempeño. Rosas y Bravo (2007)

- Tendencia a manifestar deficiencias en el manejo del recurso humano. Falta de motivación. Bajo clima organizacional. Rosas y col. (2006)
- No ha desarrollado habilidades de asociación para la cooperación en logro de sus metas. Summers (2006)
- No ha generado vínculos permanentes con las comunidades.
- No ha creado sistemas formales de la información y comunicación acorde con sus necesidades. Summers (2006)

3.2 Análisis FODA

Seguidamente se aplicó el Análisis F.O.D.A. como herramienta metodológica especial básica, con el propósito de analizar los factores que afectan en forma positiva o negativa el sistema organizacional de la Unidad de Gestión de Planificación y Actuaciones Urbanísticas del Municipio Maracaibo

3.2.1 Análisis Interno.

Fortalezas y Debilidades.

•

3.2.2 Análisis Externo

Oportunidades

1	Intervenir mediante la planificación urbana en las nuevas realidades urbanas.
2	Acceso a las nuevas tecnologías de la información.
3	Aprovechar las políticas de cooperación de instituciones educativas para la capacitación del personal.
4	Reestructurarse de acuerdo a las nuevas configuraciones urbanas.
5	Acercar los servicios a la población
6	Establecer vínculos permanentes con las comunidades actuando como receptor , articulador y promotor de la participación comunitaria.

Amenazas

Amenazas	
1	Alcance de sus actuaciones vulnerable al manejo de las Políticas Públicas locales.
2	Posibilidades de división político territorial del municipio. (creacion de nuevos municipios)
3	Discontinuidad en la asignación de recursos
4	Legislación nacional (el espacio Comunal) imprecisión sobre la participación institucional.
5	Incorporación virtual del área urbanizada de la Zona Protectora
6	Desinformación en general sobre las funciones de la OMPU y sobre los productos y servicios que presta

Estrategias FO

1. Retomar las actividades de planificación urbana aprovechando la experiencia profesional existente.
2. Proponer una estructura organizacional acorde con las nuevas configuraciones urbanas
3. Renovar la planta tecnológica existente.
4. Instalar en función de las nuevas realidades urbanas, sistemas tecnológicos para la información oportuna interna y externa.
5. Establecer convenios de cooperación con las universidades para el desarrollo y capacitación profesional de los funcionarios.
6. Creación de centros de servicios desconcentrados

Estrategias DO.

1. Promover la simplificación de procesos creando formas asociativas con personas o entidades privadas capacitadas en el área técnica.
2. Incorporar las actividades de la planificación urbana como proceso clave de la organización para afianzar su rol constitucional.
3. Incorporar nuevas tecnologías para el procesamiento de información oportuna utilizando la capacidad y disponibilidad del personal.
4. promover la capacitación de los funcionarios en materia urbanística.
5. Crear los instrumentos para la formalizar roles y funciones mediante la documentación.
6. Documentar los procesos de la organización.
7. Fomentar la confianza y el estímulo hacia los funcionarios mediante la creación de sistemas de premiación y promoción.
8. Desarrollar sistemas de planeación para el establecimiento de objetivos, metas y recursos.
9. Implementar indicadores de desempeño organizacional.

Estrategias FA.

1. Promover la importancia de la planificación urbana en el medio comunitario y político.
2. Fortalecer las habilidades de generación de ingresos propios.
3. Establecer vínculos permanentes con el Ministerio del Ambiente sobre los procesos de urbanización de la Zona Protectora.
4. promover la participación de gerentes y empleados en foros, mesas de trabajo y asesorías legales y técnicas sobre las nuevas entidades locales y el rol de las oficinas locales de planificación urbana.

5. Definir los canales de participación comunal en los procesos de planificación.

Estrategias DA.

1. Promover la importancia de la OMPU para su desarrollo y consolidación.
2. Consolidar los objetivos y metas de la organización con mas estrategias organizacionales dirigidas a la comunidad.
3. Acercar el servicio a la población mediante la atención por unidades geográficas con características comunes: tipologías.
4. Proponer una estructura organizacional flexible a los cambios internos y externos.

4. LA PROPUESTA

El presente capítulo expone los principales lineamiento que orientarán el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para la OMPU, que se implementarán a través de las estrategias formuladas producto de los procesos de análisis, discusión y diagnóstico.

4.1 Objetivo General de la Propuesta

Crear una nueva estructura organizativa a la Oficina Municipal de Planificación Urbana del Municipio Maracaibo, que aporte las condiciones necesarias para su desarrollo como institución considerando las nuevas conformaciones urbanas.

4.2 Objetivos Específicos.

- Consolidar la Institucionalidad de la Oficina Municipal de Planificación Urbana
- Fortalecer las actividades de la planificación urbana que desarrolla la OMPU, como medio de progreso económico y social de los ciudadanos.
- Acercar los servicios a la población.
- Ser un medio promotor y canalizador de la participación urbana.

- Ser un medio oportuno para el desarrollo de nuevas propuestas tecnológicas basadas en los sistemas de información que requiere las nuevas realidades urbanas.

4.3 Lineamientos Estratégicos de la Propuesta.

Los lineamientos propuestos son los siguientes.

1. Desarrollo sistemático y oportuno de las actividades de la planificación urbana con visión prospectiva.

Entre las estrategias propuestas para este lineamiento se tiene:

- Promover ante la instancia de gobierno local, la importancia de dar cumplimiento a las diferentes competencias asignadas por la constitución, las leyes, y demás instrumentos que regulan la materia urbanística.
- Promocionar la importancia de la unidad de gestión y actuaciones urbanísticas ejecutadas (OMPU)
- Difundir entre la población las posibilidades de la planificación urbana como medio de participación y de progreso social de los habitantes de la ciudad de Maracaibo.

2. Acercar los servicios a la población, de manera de acelerar los procesos de respuesta, facilitar la interacción y la participación ciudadana así como los procesos de monitoreo y control urbano.

Entre las estrategias propuestas para este lineamiento se tiene:

- Proponer la desconcentración del servicio que presta la unidad de planificación y actuaciones urbanística del municipio
- Retomar las actividades de la planificación urbana delegando las actuaciones urbanísticas complementarias a las instancias desconcentradas, manteniendo las actividades de planificación, revisión y ejecución del PDUL, los programas de actuaciones urbanísticas conexos y planes especiales; así

como la elaboración y ejecución de proyectos, revisión técnica de ordenanzas, relación con la comisión técnica de urbanismo, relaciones interinstitucionales, vínculo con la mesa técnica del consejo local de planificación pública. entre otros.

La unidad principal procesa la información proveniente de las unidades desconcentradas para incluirlas posteriormente en los procesos de presupuesto, diseño y planificación.

3. Establecer las bases organizacionales necesarias para obtener formas de gestión desconcentrada, eficaces y eficientes que combinen los largos procesos inherentes a la planificación urbana con la obtención de resultados tangibles para la población en el corto y en el mediano plazo.

Entre las estrategias propuestas para este lineamiento se tiene:

- Planificar estratégicamente los diferentes programas y proyectos y de demás actuaciones, con el fin de garantizar respuesta oportuna, eficaces y eficientes a las necesidades planteadas por la población.
- Proveer la estructura organizacional adecuada a la organización con el fin de permitir el cumplimiento de la desconcentración de funciones.
- Fomentar la participación y la capacitación de los ciudadanos para el seguimiento en la elaboración y administración de los proyectos por parte del ente responsable.
- Fortalecer las bases organizacionales internas hacia una gestión por procesos de manera de generar los respectivos seguimientos y controles necesarios en la búsqueda de resultados de calidad y efectividad.
- Establecer sistemas de información que permitan a la organización establecer vías de interacción en tiempo real tanto con las comunidades como con los diferentes organismos de servicio público a nivel local, regional y nacional,
- Certificar formas delegadas de servicio profesional privado en la participación de los procesos de permisología, con el fin de contribuir proactivamente en la simplificación de los procesos administrativos de consulta.

- Proveer tanto a las unidades desconcentradas como al unidad principal de procesamiento, de una planta física acorde con la espacialidad y la tecnología requerida.
- Fortalecer la organización interna, lo que representa el promover el crecimiento institucional basado en el crecimiento del recurso humano.

Entre las estrategias propuestas para este lineamiento se tiene:

- Capacitación técnica y especializada de los funcionarios en el ámbito no solo de sus actuaciones si no en el de las funciones que en general competen a la Oficina Municipal de Planificación urbana.
- Crear un sistema de remuneración acorde con las responsabilidades y experiencia.
- Establecer el sistema de estímulo y recompensa, basado en la excelencia de las actuaciones de los funcionarios.
- Formalizar de manera escrita, las funciones que competen a los empleados de cada departamento. Indicando sus responsabilidades como funcionario público e indicando el marco legal que rige sus actuaciones:
- Elaborar la declaratoria de Misión y Visión involucrando a todos los niveles de la organización, promoviendo su contenido en la búsqueda de comprometer a los funcionarios en los objetivos estratégicos.
- Promover un clima organizacional acorde con las declaratorias de Misión y Visión para fomentar la confianza, la pro actividad, y la sinergia en su desempeño.

4.4 Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

El plan parte de los cuatro lineamientos estratégicos integrados por las correspondientes estrategias que direccionarán los recursos, actores, competencias y acciones para la consecución de los objetivos:

Plan Estratégico

Lineamientos	Estrategias	Acciones	Recursos	Responsables	tiempo
1. Promover ante la gestión del gobierno municipal, la importancia de mantener el orden urbanístico	1. Promover ante las instancias de gobierno, la importancia de dar cumplimiento a las diferentes competencias asignadas por la constitución, las leyes y demás instrumentos que regulan la materia urbanística.	. Remision de informes con exposicion de motivos al ciudadano Alcalde del municipio. Solicitud de sesiones especiales ante la Cámara Municipal (Comisión técnica de urbanismo). Solicitar reuniones con las organizaciones políticas locales.	Recursos propios del presupuesto de la Intendencia y de la Direccion de OMPU-	Intendencia Urbana del Municipio Maracaibo. Direccion de OMPU	1 año
	2.Promocionar la importancia de la unidad de gestión de planificación y actuaciones urbanísticas ejecutadas mediante la OMPU, en el cumplimiento sistemático y oportuno de las competencias asignadas.				
	3. Difundir entre la población la importancia de la planificación urbana como medio de participación y progreso social	. Elaborar programas de información a las comunidades sobre la planificación urbana y los medios de participación.		IMCEC (Instituto Municipal de Capacitacion y Educacion Ciudadana)	
	4. Promover la desconcentración del servicio en base al análisis y diagnóstico estratégico realizado.				
2. Acercar los servicios a la población	1. Promover la desconcentración del servicio entre los entes sociales y organizacionales involucrados.	. Informar a las juntas parroquiales sobre las potecialidades en establecer vínculos cercanos con el municipio, y la participacion de las comunidades.		Creacion de programas sistematicos de informacion a través del IMCEC	1 año
		. Informar a las comunidades organizadas sobre la desconcentracion y la prestacion de los servicios.			
		. Definir los recursos financieros y logísticos necesarios para la implementacion del sistema de servicios desconcentrados. Elaboracion de presupuesto.		Direccion de presupuesto elaborado conjuntamente con CPU-OMPU	
	. Definir criterios para la distribución de la atención de los servicios y para la definicion de las áreas geográfica.			3 meses	
2. Retomar las actividades de planificación urbana delegando las actuaciones urbanísticas a las unidades desconcentradas.	. Definir las unidades de gestión que integrarán la propuesta y la respectiva definicion de funciones.		OMPU.	3 meses	

Fuente: Fuente: Otero (2012)

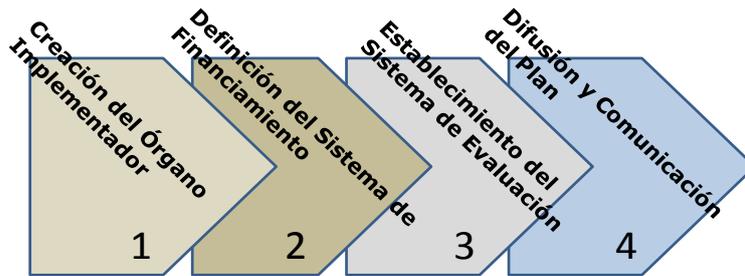
Plan Estratégico

Lineamientos	Estrategias	Acciones	Recursos	Responsables	tiempo
3. Establecer las bases organizacionales necesarias para una gestión desconcentrada con procesos eficaces y eficientes.	1. Planificar estratégicamente los diferentes programas y proyectos de la organización.	.Capacitación en la formulación y gestión de proyectos estratégicos.	Recursos aprobados para el Plan	OMPU, mediante convenios con las universidades.	permanente
	2. Proveer la estructura organizacional necesaria para el cumplimiento de la desconcentración de funciones.	. Diseño de la estructura organizacional acorde con las funciones desconcentradas.	OMPU	OMPU	
	3. Fomentar la participación y capacitación ciudadana para el seguimiento en la elaboración, ejecución y administración de los proyectos.	. Establecer programas de educación y participación con el IMCEC	Recursos aprobados para el Plan	IMCEC (Instituto Municipal de Capacitación y Educación Ciudadana)	permanente
	4. Fortalecer las bases organizacionales internas hacia una gestión por procesos.	. Capacitación en gestión por procesos.		OMPU mediante convenios con las universidades.	permanente
	5. Establecer sistemas de información que permitan procesar información clave oportunamente.	.Analizar alternativas sobre las diferentes tecnologías de la información y las necesidades de la organización.	OMPU	OMPU-Dirección de tecnología y empresas especializadas.	1 año
	6. Certificar formas delegadas de servicio profesional privados	. Establecer el registro y certificación de las diferentes empresas o profesionales que prestan servicios profesionales de apoyo a los profesionales y a la institución.		OMPU-Dirección de tecnología y empresas especializadas.	
	7.proveer a las diferentes unidades de una planta física acorde con la espacialidad y la tecnología requerida.	Elaboración de programa (s) de necesidades sobre los requerimientos de espacio, seguridad, confort, tecnología y equipos.		OMPU	
4. Fortalecer la organización interna, para el desarrollo integral del recurso humano.	1. Capacitación de los funcionarios.	. Establecer convenios con las universidades para la formación sistemática de los funcionarios en áreas de su competencia.	Recursos aprobados para el Plan	OMPU	permanente
	2.Crear un sistema de remuneración tomando como referencia los estándares mínimos establecidos por las organizaciones de profesionales y los niveles inflacionarios.	. Homologar sueldos, beneficios y reconocimiento con los de la administración centralizada.	Recursos - Alcaldía	Alcalde, OMPU, Dirección de presupuesto	permanente
	3.Establecer un sistema de estímulo y recompensa basado en el desempeño del funcionario.	. Instaurar la bonificación, el aumento de la remuneración mensual y la promoción del empleado.		OMPU, Dirección de presupuesto.	
	4. Definición funciones para cada funcionario.	. Formalizar las diferentes funciones y roles de los funcionarios que prestan servicio a la organización..	OMPU	OMPU	6 meses

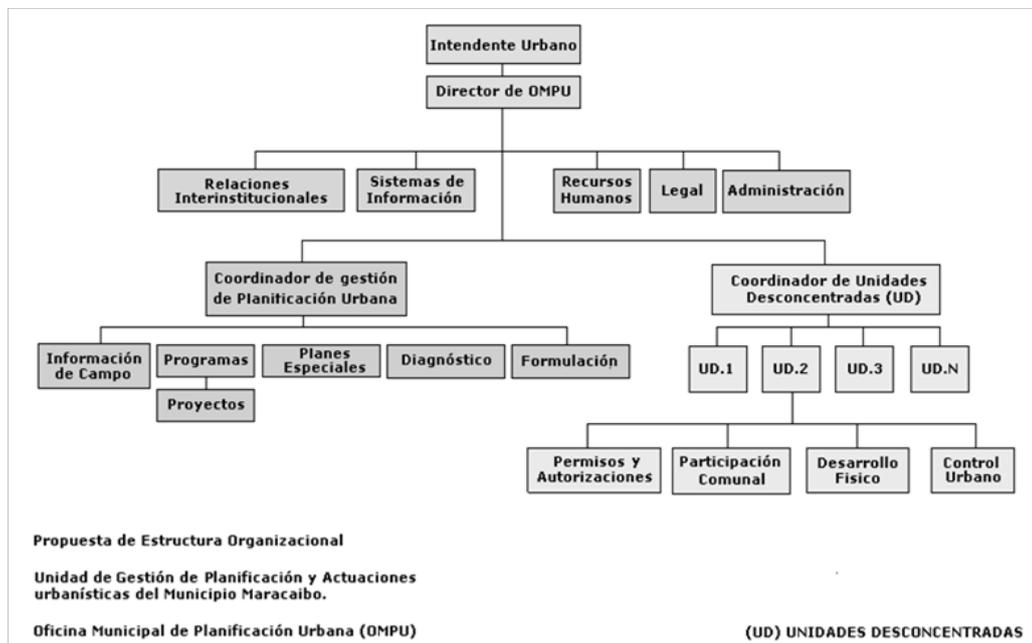
Fuente: Elaboración propia (2012)

4.5 Implementación del Plan Estratégico

Para la implementación se concretan las competencias de los agentes ejecutores, se establecen los indicadores de seguimiento y evaluación de resultados:



4.6 Propuesta de Estructura Organizacional



Propuesta de Estructura Organizacional

Unidad de Gestión de Planificación y Actuaciones urbanísticas del Municipio Maracaibo.

Oficina Municipal de Planificación Urbana (OMPU)

(UD) UNIDADES DESCONCENTRADAS

Fuente: Fuente: Otero (2012)

5. Conclusiones

1. La investigación parte de una estructura organizacional existente de cuya experiencia nacen las posibilidades de lograr los cambios y transformaciones que se proponen.

2. Cuenta la organización objeto de análisis con fortalezas desarrolladas a través del tiempo de su fundación, entra las que se encuentra un valioso recurso humano capacitado y preocupado por mejorar profesionalmente.

3. La Oficina Municipal de Planificación Urbana (OMPU) fue creada en el año 1980 y desde entonces ha experimentado transformaciones según la necesidad de cada momento de la ciudad se lo ha exigido, sin embargo hoy, las exigencias modernas han rebasado sus estructuras.

4. Es importante reconocer que las nuevas tecnologías y los actuales conocimientos sobre las organizaciones, ofrecen medios para facilitar los procesos de adaptación a los cambios que debe experimentar la organización.

6. Recomendaciones

El éxito de la implementación del Plan, sugiere el estudio y análisis de inversión económica requeridas para el logro de los resultados esperados. Y esto debe incluir la selección de las mejores alternativas contentivas de las mejores y más adecuadas opciones a las necesidades del Plan Estratégico. Entre estas opciones esta la selección de un sistema de información que propicie y potencialice la comunicación entre las diferentes instancias administrativas de gobierno, así como entre el usuario y la institución. Siendo entonces un componente esencial de la propuesta, es importante considerar

significativas inversiones económicas en este aspecto ya que para el logro de los resultados previstos, se requiere de importantes transformaciones que parten no solo de los cambios físicos que ameritan llevar el servicio a la población, o de la formación y desarrollo del recurso humano, o de cambios en la cultura organizacional, sino también el permitir el fluir de la información oportuna y de calidad, base fundamental y generadora de los cambios en la forma de la prestación del servicio.

Bibliografía

Planes

- **Plan de Desarrollo Urbano Local de Maracaibo (2005):** organizacional. Memoria Descriptiva del Plan de Desarrollo Urbano Local de la Ciudad de Maracaibo, elaborado en 1995 por el Instituto de Investigaciones de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia

Libros

- **Arenilla, Manuel. (2011). Crisis y reforma de la Administración Pública.** Netbiblos. Ediciones. 571 pág.
- **Brakars, José (2002) Ciudades para todos. La experiencia reciente en programas de mejoramiento de barrios.** Banco Interamericano de Desarrollo. Sección de Publicaciones del BID. 129 pág.
- **Daft, Richard L. (2007) Teoría y diseño Organizacional.** Cengage Learning Editores, S.A de C.V. México. D.F, 9na Edición. 614 pág.
- **David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica.** Pearson Educación, Mexico.9na. Edición. 330 pág.

- **Francés, Antonio (2006) Estrategia y Planes para la Empresa: con el cuadro de mando integral.** Pearson Educación de México. S.A de C.V. 512 pág.
- **Fernández Guell, José Miguel (2006) “Planificación Estratégica de Ciudades, Nuevos Instrumentos y procesos”,** Editorial Reverté, S.A, Barcelona, 299 pág.
- **Lusthaus, Charles. (2002). Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño.** Banco Interamericano de Desarrollo. Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo.
- **OCDE, (2007) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Participación Ciudadana. Manual. Consulta y participación en la Elaboración de Políticas Públicas. Gobernabilidad.**
- **Palacios A, Luis Enrique. (2009). Gerencia de Proyectos, un enfoque latino.** Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Impresión: Miniprés C.A
- **Porret Gelabert, Miguel. (2008). Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar Personas en la Institución.** Libros profesionales de empresa Esic. editorial. 603 pág.
- **Rojas, Eduardo; Cuadrado Roura, Juan R.; Fernández Guell, José Miguel. (2006). Gobernar las metrópolis.** Banco Interamericano de Desarrollo. 554 pág.
- **Rosas Chávez, Patricia y Bravo Padilla, Itzcoatl Tonatiuh. (2007). Ciberoamérica en Red: Escotomas y Fosfenos 2.0.** Las Organizaciones en la era de la información y sus capacidades institucionales. Editorial UOC. 104 pág.
- **Ruiz Sánchez, Carlos. (2002). Manual para la Elaboración de Políticas Públicas.** Universidad Iberoamericana. Edición Plaza y Valdez, S.A.
- **Sainz, José María (2010) El Plan Estratégico en la Práctica.** Editorial Esic. 2da edición aumentada. 392 pág.
- **Sánchez Albavera, Fernando. (2003) Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos.** Cepal-Eclac,

Naciones Unidas. Serie gestión Pública N° 32. Impreso en Naciones Unidas. Santiago de Chile.

- **Tovar, Arturo y Mota, Alejandro. (2007). "CPIMC Un Modelo de Administración por Procesos".** Panorama Editorial S.A de C.V. México. D.F. 83 pág.

Trabajos de Investigación

- **Díaz Jave, Alfredo y Mego Núñez, Onésimo. (2008). Propuesta de un Plan Estratégico para el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Imaza, Perú, en el periodo 2008-2012.**
- **Huamaní, Tito. (2003). Importancia del Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional.**
- **Mintzberg, H. y Jorgensen, J. (1995). "Una Estrategia emergente para la Política Pública"** Trabajo presentado como una primera versión en la primera conferencia J.J. Carson. patrocinado por la Universidad de Ottawa. Traducido del Ingles de Marie A. Zamudio Vega.
- **Rosso Morales, Humberto (2001) La Gestión Estratégica en el Gobierno Municipal de la ciudad de la Paz.** Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de Ingeniería Industria. Estudio realizado para obtener el grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas.
- **Russi Navarrete Gustavo A. (1998) Desarrollo urbano-Proyectos Inmobiliarios.** Universidad de Medellín. División de Investigaciones y Asesorías. pág 51.
- **Valdebenito, Jimena. (2007). Índice de demanda de servicios municipales.** Documento de trabajo. Gobierno de Chile. Ministerio del interior. Secretaría de desarrollo. 28 pág.

Páginas web

- **Alcaldía de Chacao, Municipio Chacao del Estado Miranda.**
www.chacao.gov.ve
- **Jadué, Daniel. (2006). Recoleta, Santiago, Chile.**
www.blogger.com/profile/01991838545977174329

- **Manene, Luis Miguel. (2011). Las estructuras organizativas: su desarrollo, configuración, unidades, relaciones, flujos de trabajo y de valor.**
www.luismiguelmanene.com/2011/06/05