

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN EL CENTRO DE  
TECNOLOGIA EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE DEL NUCLEO ANZOATEGUI”**

**REALIZADO POR:**

ZERPA, Mónica Y.

NORIEGA G., Andy R

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de  
INGENIERO DE SISTEMAS**

Barcelona, Noviembre de 2009

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN EL CENTRO DE  
TECNOLOGIA EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE DEL NUCLEO ANZOATEGUI”**

**ASESOR:**

---

**Prof. REINALDO PASTRANA**  
**Asesor Académico**

**Barcelona, Noviembre de 2009.**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN EL CENTRO DE  
TECNOLOGIA EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE  
ORIENTE DEL NUCLEO ANZOATEGUI”**

**JURADO CALIFICADOR:**

---

**Prof. REINALDO PASTRANA**  
**Asesor Académico**

---

**Prof. MARIA GUEVARA**  
**Jurado Principal**

---

**Prof. HECTOR MOISES**  
**Jurado Principal**

**Barcelona, Noviembre de 2009.**

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de trabajo de grado:

”Los trabajos de grado son exclusividad propiedad de la universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quien lo participará al Consejo Universitario”.

## **RESUMEN**

La presente investigación permitió elaborar una propuesta de un plan estratégico al Centro de Tecnología Educativa, Estado Anzoátegui, la cual carece de una planificación integral, estrategias, falta de mecanismos de control y deficiencias en el manejo de información. El desarrollo de la propuesta se inició con la formulación de la misión, utilizando la metodología de Strickland y Thompson, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz (EFE), así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz (EFI), para ambos análisis se utilizó la metodología de Fred David. Luego se crearon cuatro objetivos siguiendo los parámetros de George Morrissey y nueve estrategias a partir de las variables de los factores internos y externos, aplicando la matriz (FODA) un instrumento de ajuste importante que ayudó a desarrollar cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Finalmente se diseñó planes de acción para las estrategias.

## INDICE

RESOLUCIÓN.....	iv
RESUMEN .....	v
INDICE .....	vi
DEDICATORIA.....	xi
AGRADECIMIENTOS .....	viii
CAPITULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2 OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Objetivo General .....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
CAPITULO II .....	4
MARCO TEORICO.....	4
2.1 GENERALIDADES .....	4
2.2 DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN.....	6
2.2.1 Utilidad De La Planificación. ....	7
2.2.2 Alcances De La Planificación.....	8
2.2.3 Importancia De La Planificación.....	9
2.2.4 Características De La Planificación [7] .....	9
2.2.5 Planificación Estratégica [11].....	10
2.2.6 Importancia De La Planificación Estratégica [11].....	13
2.2.7 Tareas Básicas De La Planificación Estratégica.....	13
2.2.8 Beneficios De La Planificación Estratégica [11].....	14
2.3 ESTABLECIMIENTO DE LA MISION, VISION Y EI NEGOCIO DE LA ORGANIZACIÓN. [6].....	14
2.4 DEFINICION DE ESTRATEGIA. [8] .....	15

2.5 TÉCNICAS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS. [11].....	15
2.6 AUDITORIA EXTERNA .....	17
2.6.1 Variables Ambientales Claves [6] .....	18
2.6.2 Matriz De Evaluación De Factores Externos (Efe). [6].....	19
2.7 AUDITORÍA INTERNA [6] .....	20
2.7.1 Matriz Evaluacion De Los Factores Internos (Efi) [6].....	21
2.8 MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL [6] .....	22
2.9 MATRIZ FODA [7] .....	23
2.10 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN [10].....	26
CAPITULO III .....	27
MARCO METODOLOGICO .....	27
3.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACION .....	27
3.2 POBLACIÓN.....	28
3.3 MUESTRA.....	29
3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	30
3.5 TECNICAS DE ANALISIS .....	30
3.6 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION.....	31
CAPITULO IV .....	33
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA.....	33
4.1 GENERALIDADES .....	33
4.2 NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE33	
4.2.1 Historia.....	33
4.3 CENTRO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA NUCLEO ANZOATEGUI (CTEUDO) .....	35
4.3.1 Descripción del Centro de Tecnología Educativa Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui.....	35
4.3.2 Objetivos del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui .....	36
4.3.3 Estructura Organizativa: .....	38
4.3.4 Funciones del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui.....	41

4.4 ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA. ....	45
4.4.1 Visión amplia del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui. ....	45
4.5 RELACIÓN CON LAS DELEGACIONES DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA .....	48
4.6 RELACIÓN CON INSTITUCIONES EXTERNAS .....	49
4.7 INTERCONEXIONES ENTRE LOS FOCOS PROBLEMÁTICOS ..	50
CAPITULO V .....	52
CAPITULO V .....	53
REFORMULACION DE LA MISION Y VISION .....	53
5.1 GENERALIDADES .....	53
5.2 PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA LA REDACCIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA. ....	53
5.2.1 Misión de la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui .	54
CAPITULO VI .....	57
ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO .....	57
6.1 GENERALIDADES .....	57
6.2 VARIABLES AMBIENTALES CLAVES .....	57
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN AMBIENTAL .....	59
6.4 FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN AL CTEUDO NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI.....	59
6.4.1 Factores Económicos: .....	59
6.4.2 Factores Sociales, culturales y Geográficos: .....	66
6.4.3 Factores Políticos y Gubernamentales .....	68
6.4.4 Factores Tecnológicos.....	69
6.5 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ENCONTRADAS EN EL CTEUDO NÚCLEO ANZOÁTEGUI.....	70
6.6 ANALISIS ESTRUCTURAL.....	71



6.6.1 Determinación de los valores ponderados de la Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE) .....	77
6.6.2 Matriz de Evaluación de factor Externo (EFE) .....	78
CAPITULO VII .....	84
ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO .....	84
7.1 GENERALIDADES .....	84
7.2 ÁREAS INTERNAS CLAVES DE LA DELEGACION .....	85
7.2.1 Auditoria Gerencial .....	85
7.2.2 Organización.....	89
7.2.3 Dirección .....	91
7.2.4 Control .....	93
7.2.5 Motivación.....	96
7.3 AUDITORIA DE MERCADEO .....	97
7.3.1 Análisis De La Clientela .....	97
7.3.2 Compra de Ssuministros.....	101
7.3.3 Ventas de Servicios .....	102
7.3.4 Distribución .....	103
7.3.5 Responsabilidad Social.....	104
7.4 AUDITORIA FINANCIERA .....	104
7.5 AUDITORIA DE PRODUCCIÓN.....	106
7.5.1 Proceso.....	107
7.5.2 Equipos.....	107
7.5.3 Inventario .....	109
7.5.4 Fuerza de Trabajo.....	109
7.5.5 Calidad.....	112
7.5.6 Investigación y desarrollo.....	113
7.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	117
7.8 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....	124

7.9 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	126
CAPITULO VIII .....	131
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	131
8.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	131
<b>8.2 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>132</b>
8.2.1 Etapa de Insumos .....	132
8.2.2 Etapa de Adecuación .....	133
8.2.3 Etapa de Decisión.....	139
8.2.4 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE).....	140
CAPITULO IX .....	158
PLANES DE ACCION .....	158
9.1 GENERALIDADES: .....	158
<b>ESTRATEGIA:</b> Establecer metas mensuales que permitan el comienzo y finalización de las actividades llevando a cabo un cronograma del cumplimiento de las mismas. ....	163
CONCLUSIONES.....	168
RECOMENDACIONES .....	170
BIBLIOGRAFÍA .....	171
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:	173

## DEDICATORIA

- ❖ A Dios Todopoderoso.
  
- ❖ A mi madre Carmen Zerpa (QEPD) y mi padre Mónel Martínez, los seres que más he amado. Debo dedicarte este triunfo madre que siempre estuviste y estas presente en cada uno de mis pensamientos y de mis decisiones, y que se que estas muy feliz.
  
- ❖ A mi abuelita María Martínez.
  
- ❖ A todos mis hermanos, que siempre los llevo en mi corazón.

**Mónica Zerpa**

## **DEDICATORIA**

- ❖ A mis queridos padres ANTONIO Y PAULA que me apoyaron durante todos estos años en la Universidad.
- ❖ A toda persona interesada en aprender, estudiar y que necesite de algún dato relacionado con el tema de esta tesis.
- ❖ A todos mis hermanos, novia y familia

**Andy Noriega**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la grandiosa Universidad de Oriente que nos brindó la oportunidad de prepararnos y aspirar a una de nuestras metas, como lo es ser unos profesionales.

A nuestros Profesores, que transmitieron cada uno a su estilo, sus enseñanzas de una manera motivadora, divertida, y de calidad, dejándonos al mismo tiempo la preocupación y motivación para seguir descubriendo los contenidos que seguiremos utilizando en nuestra etapa profesional.

A nuestro asesor académico, Profesor Reinaldo Pastrana, el cual nos dio consejos sabios y oportunos, siendo estos de gran ayuda en la realización de nuestro trabajo de grado.

Al personal del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui por habernos suministrado parte de los datos utilizados en nuestra investigación.

A nuestros compañeros de clase por todo su apoyo brindado y esos buenos momentos compartidos que jamás olvidaremos.

Y a todas esas personas que de alguna manera colaboraron para hacer posible este trabajo.

**Mónica Zerpa**

**Andy Noriega**

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

El Centro de Tecnología Educativa del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, (CTEUDO) nació en el mes de Junio de 1980 ideado como un lugar de producción, uso, distribución y almacenamiento de materiales de instrucción en sus múltiples y diversas formas; contando para ello con un personal capacitado para esa área y un variado número de equipos e instrumentos.

*... “lo hemos definido como un lugar de trabajo, de estudio, de reflexión, de discusión, que debe contar con personal humano, con equipos y materiales” (Mariño 1980)...*

Luego de ser aprobado, el proyecto inició sus actividades en la planta baja del recién inaugurado edificio de Ciencias de la Unidad de Estudios Básicos del Núcleo de Anzoátegui, para posteriormente ser mudado a la nueva edificación de la Biblioteca Luís García Pelissier como el Centro de Tecnología Educativa del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente.

El CTEUDO desde sus inicios se ha dedicado a apoyar de manera directa todo lo relacionado con la investigación en el campo educativo; representando una herramienta de gran importancia para enriquecer los conocimientos del profesorado, y así mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos. Las autoridades no les ha dado el apoyo suficiente, esto podría ser un motivo de porque no se ha conocido totalmente impidiéndose así que los programas educativos sean desarrollados con la mayor rapidez y eficiencia que ameritan.

En cuanto a las actividades administrativas que se llevan a cabo en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, como las compras, el control de inventario y gastos en general siempre han sido realizadas de manera manual, por lo que esto conlleva más trabajo en los procesos operacionales, y al no cumplirse en el tiempo esperado genera demoras en la asignación del presupuesto y el tiempo de ejecución de los proyectos debido a los distintos departamentos por los que tiene que pasar.

Otra problemática presente es la carencia de recursos económicos y de materiales necesarios para el mejoramiento de las actividades que allí se desarrollan, entre estas se destacan por ejemplo; en el centro de reproducción: fotocopiadoras, guillotina industrial, maquina rizo, compaginadora, engomadora, y en otros departamentos como los materiales de papelerías.

Impulsados por la problemática que se presenta en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, se realizó el presente trabajo de investigación que tiene como propósito diseñar estrategias que ayuden a mejorar su funcionamiento, establecer objetivos medibles y cuantificados en términos de una estructura organizativa y una nueva metodología organizacional, por consiguiente ofrecer alternativas de solución que ayuden a mejorar el sistema en estudio. También se estudió su comportamiento en el ámbito externo e interno para identificar los factores que inciden en la situación problemática planteada anteriormente.

La importancia de este proyecto radica en que con su ejecución y puesta en práctica, el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, podrá analizar su propia situación interna y anticiparse a la evolución del entorno, percatándose de aquellos factores internos y externos que inciden sobre ella y establecer cuáles son las prioridades más relevantes en las actividades que allí se desarrollan.

El alcance de esta investigación se enmarcará en proponer cambios en el Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui, presentando básicamente un

modelo de Planificación Estratégica que facilite la supervisión y el control de las actividades administrativas y académicas dentro de cada Departamento.

La originalidad de la investigación radica en que este será la primera vez que se realizará una Planificación Estratégica dentro del Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui. Además, el fin de ésta Planificación será como se mencionó anteriormente, proponer cambios que permitan una mejor adecuación entre el sistema ambiente y humano.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico, para el mejoramiento de las actividades que se realizan en el Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar la situación actual del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui.
- ❖ Determinar las oportunidades y amenazas del sistema realizando un análisis externo.
- ❖ Establecer las fortalezas y debilidades del sistema por medio de un análisis interno.
- ❖ Formular estrategias que conduzcan al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y contrarresten las debilidades y amenazas.
- ❖ Elaborar planes de acción para las estrategias seleccionadas.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Generalidades**

Esta parte corresponde a los aspectos y fundamentos teóricos empleados durante el desarrollo del estudio. La metodología empleada fue principalmente la planificación estratégica, la cual sirvió de base para la orientación de la investigación, además se emplearon otras metodologías que fueron útiles en el transcurso de la investigación. De igual manera se hace mención a trabajos de grado elaborados con anterioridad, en la universidad de oriente, entre los cuales se pueden nombrar:

Diseño de un Plan Estratégico para la Unidad Educativa Colegio “Juan Vicente González de la Ciudad de Barcelona Estado Anzoátegui”. Machado G. Rosmelys E., y Marcano M. Luis E. (2008), realizaron un estudio comenzando con la recopilación de información, se detectaron los focos problemáticos dentro de la Institución y los factores externos e internos que afectan el funcionamiento de la misma. Se describió la situación actual de la Unidad Educativa Colegio “Juan Vicente González ”, para posteriormente realizar la evaluación de la misión, visión y objetivos de la Institución, luego se realizó el análisis del ambiente externo con el fin de obtener las oportunidades y amenazas que afectan el plantel Educativo, a través de la metodología de benchmarking con otras instituciones de la región, se realizó el análisis interno, se formularon estrategias, para contrarrestar los factores críticos y se elaboraron los planes de acción. [1]

Mejoramiento del departamento de Registros médicos y Estadísticos de Salud del hospital de niños “Tobías Guevara del Edo Anzoátegui” (2008). Arupón Trebol, Karina Y. y España Sabino, Ysmar del V. Realizaron ésta planificación basándose en la problemática que existía de un espacio reducido que permitiría resguardar de forma

segura la cantidad de Historias medicas cubriendo algunas áreas de trabajo con equipos. Para estos archivos trazaron objetivos que cumplirán con la misión del departamento, luego hicieron las auditorias internas y externas para conocer los factores claves de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades del departamento para elaborar diferentes estrategias y mediante un análisis escoger las más convenientes y plantear los planes de Acción. [2]

“Diseño de un plan estratégico para el departamento de comercialización de una empresa fabricante de tubos de acero ubicada en Barcelona, edo Anzoátegui” (2008). Acuña R Mirtha E. y Díaz Desmileina D. Realizaron un análisis del sistema en estudio, la cual se realizo mediante la consecución de las siguientes etapas: formulación de la misión, auditoria Externa e interna para poder detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y una formulación de objetivos y estrategias para posteriormente elaborar los planes de acción, finalmente se agruparon estrategias y actividades adaptadas a las condiciones externas e internas del área bajo estudio, las cuales mediante su implantación apropiada propiciarán las mejoras necesarias para un correcto funcionamiento. [3]

“Propuesta de un plan estratégico para una empresa dedicada a la fabricación de mobiliarios de oficina ubicada en el edo Anzoátegui” (2008). Solórzano S, Yelitza del Valle y Boyd S, María Félix del V. Este proyecto de investigación se inicio con la descripción de la situación del sistema actual, a continuación se procedió a redefinir la declaración de la misión del negocio. Posteriormente se llevo acabo el análisis tanto interno como externo de la empresa con el fin de detectar las debilidades, fortalezas y amenazas que de una u otra forma permitieron determinar las estrategias mas atractivas y planes de acción destinados a facilitar a industrias Colman C.A el alcance de una misión y objetivos de la mejor manera. [4]

“Diseño de una planificación Estratégica para una empresa de Fabricación y Distribución de Equipos y materiales Electro-mecánicos”(2008). Esparza R, Jorge y Lara S, Norgemary. Este proyecto se comenzó a realizar con la formulación de la misión-visión de la empresa y objetivos, luego se realizo un análisis del Ambiente

Externo con el propósito de identificar las amenazas y oportunidades así como también un análisis interno para conocer las debilidades y Fortalezas de la compañía, con respecto a la industria con la información obtenida se generaron las estrategias, de todas estas estrategias, se relacionaron aquellas que eran compatibles con los objetivos planteados por la empresa. Por ultimo se elaboro un plan de acción para la implantación de todas las estrategias seleccionadas. [5]

## **2.2 Definiciones De Planificación**

Han existido y existen amplias variedades de definiciones de planificación, entre las cuales se encontró:

Para Gulick (1937): “Planificar es diseñar en grandes líneas las cosas que son precisas hacer y los métodos para hacerlas, a fin de alcanzar los propósitos establecidos para la empresa” [6]

Para Dalh (1995): afirma que “la planificación es considerada como equivalente de la acción social racional, es decir como un proceso para alcanzar una decisión racional” [7]

Para Gustavo Andrade Lleras (1991): Se trata de “Un proceso dirigido a racionalizar la toma d decisiones individuales o colectivas, presentando soluciones alternas en la consecución de los mismos fines, sus posibles implicaciones y resultados”. [2]

Para Jiménez (1982): “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de objetivos”.

Para Stoner (1996): Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzarlos”. [9]

Para Cortes (1982): “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”. [12]

La planificación implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación de un futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Construir un futuro deseado y no de adivinarlo.

### **2.2.1 Utilidad De La Planificación.**

La planificación es extremadamente útil en los siguientes sentidos:

- Da a la organización que la utiliza una unidad explícita de propósito, permitiendo el engranaje fluido de las partes, reduciendo la dispersión de esfuerzos y el consiguiente despilfarro de recursos.
- Establece un mecanismo continuo de evaluación de las actividades, lo cual permite corregirlas o reorientarlas permanentemente.
- Minimiza la improvisación en la toma de decisiones y los riesgos inherentes a la misma. [7]

### **2.2.2 Alcances De La Planificación**

La planificación es aplicable a cualquier actividad humana, con los alcances mas disímiles que pueda imaginarse. Así y de acuerdo con la extensión geográfica considerada, puede ser mundial, continental, subcontinental, regional, local o urbana, y de acuerdo con el horizonte: a corto, mediano, o largo plazo.

Por otra parte pueden funcionar en dos planos o dimensiones diferentes: la dimensión sectorial, en la cual se realizan las actividades sin una referencia explícita al espacio geográfico en el que ellas ocurren e interactúan; y la dimensión espacial, donde por el contrario, se centra la atención en el territorio y en la localización referida a las actividades.

Además puede ser global o parcial, en el sentido de incluir a todos los sectores o aparte de ellos solamente. Así, los alcances dentro de un país de un plan determinado, pueden ir desde la cobertura a muy corto plazo de una actividad específica dentro de un subsector económico o social, en un ciudad concreta, hasta la cobertura sectorial y espacial, a largo plazo, de todas las actividades a nivel nacional, pasando por la más variada gama de combinaciones posibles.

Finalmente la planificación puede ser interactiva o meramente indicativa según sus propuestas sean compulsivas o no. Así por ejemplo, se acepta normalmente que los planes de la nación en Venezuela, sean obligatorios para el gobierno y solamente orientadores para el sector privado, y que en cambio los planes nacionales y regionales de ordenamiento territorial son obligantes para todos los organismos, instituciones y personas. [7]

### 2.2.3 Importancia De La Planificación

La planificación es importante debido a que refiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollando una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades, además se ocupa tanto de los fines (¿Qué hay que hacer?) como de los medios (¿Cómo debe hacerse?).

Con la planificación se define una dirección, se reduce el impacto del cambio y se minimiza el desperdicio estableciendo los criterios para controlar.

Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a donde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellas y trabajar en equipo.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósito distinto e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. [7]

### 2.2.4 Características De La Planificación [7]

Para cumplir eficientemente con la función que la sociedad le asigna, la planificación debe ser: integral, objetiva, realista, participativa, continua y flexible.

**Integral:** significa abordar la totalidad, o al menos la mayoría de las variables revelantes al tema considerado y el de las relaciones entre ellas. Pocas cosas son menos propias de una buena planificación, que al tratamiento por separado de dichas variables, sin considerar las relaciones correspondientes.

Sin embargo en el análisis de esas variables sólo se deben incluir aquellos elementos realmente indispensables para su adecuada comprensión.

**Objetividad:** es imprescindible en el análisis de las causas determinantes de la realidad considerada. Solamente así será posible proveer su evolución y tomar medidas para orientarlas en un sentido más deseable. Un análisis subjetivo de dichas causas, conduciría por el contrario a conclusiones erradas y a decisiones inaceptables de alcanzar los objetivos

**Realismo:** ser realista significa hacer propuestas factibles, no solo desde puntos de vistas sociales, políticos y administrativos. Adema este realismo no debe ser paralizante, por el contrario el planificador tiene la obligación de ser audaz, inteligente, emprendedor y convertir el estilo de desarrollo mínimo en objeto de planificación.

**Continua y flexible:** Se refiere a que debe ajustarse permanentemente a la realidad cambiante. De no hacerlo así, los planes se convierten rápidamente en letras muertas que nada tienen que ver con la realidad en que están inscritos.

### **2.2.5 Planificación Estratégica [11]**

La planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. La planificación es un concepto que nunca se despojara de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se agrega lo estratégico para formar el termino en discusión, no pierde esa característica esencial, sino que amplia el significado, para incluir en la definición, la dirección y el control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para lograr sus objetivos.

Planificar es prever y decidir las acciones que pueden llevar la organización desde el presente hasta el futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio.

La dirección tiene como tarea básica poner a funcionar la empresa y dinamizarla. Ella se relaciona con la acción de poner en marcha la empresa, y tiene mucho que ver con las personas debido a que se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores de todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar en la ejecución, comunicar, liderar, motivar entre otros.

El propósito de la dirección es hacer que los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo a los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo. Así como también la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante las guías de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.



El control forma parte del proceso administrativo, utilizado para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeños con objetivos de planeación a fin de diseñar los sistemas de retroalimentación de la información; comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, establecer si hay desviaciones y medir su importancia de manera de tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma mas eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones.

La planificación Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones funcionales capaces de hacer que las organizaciones logren sus objetivos. [11]

En tal sentido, la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones

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

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que

consiste en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implanten.

### **2.2.6 Importancia De La Planificación Estratégica [11]**

Es la mejor herramienta para navegar con "relativa certidumbre" en un ambiente riesgoso y cambiante, ello constituye un puente entre el presente y el futuro deseado, ya que busca que las decisiones de hoy sean eficientes y tengan un impacto positivo en el futuro.

Su importancia radica en que la planificación estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión.

### **2.2.7 Tareas Básicas De La Planificación Estratégica**

- ◆ Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
- ◆ Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
- ◆ Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- ◆ Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- ◆ Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

### **2.2.8 Beneficios De La Planificación Estratégica [11]**

- ◆ Contribuye a detectar nuevas oportunidades y especifica las acciones necesarias para aprovecharlas.
- ◆ Proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de "que estamos tratando de hacer y de lograr".
- ◆ Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- ◆ Propicia al empleado a precisar la estructura de su organización, alentándolo hacia el compromiso personal para el logro de los objetivos.
- ◆ Permite el desarrollo de controles efectivos.
- ◆ Estimula a los administradores a desarrollar la creatividad para la resolución del problema.
- ◆ Permite asignar de manera idónea los recursos, aprovechando el máximo del tiempo.
- ◆ Crea una actitud directiva más proactiva y contrarresta las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.
- ◆ Proporciona una actitud positiva ante los cambios dados dentro de la organización. ◆ Permite tomar decisiones importantes para respaldar los objetivos establecidos.

### **2.3 Establecimiento De La Mision, Vision Y El Negocio De La Organización. [6]**

Las declaraciones de misiones establecen la personalidad de las organizaciones y permiten diferenciar unas de otras en la industria. La misión de una organización le proporciona identidad y carácter propio. Para el desarrollo de la misión en la empresa, deben tomarse en cuenta principalmente tres aspectos:

- ◆ Comprender que es lo que se desea hacer y cual es el negocio de la empresa.
- ◆ Decidir cuando cambiar la misión para alterar la dirección estratégica
- ◆ Comunicar la misión de manera clara y motivadora.

Definir en cual negocio se encuentra la empresa implica conocer las necesidades de los consumidores para identificar que es lo que se va a satisfacer, además de como se van a satisfacer tales necesidades. Las declaraciones de misión y las definiciones de negocios deben estar claramente definidas para establecer la relevancia en la dirección de la organización, delimitando de manera especifica el terreno donde se encuentra el interés de la empresa.

La visión del negocio implica la concepción de la organización acerca del futuro en general del medio en que se desenvuelve la empresa y del lugar que ocupara la organización en ese futuro. Tanto la declaración de la misión como la visión y el negocio de la empresa, deben ser formulados claramente y comunicados con el fin de generar entusiasmo a todos los involucrados en la organización.

#### **2.4 Definicion de Estrategia. [8]**

Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo, es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

#### **2.5 Técnicas ara la recopilación de datos. [11]**

Esta sección es la expresión operativa del diseño de investigación, en la cual se hizo una especificación concreta de cómo se realizó la investigación, para la cual será necesario definir las técnicas de recolección de datos que permitan obtener información real del sistema en estudio.

A continuación se presentan las principales técnicas para reunir información, las cuales representan las herramientas con las que se cuenta para llevar a cabo dicho objetivo:

**La entrevista.** Es de uso bastante común, ya que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas. Se puede decir que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

Su importancia, su validez y sus frutos dependen fundamentalmente de la habilidad de quien hace uso de ella. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas.

**El cuestionario.** Es de gran utilidad en la investigación científica ya que constituye una forma concreta de obtener información, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite a demás, aislar cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

**La Observación:** Es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender por el subjetivismo; el etnocentrismo, los

perjuicios, la parcialización, la deformación, la emotividad, etc., se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente. Esta puede ser:

- **Observación Directa:** es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.
- **Observación Indirecta:** se presente esta técnica cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente.

## 2.6 Auditoria Externa

La auditoria externa se realiza con el propósito de identificar las variables claves que prometen respuestas procesables, es decir con la aplicación de esta se busca determinar y evaluar todos los sucesos o tendencias que se salen del dominio de la empresa. El análisis del contexto externo revela las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización, lo cual facilita a la gerencia formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o tratar de reducir sus consecuencias.

La manera mas eficaz de realizar una auditoria externa es a través de los siguientes pasos [6]:

- Escoger variables ambientales claves.
- Seleccionar fuentes claves de información ambiental.
- Utilizar técnicas y herramientas de predicción.
- Construir una matriz de perfil competitivo.
- Construir una matriz de evaluación de factores externos.

### 2.6.1 Variables Ambientales Claves [6]

La selección de variables por controlar puede cambiar extensamente, de acuerdo a la situación que se este estudiando. Los cambios en las variables ambientales se traducen mediante los cambios que ocurren en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo.

Las fuerzas externas afectan el tipo de producto desarrollado, su posicionamiento y las estrategias de segmentación, es decir afectan de manera directa y significativa a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

Organizaciones sobreviven únicamente, por que han reconocido y toman ventaja de las oportunidades externas.

Las variables ambientales claves o factores claves externos se pueden clasificar en cinco fuerzas principales:

1. **Fuerzas Económicas:** Los factores económicos son piezas claves para el éxito de las estrategias empresariales, las organizaciones aprovechan las oportunidades que se presentan de las diversas tendencias de la economía en un determinado momento.
2. **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** Cualquier tipo de organización con fines de lucro o no se ven afectadas por oportunidades o amenazas originadas por los cambios en las fuerzas antes mencionadas, y si no están al tanto de todos estos cambios no podrán mantener su crecimiento y rentabilidad.

3. **Fuerzas políticas, legales y gubernamentales:** Estos pueden representar oportunidades o amenazas importantes para la empresa, ya que los cambios o modificaciones en las leyes pueden afectar considerablemente a las empresas.
  
4. **Fuerzas Tecnológicas:** Las innovaciones tecnológicas tales como la ingeniería en computación, las computadoras pensantes, la robótica, rayos láser, redes satelitales, fibra óptica, Internet y otros. Pueden llegar a todos los componentes del sistema productivo, además crear nuevos mercados, producir una proliferación de productos nuevos y mejorar los ya existentes, también puede generar que los equipos y servicios actuales se vuelvan obsoletos con mayor rapidez, de igual manera puede representar una ventaja competitiva poderosa.
  
5. **Fuerza Competitiva:** Este es el factor más importante de la auditoria externa, además es uno de los más difíciles para obtener información, ya que consiste en identificar las fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias de las empresas rivales. Mientras más información y conocimiento puede una empresa obtener sobre sus competidores más cercanos, mayor es la posibilidad de que formule e implante estrategias efectivas.

#### **2.6.2 Matriz De Evaluación De Factores Externos (Efe). [6]**

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:



1. Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0 (no es importante) a 1. (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1
3. Posteriormente se asigna una calificación del 1 al 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.
4. Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener una calificación ponderada.

Por último se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización

## **2.7 Auditoría Interna [6]**

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas sumadas a las oportunidades y amenazas externas así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

La auditoría interna permite conocer la situación actual de la organización y determinar sus fortalezas y debilidades. *Las fortalezas* son las actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. *Las debilidades* es un término que se refiere a las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

### **2.7.1 Matriz Evaluacion De Los Factores Internos (Efi) [6]**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en construir una Matriz EFI. Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar una Matriz de EFI se deben realizar los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero las fortalezas y después las debilidades.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores, el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la organización. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación, para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización entera.

## **2.8 Método De Análisis Estructural [6]**

Es una técnica nacida directamente del estructural – funcionalismo. Entonces partimos de la definición de estructura que dice: “*estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia*”.

Por medio de esta herramienta podemos determinar cuales son los factores más importantes que están afectando al sistema, cuales son las variables claves que están incidiendo en su desempeño y cuales son las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y como las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

Los elementos (o variables) que constituyen el caso que se esta estudiando no son analizados independientemente uno de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros, vale decir que el método nos permite visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros. Para llegar a este punto deben cumplirse tres etapas previas:

### **Etapas I: Identificar las variables que conforman el problema.**

En esta primera etapa se hace un contacto directo con el sistema para conocer su situación actual, su comportamiento y su relación con el medio ambiente, además de los problemas internos y externos que influyen en el mismo.

### **Etapas II: Detectar la influencia que ejercen unas sobre otras.**

La manera de cómo se detectarán las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizará de dos formas, una el índice de motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza sobre las demás. Y el índice de dependencia el cual nos indica el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras es decir, las veces que cada una depende de las restantes.

Podemos decir que una influencia es real cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables. Para efectos de evaluación de la matriz de análisis estructural una influencia real tiene el valor igual a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual cero (0).

## **2.9 Matriz Foda [7]**

La Matriz de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas, esto puede observarse en Tabla 2.1. La construcción de la matriz consta de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades externa claves de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externa claves de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas claves de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas claves de la empresa.

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en cada celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en cada celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en cada celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en cada celda adecuada.

**Tabla 2.1** Un marco general de la Matriz FODA

	<p><b>FUERZAS-F</b></p> <p>1. 2. 3. 4. <b>Anotar las fuerzas</b> 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p><b>DEBILIDADES-D</b></p> <p>1. 2. 3. 4. <b>Anotar las debilidades</b> 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <p>1. 2. 3. 4. <b>Anotar las oportunidades</b> 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <p>1. 2. 3. 4. <b>Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</b> 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS-DO</b></p> <p>1. 2. 3. 4. <b>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</b> 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <p>1. 2. 3. 4. <b>Anotar las amenazas</b> 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <p>1. 2. 3. 4. <b>Usar las fuerzas para evitar las amenazas</b> 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <p>1. 2. 3. 4. <b>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</b> 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>

Matriz FODA

Fuente: Fred David “La Gerencia Estratégica” 1994

## **2.10 Integración De Los Planes De Acción [10]**

Luego de que las brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes:

1. Cada una de las LDN (Línea de Negocio) debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
2. Las diversas unidades de la organización -funcional y de negocios- deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Éstos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Diseño Y Tipo De Investigacion**

Este capítulo trata la metodología empleada en la investigación, además de la forma en que se encuentra estructurada, con el fin de recopilar la información del tema de estudio y el nivel de profundidad a la que desea llegar el investigador.

Particularmente el estudio realizado en este caso fue de tipo descriptivo, la cual permitió obtener información sobre la Delegación del CTEUDO del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, por medio de la utilización de determinadas técnicas como la observación directa, revisión documental, encuestas y entrevistas lo que permitió conocer el sistema de estudio, su funcionamiento y el personal que labora en esta delegación, además, de conocer e identificar fallas en los procesos y como percibe el funcionamiento de la Delegación.

Tomando en cuenta las técnicas utilizadas para la recolección de datos, podemos ubicar el nivel de la investigación como de campo, debido a que fueron obtenidos directamente del Centro de Tecnología Educativa

Es cuantitativa ya que según Hernández Sampieri (2003) “las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva que abra que investigarse (desde un perspectiva cuantitativa), o ala realidad subjetiva (desde una perspectiva cualitativa)



Es proyectiva porque la propuesta podrá ser aplicada y ejecutada en el lugar donde se realizó el estudio a disposición de la delegada del CTEUDO núcleo Anzoátegui basado en el modelo de Administración Estratégica de Fred David.

### 3.2 Población.

La población utilizada para el presente estudio involucra a todos los empleados que laboran en el CTEUDO de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui en el periodo académico I- 2009, periodo en el cual se realizó la investigación. La población estudiantil para esta fecha según Control de Estudios es de 24.004 estudiantes.

<b>ESCUELA</b>	<b>POBLACION</b>
Unidad de Cursos Básicos	6.967
Ingeniería	9.647
Medicina	2.362
Ciencias Administrativa	3.880
Tecnología	807
Arquitectura	341
<b>TOTAL</b>	<b>24.004</b>

El personal que labora en el CTEUDO es de 11 personas

- ❖ Nivel Gerencial: 1 Delegada.
- ❖ Nivel Forma u Operativo: 10 empleados que conforman la delegación.
- ❖ Clientes del Sistema: Incluye a todos los profesores y estudiantes que hacen uso del CTEUDO.

### 3.3 Muestra.

Para el caso del nivel gerencial, funcional u operativo. El tamaño de la Población es Finito y manejable por consiguiente la Muestra es igual a la Población.  $n=11$

Para el caso de los clientes, se considero como muestra a los profesores del SAIED en total entrevistados fueron: 39 correspondientes a la fecha, Agosto 2008.

Otros clientes que se consideraron para el sistema en estudio fueron los estudiantes del Núcleo donde se hizo un estudio seleccionando una muestra para poder realizar las encuestas. Donde  $n$  se midió mediante el muestreo estratificado, es decir, se separó los elementos de la población en 4 grupos llamados estratos, y se selecciono una muestra aleatoria simple dentro de cada estrato. La manera como se tomó la muestra de cada estrato fue proporcional al tamaño de cada estrato.

El tamaño de la muestra para la estimación de “ $p$ ” para una muestra aleatoria estratificada cuando  $N$  es muy grande se calculó a través de la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{N * (\beta)^2 + 1}$$

Donde:

$N$ : Representa el total de la población, para el caso de este estudio  $N$  posee un valor de **24.004** estudiantes.

$\beta$ : Indica el error del muestreo, aquí se trabajo con un 5% como margen de error permitido para calcular el tamaño de la muestra.

Sustituyendo los valores en la formula:

$$n = \frac{24.004}{24.004 * (0,05)^2 + 1} \quad n \approx 393$$

En cuanto a las Dependencias que rodean a la Delegación se tomaron en consideración para la evaluación del sistema en estudio ya que esta son de beneficio para ella en este caso el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui ocho (8) Dependencias.

### **3.4 Técnicas De Recolección De Datos**

**Revisión Documental:** La información fue encontrada en libros, revistas, trípticos y folletos en la delegación.

**Observación Directa:** Se realizaron visitas a la Delegación para inspeccionar y constatar la situación actual del sistema.

**Entrevistas no Estructuradas:** Se realizaron a los respectivos jefes de cada dependencia estas a través de preguntas abiertas utilizándose como instrumentos guías de entrevistas

**Entrevistas Estructuradas:** Estas se realizaron a la delegada, los empleados, estudiantes de SAIED, estudiantes del núcleo por medio de cuestionarios con preguntas Cerradas.

### **3.5 Tecnicas De Analisis**

- ❖ **Análisis Estructural:** Permitió interpretar claramente la realidad, ya que por medio de ésta herramienta se logró observar, todas las relaciones que tuvieron entre si las variables que conformaron la problemática estudiada.
- ❖ **Matriz de Evaluación de Factores Externos:** Esta herramienta permitió resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, Gubernamental, y Tecnológica del entorno del sistema.
- ❖ **Matriz de Evaluación de Factores Internos:** Esta herramienta facilitó el proceso de formulación de estrategias, porque resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del sistema y

además ofreció una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas.

- ❖ **Matriz FODA:** Esta herramienta permitió desarrollar los cuatro (4) tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas-oportunidades, estrategias de debilidades-oportunidades, estrategias de fuerzas-amenazas y estrategias de debilidades-amenazas.

### **3.6 Estructura De La Investigacion.**

**Capítulo I:** Abarca el Planteamiento del problema, breve descripción con sus antecedentes, importancia, objetivo general de la investigación y los objetivos específicos.

**Capítulo II:** Esta parte corresponde a los aspectos y fundamentos teóricos empleados durante el desarrollo del estudio.

**Capítulo III:** Metodología utilizada para la realización de la investigación.

**Capítulo IV:** Se describe todo lo relacionado con el sistema en esta etapa se entró en contacto con el sistema y los distintos actores que lo conforman, lo que conduce a la elaboración de una descripción completa del ambiente interno y externo del sistema, se puede entender el comportamiento y funcionamiento actual del Centro de tecnología educativa el Núcleo de Anzoátegui.

**Capítulo V:** Se muestran los pasos para la reformulación de la misión-visión, ayudándola a definir la dirección en la cual debe avanzar, el logro de sus objetivos y por ende obtener los resultados deseados.

**Capítulo VI:** Se realiza la auditoría externa al sistema en estudio, análisis estructural y la Matriz evaluación de los Factores Externos.

**Capítulo VII:** Se realiza la auditoría interna al sistema en estudio, análisis estructural y la Matriz evaluación de los Factores Internos.

**Capítulo VIII:** En esta etapa se establecen los objetivos de la investigación y estrategias a implementarse.

**Capítulo IX:** Se describen las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo propuesto. Los planes de acción, forman parte de toda planificación y por medio de ellos se busca la programación y la coordinación de una secuencia lógica de actividades para materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos.

## **CAPITULO IV**

### **DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA**

#### **4.1 Generalidades**

En éste capítulo se observaron todas las estructuras más importantes y relevantes que participan e interactúan con el sistema en estudio, en éste caso el Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, así como sus aspectos relacionados con su origen y funcionamiento.

Para realizar la recopilación de información se tomaron en consideración; técnicas e instrumentos, que ratifican al entrar en contacto directo con los elementos estructurales que intervienen en el sistema e influyen de algún modo en el compartimiento del mismo; entrevistas no estructuradas y de forma individual dirigidas al personal que labora en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui. La información suministrada por los integrantes del sistema fue muy importante para conocer la relación que existe entre el CTEUDO y el ambiente que lo rodea para obtener una visión extensa de su situación actual, y aquellos que pertenecen en el ambiente circundante con la finalidad de conocer los vínculos y las relaciones funcionales existentes entre dichos elementos estructurales y establecer así el sistema ampliado del Centro de Tecnología Educativa del Núcleo de Anzoátegui.

#### **4.2 Núcleo De Anzoátegui De La Universidad De Oriente**

##### **4.2.1 Historia**

La Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, instituto de Educación Superior fue creada el 20 de Febrero de 1960 por resolución de Consejo Directivo Universitario. (Figura 4.1)

### Ubicación geográfica del Núcleo Anzoátegui de la Universidad de Oriente



**Figura 4.1** Ubicación Geográfica de los Núcleos de la Universidad

En Febrero de 1964 el presidente de la República en consejo de Ministros promulga de Decreto N° 170, el cual justifica los métodos experimentales utilizados en la Universidad de Oriente en el mismo año se procura su perfeccionamiento mediante un nuevo Reglamento del Decreto Ley de Creación de dicha Institución, derogando de esta manera el Decreto N° 517. Este Reglamento instituyo un nuevo Organismo denominado Consejo Directivo Universitario conformado por un Rector Presidente, un Vicerrector Académico, un Vicerrector Administrativo, un Secretario General, los Directores de Núcleo y el Director General de Planificación que se encargaría de asesorar y colaborar con la Presidenta de la Comisión Organizadora luego se hizo necesario crear una unidad que se encargara de Coordinar las actividades relacionadas con la formación docente de todos los empleos de las Universidad de Oriente, fue cuando en 1975, a raíz de la institucionalización de manera oficial de los cursos de capacitación docente en la U.D.O. En 1971, se crea el Centro de Tecnología Educativa, dependencia adscrita al Vicerrectorado Académico

integrado por una Dirección General, con sede Central en Cumaná. Inicialmente se encontraba en el Núcleo de Sucre, luego a raíz de la centralización fue ubicada en el rectorado.

En el año 1974 hubo una reestructuración en el Núcleo de Anzoátegui, creándose la Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas, la Escuela de Ciencias Administrativa y la Unidad de Cursos Básicos.

La Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas forman Ingenieros en la especialidad de Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica, Ingeniería de Petróleo, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería en Computación, Ingeniería Civil y Tecnólogos en la Fabricación Mecánica y Electrónica, y desde el Semestre I del 2003 Arquitectura. La Escuela de Ciencias Administrativas forma Licenciados especializados en Contaduría y Administración y la Escuela de Medicina proporciona conocimientos que permiten obtener el título de Médicos Cirujanos. Este Núcleo tiene su sede en Barcelona y actualmente cuenta con una población estudiantil de 18.535 mil estudiantes, inscritos en las diferentes carreras, siendo éste el Núcleo de mayor población, la cantidad total de carreras que ofrece es de 14, contando con 974 profesores además de 360 empleados y 547 obreros, cabe destacar que la población de estudiantes de la Universidad de Oriente actualmente se encuentra dividida en: 6967 estudiantes que pertenecen a cursos básicos, 9647 en la escuela de Ingeniería, 2362 en la escuela de Medicina, 3880 en la escuela de Ciencias Administrativas, 807 en Tecnología y 341 en Arquitectura.

### **4.3 Centro De Tecnología Educativa Nucleo Anzoategui (Cteudo)**

#### **4.3.1 Descripción del Centro de Tecnología Educativa Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui.**



La delegación de Tecnología Educativa del Núcleo de Anzoátegui, es una Unidad Académico Administrativa adscrita a la Dirección de Tecnología Educativa (Vicerrectorado Académico), creada para el mejoramiento de la calidad del proceso educativo mediante la orientación, asesoría, capacitación docente, diseño, difusión, producción y reproducción de materiales didácticos.

### **Misión**

Incorporar las nuevas tecnologías instruccionales al proceso de enseñanza-aprendizaje, para generar crecimiento, apoyar la docencia, investigación y extensión universitaria a fin de participar de manera activa y efectiva en la construcción de la sociedad del conocimiento.

La misión y los objetivos se encontraron en trípticos suministrados por el personal que labora en la Delegación.

#### **4.3.2 Objetivos del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui**

##### **Objetivos Generales:**

- ❖ Ofrecer al profesor universitario un sistema de capacitación permanente, mediante alternativas viables que permitan atender sus necesidades de formación para el mejoramiento e innovación del ejercicio de la docencia y la actualización de los saberes, en atención a las nuevas tecnologías y tendencias que caracterizan el ámbito educativo mundial.
- ❖ Fomentar la Tecnología Educativa que permita mejorar el proceso de enseñanza –aprendizaje.
- ❖ Favorecer los procesos de comunicación y difusión, con el objeto de mejorar las relaciones interpersonales, e interinstitucionales a fin de

intercambiar experiencias que propicien el desarrollo de la Tecnología Educativa.

- ❖ Diseñar material institucional: formatos, control de asistencias, solicitudes, papel membretado, tarjetas de invitación para actos académicos, certificados de reconocimiento académico, trípticos, afiches, logotipos, animación para presentaciones Audiovisuales y otros.
- ❖ Propiciar la educación en línea usando nuevos medios de aplicación de Internet promoviendo un incremento en el acceso a la Educación, haciendo uso del aprendizaje abierto, flexible con apoyo de los medios usados en las redes globales.
- ❖ Reproducir material para uso de las distintas dependencias de la institución: formatos, control de asistencias, solicitudes, papel membretado, certificados de reconocimiento académico, trípticos, material instruccional para los cursos de formación y actualización docente.

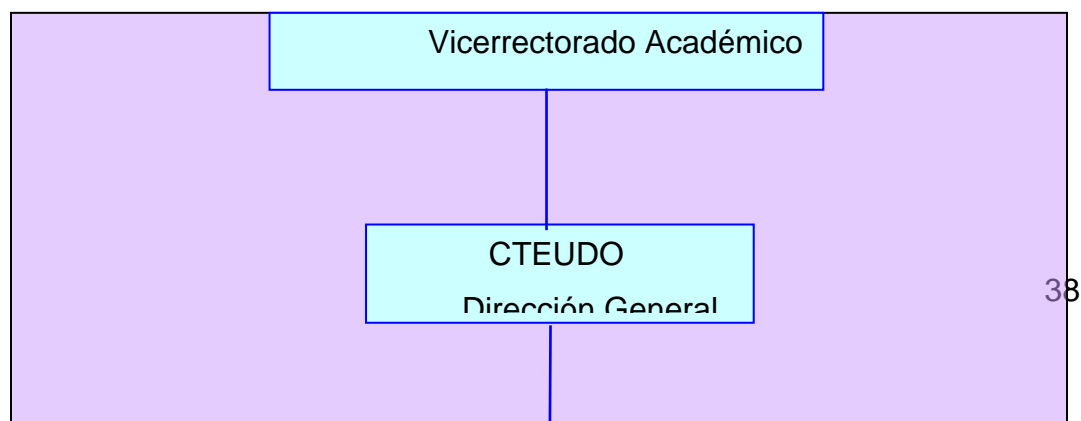
### **Objetivos Específicos.**

- ❖ Estudiar los problemas instruccionales, diagnosticar sus posibles causas y desarrollar planes de acción remedial.
- ❖ Ofrecer cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la institución.
- ❖ Ofrecer servicios de asesoramiento a los docentes.
- ❖ Estimular la actualización, producción, diseño y uso de materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ❖ Fomentar la originalidad y creatividad en la producción de materiales instruccionales.

- ❖ Facilitar a profesores y estudiantes, equipos y materiales en calidad de préstamo para su uso en el proceso educativo.
- ❖ Apoyar a las distintas dependencias de la institución en la solución de problemas de carácter institucional.
- ❖ Asesorar en la redacción, diseño grafico elaboración de materiales de información y divulgación de actividades y eventos universitarios.
- ❖ Ofrecer un mejor servicio en los procesos de información académica, científica y de actualidad, mediante tecnologías de avanzada para propiciar herramientas de instrucción que faciliten el acceso al funcionamiento del profesor udista.
- ❖ Contribuir a la revisión y actualización de los programas de estudios de las distintas carreras que ofrece el Núcleo de Anzoátegui.

### 4.3.3 Estructura Organizativa:

La estructura organizativa del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, está integrada por seis delegaciones en los distintos Núcleos de la U.D.O y una Dirección General. Figura 4.2



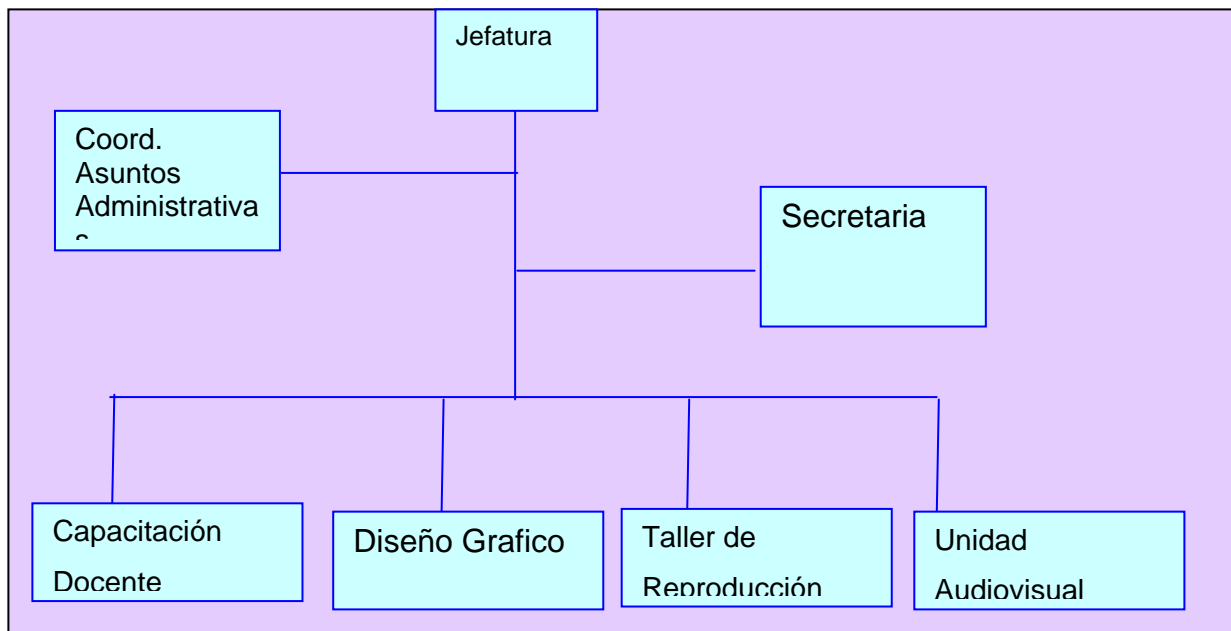
#### **Figura 4.2** Organigrama del Centro de Tecnología

Como se aprecia en la figura anterior la delegación del Centro de tecnología educativa Núcleo de Anzoátegui está adscrita al Vicerrectorado Académico coordinada por la Dirección de Tecnología Educativa ubicada en Cumaná - Estado Sucre. Debido a que no se supo si existía un diseño que representara una estructura organizativa, se diseñó una acorde con la información obtenida por la Jefa de la Delegación.

**El Centro de Tecnología Educativa del Núcleo de Anzoátegui, está estructura por:**

- La Coordinación de Asuntos Administrativos y cuatro (4) programas básicos (Figura 3.3):

- I. Programa Sistema de Actualización e Innovación del Ejercicio Docente (SAIED).
- II. Programa Diseño Gráfico.
- III. Programa Reproducción de Materiales Impresos.
- IV. Programa Audiovisual.



**Figura 4.3** Organigrama interno del Centro de Tecnología Educativa del Núcleo de Anzoátegui

Cada sección está dirigida por un coordinador de sección el cual es designado por el Director a propuesta del Jefe de Delegación. Son atribuciones del Coordinador de Sección:

- ❖ Supervisar la dependencia a su cargo.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las decisiones del Jefe de su Delegación respectivo.

- ❖ Rendir cuentas al Jefe de Delegación.
- ❖ Presupuestar las necesidades de la sección y velar por el buen desarrollo de las actividades planificadas.
- ❖ Asesorar al Jefe de Delegación en la adquisición del equipo y los materiales más convenientes de acuerdo con las especificaciones de su propia sección.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir la programación prevista para cada sección.

#### **4.3.4 Funciones del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui.**

Esta información fue suministrada en un material físico por la Jefa de la Delegación, cabe destacar en cuanto a las funciones de los empleados que aquí se presentó solo un resumen de cada una de ellos.

##### Funciones Generales:

- ❖ Fomentar la Tecnología Educativa para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en el Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente.
- ❖ Diseñar y reproducir material institucional.
- ❖ Reproducir material académico y administrativo.
- ❖ Reproducción material audiovisual.

##### **Funciones Específicas:**

- ❖ Mejorar el desempeño pedagógico del profesorado y de la comunidad en general a través del uso de estrategias de formación y actualización para estimular el desarrollo de habilidades y alcanzar mejores niveles de rendimiento académico, mediante:
- ❖ Desarrollo de Cursos de Capacitación Docente.

- ❖ Ofrecer talleres y cursos cortos, derivados de los módulos que conforman el Curso de Capacitación Docente.
- ❖ Realizar cursos y talleres dirigidos al mejoramiento personal, comunicacional o a la aplicación de herramientas y estrategias de orientación-aprendizaje específicas, incluyendo las nuevas tecnologías de la comunicación.
- ❖ Formular el diseño e impresión de material institucional: formatos, control de asistencia, solicitudes, papel membretado, tarjetas de invitación para actos académicos, certificados de reconocimiento académico, trípticos, material instruccional, para los Cursos de Formación y Actualización Docente. Igualmente, realiza encuadernaciones, repara libros deteriorados, elabora, sobres, tacos, libretas, etc.
- ❖ Atender el servicio de grabación, edición y difusión de videos del Departamento, así como a otras dependencias universitarias y a la comunidad en general dentro y fuera del recinto universitario.

**Las funciones del Jefe de la Delegación del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui son:**

- ❖ Planificar, coordinar y distribuir actividades propias de área específica, de acuerdo a los planes a desarrollar.
- ❖ Presentar al Centro el proyecto de presupuesto, programa del Departamento y las actividades a cumplir por cada sección que la integre.
- ❖ Crear los controles necesarios para lograr un eficiente desarrollo de los planes de las actividades y hacer las recomendaciones pertinentes.
- ❖ Convocar periódicamente y presidir las reuniones con los responsables de sección, a objetos de coordinar actividades, evaluar resultados, programas, tareas, plantear necesidades, etc.

- ❖ Informar periódicamente al Centro sobre las metas alcanzadas en los diversos programas en desarrollo y de las necesidades de la unidad departamental que dirige.

**Las funciones de la secretaria del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui son:**

Ejecutar actividades pertinentes al área secretaria, y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.

**Las funciones del Administrador del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui son:**

Controlar las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.

**Funciones del Asistente Administrativo del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui son:**

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.



**Funciones del Taller de Reproducción del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui son:**

Reproducir el material impreso, operando máquinas reproductoras, a fin de apoyar las actividades administrativas y académicas de la Institución.

**Funciones del Asistente de Taller de Reproducción:**

Coordinar las actividades de la unidad de publicaciones, supervisando, ejecutando y controlando las actividades de reproducción, impresión y encuadernación de material didáctico de apoyo, a fin de garantizar la calidad de trabajo.

**Funciones del Diseñador Gráfico:**

Realizar el diseño de ilustraciones para las diferentes publicaciones de la Institución aplicando las técnicas requeridas en el diseño y dibujo de las mismas, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

**Funciones del camarógrafo:**

Ejecutar actividades de videos, instalando, operando y aplicando diferentes técnicas de iluminación, grabación y/o sonido, a fin de realizar tomas de videos y brindar apoyo a las actividades de docencia, investigación, extensión y de los diferentes actos programados por la institución.

**Funciones de la supervisión audiovisual del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui son:**

Planificar actividades del área de medios y técnicas audiovisuales, diseñando y elaborando programas del área, transmitiendo conocimientos y brindando asesoría, a fin de apoyar las actividades docentes, de investigación y extensión de la institución.

**4.4 Aspectos Generales Del Centro De Tecnología Educativa.**

En esta parte se muestra una descripción breve del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui y se especifican las relaciones que existen dentro del entorno que lo rodea, es decir, el conjunto de todos aquellos elementos que pueden interactuar o modificar el sistema en donde se desenvuelve el Centro de Tecnología Educativa, en este caso el conjunto de dependencias que conforman el Rectorado, el Vicerrectorado Académico, el Administrativo, las diferentes delegaciones de Tecnología Educativa y aquellas instituciones externas que podían formar parte del sistema amplio que se desea establecer.

**4.4.1 Visión amplia del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui.**

El CTEUDO Núcleo de Anzoátegui es una unidad Académico Administrativa adscrita a la Dirección de tecnología educativa (Vicerrectorado Académico), cumple funciones orientadas al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje del docente de la Universidad de Oriente e instituciones externas aplicando e investigando técnicas, diseñando métodos y estrategias conducentes al logro de un mejor desempeño del docente que pertenece a la Institución, proporcionando los equipos y medios necesarios.

Como unidad de servicios que representa, el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui está relacionada con todas las dependencias que integran el Núcleo, pues es un Centro de apoyo que brinda servicios referentes a préstamos y mantenimientos de equipos como: retroproyectors, videobeam, producción de material instruccional y de TV, diseño gráfico y una serie de cursos como los de capacitación docentes, entre muchos otros.

Aunque la relación con algunas de las dependencias existentes es más intensa que con otras, ésta investigación consistió en identificar aquellas que tuviesen mayor comunicación con el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui de igual manera sobre posibles relaciones con organismos externos a la Universidad de Oriente y que se reflejen en el apoyo o capacitación técnico docente que el que dicha delegación les brinde en un momento determinado. Sin embargo la relación más notoria es la existente con el Vicerrectorado Académico, pues el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui conforma con otras dependencias adscritas a él, el equipo académico. Este hecho se pudo verificar, en la realización de entrevistas, visitas y con análisis de documentación facilitada que permitió conocer con certeza la relación a la que se hace referencia, se refleja con mayor énfasis en aquellas dependencias que tienen por objetivo central perfeccionar la formación académica del docente, ellas son: CREDIUDO, la Delegación de Planificación Universitaria, aunque adscritas al nivel rectoral guardan relación con el sistema en estudio; otras pertenecientes al Vicerrectorado Académico especialmente la Coordinación de Recursos Humanos; pues las dependencias mencionadas son las responsables de la coordinación y desarrollo efectivo del sistema SAIED, sistema que tiene como finalidad mejorar la calidad de docencia, promover una real vinculación entre la Universidad y su entorno e incentivar procesos investigativos a través del uso de variadas estrategias de capacitación y actualización del profesorado que mediante las modalidades presenciales y a distancia, permita la adquisición de nuevos conocimientos y el de habilidades para estimular el aprendizaje y alcanzar mayores niveles de rendimiento. Por esta razón le correspondió al Vicerrectorado Académico agrupar a distintas

dependencias que tienen por objetivo central, perfeccionar la formación del docente, adaptándola a los avances que en materia didáctica y científica, se está logrando. Este gran trabajo que actualmente se está desarrollando, está permitiendo que la relación entre las dependencias mencionadas se fortalezca cada día más.

Es importante destacar que las actividades principales que desarrolla el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, se centran en su mayoría en la capacitación docente, ejemplo de ello como se mencionó anteriormente lo constituye el diseño y desarrollo del SAIED.

De la Figura 4.5 puede explicarse que el Vicerrectorado Académico es el órgano que garantiza institucionalmente la adaptación de nuestras políticas académicas a un contexto social de permanente cambio. Las dependencias que se describirán a continuación son las que forman parte del ambiente y sistema ampliado del Centro de Tecnología Educativa Núcleo de Anzoátegui establecido. La Coordinación de Recursos Humanos, es una dependencia adscrita al Vicerrectorado Académico que tiene como misión “Promover el mejoramiento de los Recursos humanos de la Institución a objeto de acometer una decidida y continua política de formación de calidad del personal académico existente y de la generación de relevo, a los fines de garantizar, a corto, mediano y a largo plazo, un adecuado proceso de enseñanza aprendizaje.” Los empleados y obreros del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui están en capacidad de recibir financiamiento para el desarrollo de talleres y/o cursos de Capacitación y actualización en el área.

La Comisión de clasificación Docente tiene como misión “*Velar por el cabal cumplimiento en materia de ascenso y clasificación del personal Docente y de Investigación, basándose en el Reglamento e instructivo vigente*”. Esta comisión recibe solicitudes de revalidas convalidaciones de los cursos de Capacitación docente

que algunos profesores han hecho en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui para su posterior análisis y aprobación.

La Delegación de Teleinformática, colabora con el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, con el aporte de asesorías al nivel de hardware, software, soporte técnico, servicios de internet, redes, instalación de equipos, video conferencias, educación a distancia. Y ésta de igual manera ha solicitado servicios al CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, en lo referente al diseño gráfico tal como; elaboración de páginas web, afiches, trípticos, avisos. Para la implantación del sistema SAIED, la Delegación solicitó a Teleinformática apoyo de recurso humano y técnico.

A continuación se especificarán con más detalle dichas relaciones, y algunas dependencias que forman parte del sistema ampliado.

#### **4.5 Relación Con Las Delegaciones De Tecnología Educativa**

La relación entre las delegaciones y el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui se basan en:

- ❖ Asesoramiento, asistencia técnica y orientación por parte de la Dirección del Centro de Tecnología Educativa en el desarrollo de las actividades.
- ❖ Incentivar al intercambio de experiencias que permitan el desarrollo, optimización y actualización del sistema de Tecnología Educativa.
- ❖ Apoyo logístico a los eventos (foros, conferencias) organizados por las diferentes delegaciones de Tecnología Educativa.
- ❖ Coordinar y dar solución a problemas que presenten las delegaciones.
- ❖ Analizar instrumentos de evaluación.
- ❖ Evaluar integralmente el desarrollo de los módulos en sus diferentes modalidades.

Cabe destacar que las diferentes delegaciones de Tecnología Educativa de cada Núcleo dependen administrativamente de sus respectivos decanatos, pero desde punto de vista de organización y planificación de sus actividades, dependen del nivel central, es decir, de la Dirección General del CTEUDO, pues cada delegación se encuentra adscrita a la misma.

#### **4.6 Relación Con Instituciones Externas**

La relación que actualmente existe entre el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui con Instituciones externas es de colaboración, apoyo técnico docente e intercambio de experiencias a nivel académico, pues dependiendo de los convenios adquiridos por el Rectorado Académico, la Delegación participa en aquellos que tengan que ver a formación docente.

Entre las Instituciones externas que se pueden mencionar se encuentran:

FUNDAUDO es el organismo encargado de recibir el dinero externo a la Universidad, dando luego un porcentaje a CTEUDO. El CTEUDO distribuye los recursos administrados según el convenio establecido por el Vicerrectorado Académico, para el fomento de la actividad académica y la adquisición de recursos y mejoras del Dpto. Entre éstos se mencionan algunos beneficios que se obtienen como: Retroproyectors 3M, Stand publicitario CTEUDO, tinta para risograft, reparación de aire acondicionado, revisión y diagnóstico de fotocopiadora de Taller de Reproducción, anuncio publicitario de promoción de cursos.

A diferencia de aquellos institutos, hospitales no universitarios y cualquier otro ente que no esté ligado directamente a la Universidad, es decir que no exista un convenio con esa institución y la Universidad, por recibir la capacitación docente se

les debe cobrar, además la Dirección depende de las solicitudes que los mismos le hagan para luego hacer efectivo la capacitación. Tal es el caso de los médicos u otros profesionales que ejercen la docencia sin tener experiencia en el área y necesitan realizar los cursos de capacitación docente. Aunque no es el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui a que debe realizarse este cobro, es FUNDAUDO el organismo encargado de recibir el dinero externo a la Universidad, dando luego un porcentaje al CTEUDO.

Para finalizar los aspectos generales del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, se muestra una visión amplia del sistema, tratando de identificar y captar las entidades internas y externas que se encuentran involucradas y tienen influencia sobre las actividades y funciones de ella, pues ésta se estudió no como un subsistema aislado, sino más bien, como un ente interactuante con su medio. En la Figura 4.5 se muestra la Delegación del CTEUDO, con su ambiente y sistemas ampliados.

#### **4.7 Interconexiones Entre Los Focos Problemáticos**

##### **Aspectos Críticos**

Una vez estudiado el sistema actual, se presentan en esta sección los aspectos que fueron considerados por los analistas como los más críticos, es decir, aquellos que parecían estar creando situaciones problemáticas y que influyen de manera diferente en el comportamiento dinámico del sistema, tratando de tener siempre en consideración los puntos de vista de los diferentes grupos que participan en el estudiado. Figura 4.4

Es necesario mencionar que la información manejada en este estudio fue suministrada a través de conversaciones directas con empleados. Delegada y otros miembros del personal.

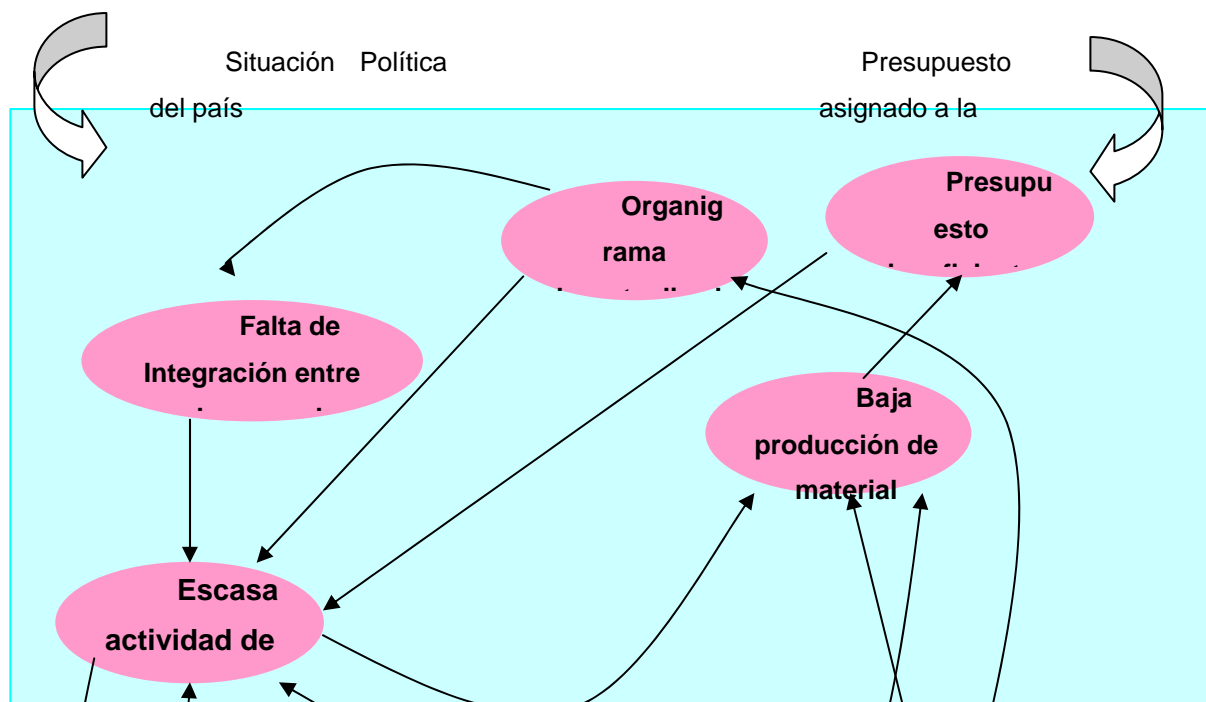
Los focos problemáticos mostrados a continuación fueron los percibidos en contacto con la Delegación del CTEUDO:

1. **Falta de integración entre el personal de la Delegación:** la falta de integración ha sido originada por rencillas existentes entre algunos de los integrantes de la Delegación, impidiendo que se trabaje como un equipo verdaderamente unificado.
2. **El organigrama no refleja una estructura real:** la Delegación no cuenta con un organigrama actualizado que refleje la estructura adecuada en función a las actividades que se llevan a cabo, por lo que existen funciones que son delegadas a miembros del personal que no les compete el desempeño de las mismas.
3. **Baja producción de material audiovisual:** la baja producción de material audiovisual se ha debido a la poca solicitud y escasez de equipos, ocasionando la baja producción.
4. **Escasez de equipos:** esta escasez ha sido influenciada al alto costo que han sufrido los equipos relacionados con producción audiovisual y necesarios para la difusión de la Tecnología Educativa, así como también al bajo presupuesto que dispone la Delegación para la adquisición de los mismos.
5. **Escasa actividad de divulgación de las actividades que realiza la Delegación:** la escasa divulgación se ha debido a la carencia de un plan promocional que de a conocer los servicios y los principales programas desarrollados por la Delegación, como es el caso del sistema SAIED, ocasionando el desconocimiento de sus principales beneficiarios: los profesores de la UDO. Este desconocimiento le ha impedido crecer y desarrollarse como un verdadero Centro de Tecnología Educativa.
6. **Presupuesto insuficiente:** la baja designación presupuestaria ha originado que la Delegación en algunas ocasiones no pueda cubrir con sus necesidades y exigencias reales, originando carencias de ciertos recursos y lentitud en el



cumplimiento de las actividades que ejecutan en beneficio de la comunidad universitaria.

7. **Poca interrelación con las delegaciones de Tecnologías Educativas de los Núcleos:** se pudo conocer que para el año 2001 no se establecieron las acostumbradas reuniones entre la Delegación del CTEUDO y las diferentes delegaciones, las cuales deben realizarse dos veces al año, como está establecido en los estatutos. Situación que origina el desconocimiento de las necesidades que puedan presentar las delegaciones y por ende impidiéndoles trabajar coordinadamente para el cumplimiento de los objetivos propuestos.



## **CAPITULO V**

### **REFORMULACION DE LA MISION Y VISION**

#### **5.1 Generalidades**

La misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y capacidades.

En éste capítulo se muestra la visión estratégica que permitirá a la Delegación planificar su futuro, ayudándola a definir la dirección en la cual debe avanzar, el logro de sus objetivos y por ende obtener los resultados deseados.

#### **5.2 Procedimiento Empleado Para La Redacción De La Visión Estratégica.**

Según, Strickland Thompson en su libro *“Administración Estratégica”* (1994) reseña que al momento de definir una adecuada misión es necesario tomar en cuenta ciertas características o componentes básicos que deben incluirse en ella, como lo fueron las siguientes tres (3) preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Hacia donde nos dirigimos? componentes que servirán de guía para tal definición. Basándose en esto se procedió a analizar cuidadosamente la misión actual, mostrada en el capítulo 3 (Visión Amplia del Sistema).

1. Se reunió información necesaria para conocer la importancia de una Misión estratégica en una organización.
2. Para empezar la reformulación de la Misión se llevaron a cabo entrevistas con la delegada y empleados del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, en la cual se pregunto del conocimiento sobre la misma.

3. En ese momento se explicaron conceptos fundamentales de planificación estratégica, el propósito y la importancia de elaborar una misión, se revisaron actividades de otras organizaciones con la finalidad de preparar una declaración para la Delegación del CTEUDO en apoyo a la expuesta anteriormente.
4. Se formularon una serie de preguntas que englobaron las características principales que debe reunir una adecuada misión. (Anexo A, Sección A.3), con la finalidad de que cada uno de ellos visualizara claramente el panorama de la Delegación y no se concentraran en sus propias responsabilidades.
5. Una vez analizadas las respuestas, las opiniones y la información reunida anteriormente, se procedió a realizar la misión.
6. Se mostró la misión preliminar realizada con la finalidad de que verificaran si se adapta a las características de la Delegación.
7. Al estar éstos de acuerdo con la misión preliminar esta quedó formalmente establecida.

### **5.2.1 Misión de la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui**

Luego de haberse revisado y evaluado la misión actual se hicieron las modificaciones correspondientes, obteniéndose así una que contiene las características necesarias para establecer una misión correcta, ya que se logra identificar los componentes básicos mencionados anteriormente.

*“El Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente del Núcleo de Anzoátegui, es una Unidad Académico-Administrativa adscrita al Vicerrectorado Académico y coordinada a nivel central por la Dirección de Tecnología Educativa, que ofrece servicios como la capacitación, actualización y adiestramiento del personal docente, garantiza una atención óptima y eficiente al estudiante, profesor y distintas dependencias, en materia de diseño, producción y medios audiovisuales y su finalidad es la de participar de manera activa y efectiva en la construcción de la sociedad del conocimiento, e incorporar las nuevas tendencias educativas y tecnologías que*

*responda las necesidades Académicas y convertirnos en el mejor centro de excelencia dotado de los recursos materiales y humanos necesarios”.*

Una vez reformulada la misión, se realizó la validación de ésta definición de acuerdo a las características que se han hecho referencia anteriormente.

### **¿Quiénes somos?**

“El Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente del Núcleo de Anzoátegui, es una Unidad Académico-Administrativa adscrita al Vicerrectorado Académico y coordinada a nivel central por la Dirección de Tecnología Educativa”.

### **¿Qué hacemos?**

Ofrecer servicios como la capacitación, actualización y adiestramiento del personal docente, garantiza una atención optima y eficiente.

### **¿Hacia donde nos dirigimos?**

“Convertirnos en el mejor centro de excelencia dotado de los recursos materiales y humanos necesarios”.

Para finalizar, es importante resaltar que la Delegada tendrá la responsabilidad de difundir y comunicar a todo el personal adscrito a la Delegación, la misión y visión y que puedan relacionarse más con su razón de ser.

En cuanto a la Visión se decidió en consenso con la Delegada y demás involucrados no modificarla, ya que se consideró que tenía las aspiraciones deseadas para la Delegación.

## **CAPITULO VI**

### **ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO**

#### **6.1 Generalidades**

En el Centro de tecnología Educativa de la Universidad de Oriente (CTEUDO) Núcleo de Anzoátegui, fue necesario realizar una auditoría externa que permitiera evaluar un conjunto de condiciones o situaciones de carácter económico, social, político, gubernamental y tecnológico que inciden tanto positiva como negativamente en el CTEUDO. La finalidad esencial de este análisis fue la identificación de *oportunidades y amenazas*, tanto presentes como futuras que enfrentará la delegación y que tendrán impacto en el plan estratégico de la misma.

Es importante destacar que el estudio se realizó tomando como base el análisis externo propuesto por Fred David en su libro *“Conceptos de la administración estratégica”*

#### **6.2 Variables Ambientales Claves**

Se determinaron las variables o factores externos claves que influyen directamente sobre la Delegación, estas se agrupan en cuatro (4) categorías propuestas y son las siguientes:

- ❖ Factores Económicos.
- ❖ Factores Sociales, Culturales, Demográficos.
- ❖ Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos.

- ❖ Factores Tecnológicos.

### **6.3 Fuentes De Información Ambiental**

Para la realización de la auditoria externa, las fuentes de información ambiental fueron tomadas de:

- ❖ Prensa nacional, regional e interno, donde se realizó una exhaustiva investigación y se obtuvo información valiosa relacionada con el tema de estudio.
- ❖ Internet, de la cual se obtuvo una cantidad considerable de información respecto a las fuerzas claves como las económicas, sociales, políticas, entre otras.
- ❖ Información obtenida de fuentes tales como: entrevistas no estructuradas con personal de interés así como visitas a las diferentes áreas que conforman al CTEUDO.

### **6.4 Factores Externos Que Afectan Al Cteudo Núcleo De Anzoátegui.**

#### **6.4.1 Factores Económicos:**

Tienen impactos directos sobre las estrategias que se lleven a cabo dentro del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, ya que esta Delegación se dedica a la prestación de servicios (Ayudas y soporte Técnico-tecnológico a los Profesores). Estos factores económicos repercuten de manera directa en la ejecución de proyectos y la demanda de los servicios así; como en los ingresos que el centro pueda percibir ya que ésta depende del presupuesto que el Ejecutivo Nacional asigne al sector Universitario. De allí la importancia de considerar dichos factores, a continuación se detallan los que tienen mayor influencia en el sistema bajo estudio:

- ❖ Producto Interno Bruto.
- ❖ Variación del precio del petróleo.
- ❖ Tasa de Inflación.
- ❖ Presupuestario Universitario.

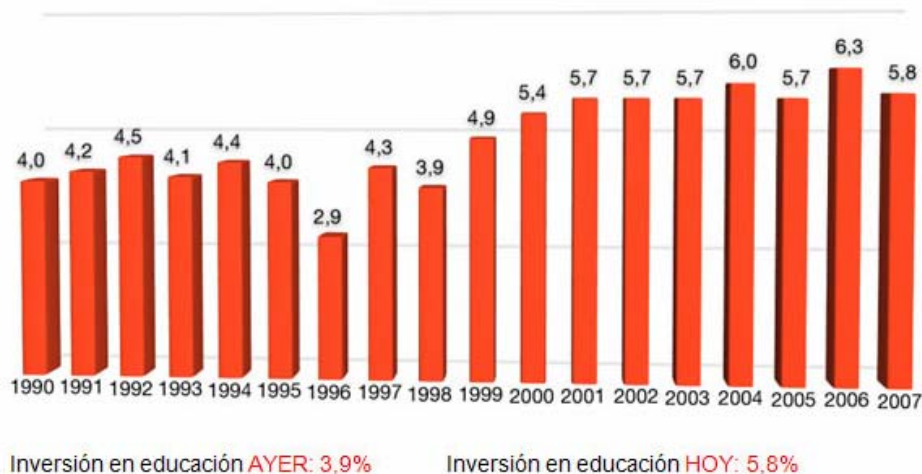
Los indicadores económicos que se muestran a continuación fueron considerados para analizar la situación económica actual de la nación y su influencia sobre el sistema en estudio.

#### ❖ **Producto Interno Bruto**

Según el ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo. El Producto Interno Bruto (PIB) durante los últimos 6 años en Venezuela, ha sido en promedio de 10,6%. La economía creció en el año 2008 un 4.8% del producto interno bruto (PIB), en comparación con el mismo período del 2007, lo que suma un total de 21 trimestres consecutivos de crecimiento económico impulsado por el creciente gasto público, el aumento del consumo, la inversión, construcción y la expansión del crédito.

Para el 2009 se prevé la continuación del proceso sostenido, significativo y generalizado de la economía Venezolana y la acentuación de los esfuerzos para lograr la disminución de la inflación y de la pobreza, aunque con el contexto internacional poco favorable, la proyección para este año se estima en un crecimiento de 5,5% que es mucho menor al de años anteriores pero una de las más altas de Latinoamérica.





**Figura 6.1** Evolución del PIB enero 2007 – enero 2009

Fuente: BCV

La Figura 6.1 muestra como ha venido aumentando desde 1999 el gasto en la educación, hecho que se ve reflejado en la Universidad como lo son las aperturas de nuevos departamentos, contratación de personal y en el caso específico del CTEUDO la asignación de presupuesto a proyectos que allí se realizan.

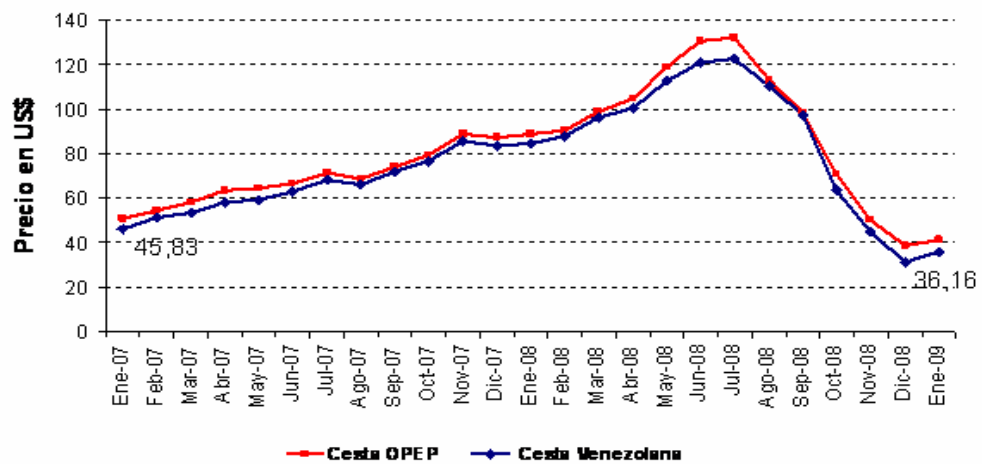
#### ❖ Variación del precio del petróleo

El gobierno Nacional depende en gran medida de la renta petrolera ya que la elaboración del presupuesto nacional se hace a través de las ventas del petróleo, es decir; esto afecta la capacidad del gobierno para cumplir con sus obligaciones, entre las cuales se encuentra el presupuesto asignado a las universidades públicas del país, por tal razón cualquier variación en el precio del mismo, incide directamente en la asignación del presupuesto nacional. Sin embargo, el 2009 contrasta con los años anteriores, en el hecho de la volatilidad mostrada por los precios del barril del petróleo venezolano. Un desplome alrededor de 50% del precio del petróleo a partir del primer mes del segundo semestre del año 2008, motivado por el estallido y la

propagación de la crisis hipotecaria en Norteamérica, terminó incidiendo en los valores de cierre de las principales magnitudes macroeconómicas en Venezuela y en el Mundo.

La situación descrita con anterioridad, incide en la planificación del presupuesto nacional y por consiguiente en el asignado al sector público, como es el caso de la Educación en Venezuela, donde sus ingresos petroleros son del 7%; impidiendo el desarrollo y funcionamiento en sus instituciones educativas, entre ellas la educación superior, ya que de ésta manera no puede contar con los recursos económicos suficientes para cumplir con sus objetivos.

Venezuela, por su parte como miembro de la OPEP, ha emprendido políticas en el seno de esta organización que buscan mantener la estabilidad de los precios del crudo en los mercados internacionales, en la que se encuentra, los recortes de producción de los países OPEP impulsados por el ministro de PDVSA. “Todo este panorama, hace pensar que a corto plazo, no hay posibilidades que los precios del petróleo, caigan a niveles críticos como el visto hace 14 años cuando el barril del petróleo cayó a 7 Dólares lo que afectó considerablemente la economía de Venezuela que sigue siendo dependiente de la renta petrolera”. En tal sentido, de seguir esta tendencia promedio de 34 Dólares en lo que va del primer Semestre del 2009, desfavorece al país que calculó su presupuesto nacional en función de 60 Dólares y luego con una restructuración en febrero del presente año a 40 Dólares esto derivó en una reformulación del presupuesto en las universidades con una reducción del 6%. Figura 6.2. Esta situación afecta directamente al CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, debido a que el gobierno por medio de la Organización de Planificación de Servicios Universitarios (OPSU) se encarga de hacer llegar el presupuesto a las universidades públicas, en el caso de la Delegación su presupuesto depende de lo que la UDO le asigna.



**Figura 6.2** Evolución de los precios del petróleo enero 2007 – enero 2009

Fuente: BCV

### ❖ Tasa de Inflación

La inflación es la variación de precios en la economía; es decir, en qué porcentaje aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los venezolanos, se ha venido utilizando el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que es un indicador estadístico que mide el cambio promedio en los precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo familiar de los habitantes de una determinada localidad, región o país y se utiliza para el análisis de la inflación.

En enero de 2008 comenzó la implementación de una serie de políticas de Ejecutivo Nacional orientadas a combatir la inflación mediante el fortalecimiento de la moneda nacional con la reconversión monetaria y por ende la recuperación de su capacidad adquisitiva. La reducción de la alícuota del IVA de 14% a 11% y finalmente a 9% y su eliminación en determinados rubros alimenticios a pesar de

estos esfuerzos del gobierno nacional la cifras reales de inflación tuvo un efecto adverso en donde se refleja la inflación promedia para el año 2007 y 2008.

Luego de esto y a partir del 2009 a raíz de la crisis económica mundial y por medidas del ejecutivo para aumentar los ingresos no petroleros se incremento el impuesto al valor agregado IVA en 3% pasando así a un 12%.

**Tabla 6.1** Inflación acumulada 2007 y 2008

<b>INDICE</b>	<b>INFLACION ACUMULADA año 2007</b>	<b>INFLACION ACUMULADA año 2008</b>
IPC (Caracas)	22.5%	31,9%
NUCLEO INF. (Caracas)	28.3%	33,8%
INPC (nacional)	27.3%	30,9%

Fuente: BCV

El efecto de la inflación sobre el desempeño de las actividades que realiza el CTEUDO, se ve reflejado en el aumento del precio de los bienes e insumos que se necesitan para el completo desarrollo de dichas actividades y proyectos. En la tabla 6.1 se hace referencia a la inflación acumulada en los años 2007 y 2008. En ese sentido, el no poder adquirir algún material necesario para laborar correcta y eficientemente, produce un desequilibrio entre el presupuesto asignado cada año y la inflación generada.

La tasa de inflación constituye una amenaza para el CTEUDO Núcleo Anzoátegui, debido a que el incremento paulatino de los bienes y servicios hacen que las personas posean un bajo poder adquisitivo, lo que incide de manera notoria en el correcto desempeño de esta Delegación.

### ❖ **Presupuesto Universitario**

Para el 2009 fue aprobado un 7% del PIB para la educación, lo cual representa 53 mil 500 millones de dólares. Para el Sector Universitario se asignó un presupuesto de *Bs.F. 9.042.393.471* contemplando para las universidades del país un monto de *Bs.F. 8.948.059.543*. El presupuesto fue elaborado por el gobierno bajo el supuesto de que la economía del país crecerá en el 2009 entre un 4 y 5 por ciento y que el precio del petróleo se situará en 60 dólares, sin embargo también anunciaron que el sector educativo tendrá una mayor inversión y más gastos debido a la creación de la Misión Alma Mater la cual buscará cambiar radicalmente la educación superior en Venezuela.

La Universidad de Oriente, para el año 2009 le fue asignado un presupuesto para su funcionamiento de *Bs. 2.428.500.000* el cual debe distribuirse entre sus cinco Núcleos. Según las autoridades este presupuesto es insuficiente debido a las necesidades que tienen los diferentes núcleos y extensiones, los cuales han incrementando sus matriculas.

En tal sentido, las dependencias de la universidad se ven afectadas directamente por el déficit presupuestario, ya que no les permite cubrir todas sus necesidades y mucho menos emprender nuevos proyectos que requieran recursos económicos, tal es el caso del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, quien no tiene la facultad de elaborar su propio presupuesto en función de los gastos generados a partir de la plantilla de personal. Por el contrario, depende del monto asignado a la

Universidad por parte del Ejecutivo Nacional y la OPSU, a través del Consejo Nacional de Universidades (CNU) y finalmente a las estimaciones que realice la Dirección de Presupuesto, dependencia adscrita al Vicerrectorado Administrativo, quien lo presenta ante el Consejo Universitario para su aprobación. Por lo tanto, si existe un déficit presupuestario para las universidades, este se refleja directamente en el presupuesto que se le asigna a cada dependencia de la universidad.

En resumen de los factores económicos descritos se pudieron identificar las siguientes amenazas y oportunidades:

➤ Amenazas:

- Aumento progresivo de la Tasa de Inflación.
- Inestabilidad de los precios del petróleo.
- Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.
- Retrazo en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.

➤ Oportunidades:

- Incremento del PIB.

#### **6.4.2 Factores Sociales, culturales y Geográficos:**

La Universidad de Oriente fue concebida para ofrecer a la región oriental, una institución de educación superior que contribuya con el desarrollo técnico y científico del país, formando profesionales altamente capacitados y brindando la oportunidad de estudio a la población estudiantil del oriente venezolano a través de sus cinco Núcleos. El Núcleo de Anzoátegui por su ubicación geográfica y la variedad de especialidades de estudio que ofrece, es uno de los de mayor diversidad de estudiantes, tanto de estados orientales como de otras partes del país, los cuales contribuyen a enriquecer los rasgos culturales de este Núcleo de la U.D.O. Donde uno

de los factores relevantes es la similitud cultural que hay en la población de los estados orientales, aunque cada estado tiene características particulares que lo identifican.

La Universidad de Oriente abarca buena parte del territorio nacional lo que hace un poco más complejo su funcionamiento operativo y administrativo, influyendo en muchos casos en la capacidad de repuesta en el momento de solucionar problemas que se derivan del funcionamiento del Núcleo, afectando el trabajo sincronizado entre estos. Sin embargo, ofrece buenas perspectivas por su ubicación ya que en esta zona del país se encuentran grandes cantidades de industrias petroleras, marítimas, manufactureras; entre otras, que pueden apoyar a la delegación en sus programas de ayuda socio económico.

El Núcleo de Anzoátegui, por su ubicación geográfica y la variedad de especialidades de estudio, es uno de los de mayor diversidad en el estado oriental, lo cual contribuye a enriquecer los rasgos culturales de este Núcleo de la Universidad de Oriente.

La Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, requiere mejorar el nivel profesional de sus profesores y empleados para lograr eficiencia de sus operaciones y así elevar el nivel educativo que se le imparte a los estudiantes, en tal sentido la Universidad de Oriente, y otras Universidades e Institutos Universitarios, ubicados en la región nor-oriental puedan caracterizarse por ser fuentes principales de empleos, ofreciendo al mercado laboral el potencial humano adecuado en las diversas áreas, lo que hace necesario que se diseñe un sistema de captación de profesionales necesarios en la áreas que se amerite.

De los factores sociales, culturales y demográficos, descrito se pudieron identificar la siguiente oportunidad:

➤ Oportunidad:

- Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo Anzoátegui.

### **6.4.3 Factores Políticos y Gubernamentales**

En Venezuela desde hace ya algunos años se ha experimentado un proceso de cambio político, jurídico, gubernamental y social muy radical, esto ha influido directamente en el proceso de transformación de nuestras instituciones. Estos cambios políticos han afectado a diferentes sectores del país, especialmente a la educación, cultura y deporte debido a que dichos cambios van unidos a cambios gubernamentales que afectan al sector universitario.

Toda esta situación de alguna u otra forma afecta la política educativa, la cual se ha caracterizado por la reducción del presupuesto de las Universidad Nacionales y retrasos en la asignación de los recursos para el funcionamiento administrativo de las mismas, afectando así el regular funcionamiento de éstas y por ende a la Delegación en estudio.

Con respecto a la situación política interna que se vive en la mayoría de las Universidades Públicas, en relación con las elecciones de sus autoridades que se efectúan a través de votaciones, las cuales reflejan la realidad existente en el país, en donde las instituciones públicas están penetradas por tendencias políticas de diferentes ideologías, es decir pertenecen a distintos partidos políticos. La Universidad de Oriente no escapa a ello, sus autoridades se eligen cada 3 años para Decanos y cada 4 años el Rector, este cambio de autoridad dan origen a cambios en la política y directrices de la Universidad, incidiendo de manera directa en las tres áreas fundamentales bajo la cual fue creada, estas son: docencia, investigación y extensión. Afectando por consiguiente las diferentes dependencias y direcciones que la conforman.



Además de ello las divergencias en cuanto a las tendencias políticas han estimulado un ambiente de tensión y discriminación, lo que ha conducido a un clima de polarización y rivalidad, cuya consecuencia, más dolorosa ha sido la fractura de la comunidad universitaria en segmentos que ya tienen dificultades para reconocerse y convivir democráticamente.

De los factores políticos descrito se pudo identificar las siguientes amenazas:

➤ Amenazas:

- Conflictividad Política en la Universidad.
- Discriminación Política de la Nación.

#### **6.4.4 Factores Tecnológicos**

Como en el resto del mundo, las tecnologías de información y comunicación han producido en Venezuela cambios radicales desde finales del siglo XX. En los últimos años nuestro país se ha posicionado como un país competidor, a escala global en este sector que día a día cobra más importancia en la vida económica, social y política de las naciones en desarrollo.

Desde finales del año 2008 y con el lanzamiento del primer satélite artificial construido en china (SATELITE Simón Bolívar) Venezuela se pone a la vanguardia del selecto grupo de países que invierten en la tecnología educativa ya que éste satélite ayuda a crear nuevas formas de enseñanza para la población venezolana, como lo es la tele educación que consiste en la educación a larga distancia sin la necesidad de estar frente a frente a un profesor.

En este ámbito existen muchas oportunidades por las grandes innovaciones en equipos sofisticados que facilitan enormemente el desarrollo de las actividades permitiendo la rapidez de información, y facilidad en el desenvolvimiento de actividades, etc.

Las herramientas desarrolladas en tecnologías informáticas como las redes de áreas amplias y redes de área local, y más recientemente intranet WI-FI, representan un recurso idóneo para afrontar los nuevos sistemas de enseñanza y mejorar la productividad, sin embargo no se puede descartar la amenaza evidente de los costos involucrados en la adquisición de ésta tecnología, capacitación, mantenimiento, actualización de software y administración de la red.

El surgimiento de estas tecnologías representa una ventaja para la Delegación porque podrá contar con un sistema automatizado que optimice sus procesos y nuevas tecnologías para impartir cursos, clases sin que sea necesaria la presencia a nivel personal si no virtual como la tele educación vía satelital o a través de la Internet.

De los factores tecnológicos descritos se pudo identificar la siguiente oportunidad:

➤ Oportunidades:

- Avances de la tecnología en el acceso a la educación.
- Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.

## **6.5 Identificación De Oportunidades Y Amenazas Encontradas En El Cteudo Núcleo Anzoátegui**

Luego de examinar las fuerzas externas claves que perturban de manera directa al desenvolvimiento de CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, Se procedió a identificar los diversos factores que presentan las amenazas y oportunidades con la finalidad de construir una matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) y así determinar como se encuentra en general el CTEUDO.

**Amenazas:**

1. Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación.
2. Inestabilidad en los precios del petróleo.
3. Presupuesto Insuficiente asignado a la Universidad de Oriente.
4. Retrazo en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.
5. Conflictividad Política en la Universidad.
6. Discriminación política en la Nación.

**Oportunidades:**

1. Incremento del PIB.
2. Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.
3. Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.
4. Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.

## **6.6 Analisis Estructural**





	la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.											
	Conflictilidad Política en la Universidad.											3
0	Discriminación política en la Nación											4
	<b>Total</b>							5				20

Fuente: Elaboración Propia.

La sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (Índice de Motricidad), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. “Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación y Discriminación Política de la Nación” con una motricidad de (4) que representan el 20%, estas son las variables que mas influyen en el sistema de estudio.

La sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), porque indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con las demás. En este caso “Retrazo en

la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes, y Conflictividad Política en la Universidad” con una dependencia de (5) representando un 25% cada una, estas dos variables son las que más están siendo influidas en el sistema de estudio es decir; en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui seguidas del Presupuesto Insuficiente asignado a la Universidad de Oriente.

En la tabla 6.3, se muestran los distintos valores de motricidad y de dependencia para cada variable los cuales provienen de la tabla anterior, con sus respectivos porcentajes.

**Tabla 6.3** Índice de Motricidad y Dependencias de cada Variable.

	<b>Influencia de / sobre</b>	<b>Motricidad</b>	<b>%</b>	<b>Dependencia</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Incremento del PIB.	<b>1</b>	5	1	5
<b>2</b>	Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	<b>0</b>	0	1	5
<b>3</b>	Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	<b>1</b>	5	0	0
<b>4</b>	Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	<b>2</b>	10	2	10
<b>5</b>	Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación.	<b>4</b>	20	3	15

<b>6</b>	Inestabilidad en los precios del petróleo.	<b>2</b>	10	0	0
<b>7</b>	Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.	<b>2</b>	10	2	10
<b>68</b>	Retrazo en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	<b>1</b>	5	5	25
<b>9</b>	Conflictividad Política en la Universidad.	<b>3</b>	15	5	25
<b>10</b>	Discriminación Política en la Nación.	<b>4</b>	20	1	5
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



### **6.6.1 Determinación de los valores ponderados de la Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE)**

A partir de los valores porcentuales del análisis estructural, se obtuvo las ponderaciones de la Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE) esto permitió asignar valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla 6.4 se observan los valores ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFE se procedió de la siguiente manera:

- a. Se tomaron las Variables Externas obtenidas.
- b. Se tomó el porcentaje de Motricidad y dependencia de cada variable y se aplicó la ecuación del valor ponderado externo (VPE), la cual es la siguiente:

$$VPE = \% M + (1/\%D) \text{ si } D > 0$$

- c. Se calculó el factor ponderado y la ponderación de las variables externas usando las siguientes ecuaciones:

$$FPE = VPE * 100 /TVP$$

$$PE = FPE/100$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados

VPE = Valor Ponderado Externo

FPE = Factor Ponderado Externo

PE = Ponderación Externa.

**Tabla 6.4** Determinación de los valores ponderados para la Matriz (EFE)

	VARIABLES	%	%	VP	F	
		M	D	E	PE	PE
	Incremento del PIB.	5	5	5.2	5	0.0
	Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	0	5	0.2	0	0.0
	Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	5	0	5	4	0.0
	Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	10	10	10.	9	0.0
	Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación.	20	15	20.	1	0.1
	Inestabilidad en los precios del petróleo.	10	0	10	9	0.0
	Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.	10	10	10.	9	0.0
	Retrazo en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	5	25	5.0	4	0.0
	Conflictividad Política en la Universidad.	15	25	15.	1	0.1
	Discriminación Política en la Nación.	20	5	20.	1	0.1
<b>0</b>				2	9.99	9
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1.0</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.59</b>	<b>00.0</b>	<b>0</b>

### 6.6.2 Matriz de Evaluación de factor Externo (EFE)

Una vez analizados los factores externos, se procedió a construir la matriz de evaluación del factor externo, tomando como base el porcentaje de motricidad para la

ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado, de tal manera que nos permita dilucidar como se encuentra el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, en el ámbito externo de acuerdo a la ponderación mostrada anteriormente y que considera que estas variables sirven para el logro de una gestión exitosa para el CTEUDO.

Esta matriz de Evaluación de Factores externos (EFE) permite sintetizar y evaluar las oportunidades y amenazas económicas, sociales, políticas, legales y tecnológicas; que influyen directamente sobre la Delegación.

Para la asignación de las calificaciones de las variables externas se tomó en cuenta la opinión de la delegada y cada uno de los empleados que pertenecen a la Delegación. Los pasos utilizados para elaborar la Matriz EFE fueron los siguientes:

- Se tomaron los factores externos críticos para el éxito, identificados en el proceso de auditoria externa y se colocaron en la columna izquierda de la Matriz.
- Se colocaron en la siguiente columna los pesos relativos determinados en el análisis estructural a cada uno de los factores.
- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores externos, a criterio de la delegada con el propósito de indicar con cuanta eficacia las estrategias actuales del CTEUDO responden a dichos factores:

(1)= respuesta deficiente ante una amenaza y no se aprovecha una oportunidad

(2)= respuesta a nivel promedio ante una amenaza o una oportunidad

(3)= respuesta por encima del promedio ante la amenaza o la oportunidad

(4)= respuesta excelente para evitar la amenaza y aprovechar la oportunidad.

- Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
- Por ultimo se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado del sistema en estudio u organización.

Los resultados se muestran a continuación en la siguiente Tabla.

**Tabla 6.5** Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE)

VARIABLE	PONDERACION	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Incremento del PIB.	0.05	1	0.05
2. Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	0.002	3	0.006
3. Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	0.05	4	0.02
4. Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	0.09	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>			
5. Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación.	0.19	1	0.19
6. Inestabilidad en los precios del petróleo	0.09	2	0.18
7. Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.	0.09	3	0.27
8. Retrazo en la aprobación de proyectos por estudiantes y profesores.	0.05	2	0.1

9.Conflictividad Política en la Universidad.	0.15	1	0.15
10. Discriminación Política de la Nación.	0.19	1	0.19
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>1.52</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6.5 se observa la situación desfavorable que presenta el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, con un índice obtenido (1.52) presentando un valor por debajo de 2,50 (posición estratégica normal) lo que da pie a que el sistema en estudio cree estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, permitiéndole visualizar el futuro y enfrentar los cambios del presente, que mejorará el desempeño en sus funciones orientando al logro de sus objetivos y mas eficiencia en sus funciones para ser un ente importante en el desarrollo profesoral y estudiantil en la Universidad de Oriente.

Se observa en la tabla anterior que las variables “Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo y Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.”, con calificaciones igual a 3 y 4 son las variables de oportunidad que tienen el peso ponderado más bajo debido a que la primera no influye en ninguna de las demás y la segunda se debe a que el presupuesto asignado a la Universidad es insuficiente, y ésta no se ha permitido innovar en nuevos materiales y equipos que permiten un mejor desempeño de las actividades que allí se realizan.

Las más resaltantes de las amenazas son “Discriminación Política en la Nación”, “Conflictividad Política en la Universidad” y “Aumento progresivo de la tasa de Inflación”. Aun cuando estas son amenazas importantes se han implementado estrategias que han permitido cumplir con sus funciones, remodelar la estructura organizativa e incluso rehabilitar áreas que se encontraban inactivas, por lo tanto se calificó con un valor de uno (1).

Las amenazas con valores altos representan una ponderación que indica que la Delegación se encuentra en un entorno desfavorable que contrarresta su funcionamiento, donde resulto siete (6) el número de amenazas y cuatro(4) la cantidad de oportunidades.

En conclusión el Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente, se encuentra en un entorno desfavorable, donde las amenazas representan la mayor parte del peso total de las variables de estudio, mientras que las oportunidades representan un 40 %, lo que afecta el buen desempeño de la misma, a menos que se tomen estrategias para minimizar el impacto de estas amenazas en el CTEUDO. Aun así, el índice obtenido (1,52) está por debajo del promedio considerado normal que es 2.5 por lo que se debería reducir al máximo el impacto de las amenazas, y de esta forma mejorar sustancialmente la posición estratégica en cuanto a su ambiente externo.

## **CAPITULO VII**

### **ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO**

#### **7.1 Generalidades**

La Auditoria Interna constituye el conjunto de técnicas y procedimientos para evaluar las actividades y el empleo de los recursos humanos, materiales y presupuestarios dentro de una organización, división, departamento o cualquier área funcional de una empresa, permitiendo determinar las debilidades y fortalezas internas.

Dichas actividades trascienden más allá de las funciones contables, y por lo tanto requieren un pleno dominio y entendimiento del funcionamiento total de la organización.

Con el fin de complementar y profundizar el conocimiento interno de la delegación se utilizó para la elaboración de la auditoría interna el esquema metodológico propuesto por el autor Fred David en su libro *“Conceptos de la Administración Estratégica”*.

Para empezar se identificó la relación existente entre las áreas funcionales que conforman el sistema en estudio, en éste caso la delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui.

Según Fred David, en la Auditoría Interna existen seis áreas funcionales de una organización, bajo éste esquema se realizó el estudio de las siguientes áreas:

- Gerencia.
- Mercadeo.



- Finanzas.
- Producción.
- Investigación y Desarrollo.

## **7.2 Áreas Internas Claves De La Delegacion**

### **7.2.1 Auditoria Gerencial**

Esta fase se realizó mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios efectuados al nivel gerencial, representado por la Delegada del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui (Apéndice A, Sección A.2). En la elaboración de las preguntas para realizar las entrevistas, se tomaron en cuenta algunos de los cuestionarios recomendados por Fred David. En los mismos se reflejan preguntas sencillas y otras abiertas para conocer sugerencias y expectativas de los integrantes de cada nivel entrevistado.

Para el cálculo del tamaño de la muestra inicialmente se conoció que el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui estaba conformada por once (11) personas, de las cuales una (1) representada por la Delegada y los restantes constituidos por empleados de los cuales representaba una población finita; que de acuerdo a lo estipulado era factible considerarlo en su totalidad para el desarrollo del proyecto.

Para llevar a cabo la Auditoría Interna fue necesario inicialmente investigar en el área de la Gerencia, las actividades relacionadas con la Planificación, Organización, Dirección, Control y Motivación.

En la planificación se hizo énfasis en: fijación de misión, objetivos, estrategias, metas y si hay un plan operativo por el cual se ejecuten las actividades propias de ésta

Delegación y cada una de sus áreas funcionales. En lo que respecta a las actividades de la organización, se examinaron diversos aspectos entre los que se puede mencionar: estructura organizacional, establecimiento de funciones, manual de descripción de cargos, y manuales de procedimientos propios de la Delegación necesarios para lograr la coordinación efectiva. En cuanto a las actividades de dirección se estudiaron las funciones inherentes al CTEUDO Núcleo de Anzoátegui como lo son: Reclutamiento, selección, adiestramiento y capacitación de personal. Las actividades de control, se investigaron con la finalidad de determinar cuáles son las acciones que emprende la Delegación, para tener un control sobre sus operaciones y asegurarse que estas se ejecuten según lo planeado. En cuanto a las actividades de Motivación, se investigó sobre el cumplimiento de las funciones, la tasa de ausentismo, relaciones laborales y funcionamiento del sistema de recompensas dentro del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui.

Todas estas actividades fueron evaluadas de manera general a través de la aplicación del Método del Escalamiento Tipo Lickert para medir el nivel de desempeño de las mismas, el cual esta construido sobre una escala de puntuaciones que va desde una calificación de un (1) punto, otorgada a la apreciación “Muy en desacuerdo”, hasta una calificación de cinco (5) puntos otorgada a la apreciación “Muy de acuerdo”. La Delegada de la organización debe realizar cinco (5) actividades básicas que se describen a continuación:

### ❖ **Planificación**

La planificación da idea de cómo los dirigentes organizan sus objetivos y actividades en el tiempo, permitiendo a la organización proactivamente influir en un medio en vez de reaccionar a el y después del análisis de varios enfoques que recoge la literatura puede plantearse, en su sentido más general es un proceso, es la preparación de un conjunto de decisiones, es una acción con respecto a ejercer el control sobre su

destino, basado en la investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos. Por tales motivos es importante conocer para un estudio de auditoria interna, si la organización cuenta con un enfoque de planificación.

La Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, cuenta con un programa de actividades además existen objetivos y metas claramente definidas y se han dado a conocer según lo indicado en la entrevista con la delegada en el CTEUDO; pero, esto no ha sido lo suficiente para el Núcleo puesto que aun existe un gran número de personas, entre ellos una gran cantidad de estudiantes que no conocen la existencia de ésta delegación y profesores que aún no han sido beneficiados por algún programa suministrado por esta delegación, bien sea por falta de conocimiento o de personal preparado para dictar el curso solicitado, tampoco se hacen revisiones periódicas para ver si éstos objetivos necesitan ser actualizados. Sin embargo lo observado indica que este programa de actividades debe ser corto, porque los empleados muchas veces, se encuentran sin realizar actividades laborales.

Para Agosto del 2008 ya se tenía establecido un plan general u operacional de la Delegación que debió ser entregado al Vicerrector Académico como está previsto al finalizar cada semestre allí se establecen los objetivos a corto y largo plazo de acuerdo a las necesidades presentes dentro de la Delegación. De acuerdo a las opiniones suministradas por los entrevistados, parte de ello era influenciado a la característica que tiene la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui de ser una unidad de servicio que depende de la Demanda y de las solicitudes recibidas, por consiguiente la planificación de las actividades se realiza sobre la base de las necesidades que se vayan presentando.

La toma al cargo de la actual Delegada influyó en la Delegación con la necesidad de una nueva estructuración y visión más amplia de la misma, por otra parte se pudo verificar la poca interrelación que existe entre esta Delegación y las

demás ya que desde el punto de planificación y organización de algunas de sus actividades dependen de la Dirección General del CTEUDO, pues cada delegación se encuentra adscrita a la misma.

Se pudo conocer que para el año 2008 no se pudieron establecer las acostumbradas reuniones como lo establecen los estatutos.

Uno de los factores considerados como más importantes es la predicción de las necesidades de los usuarios y empleados ya que si no se predice lo que puede suceder difícilmente se puede planificar. En la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui no se llevan a cabo predicciones de las necesidades de algunos beneficiarios de los servicios que se ofrecen. En el caso de los docentes que solicitan el curso de capacitación puede preverse la cantidad de ellos que cursarán de acuerdo a las encuestas realizados al finalizar cada modulo, por otra parte, hasta el momento no se ha realizado un estudio para conocer el nivel de la demanda existente del personal, que integran las demás dependencias adscritas al núcleo, quienes en muchas ocasiones han solicitado a la Delegación algún servicio (equipos, transparencias, trípticos, etc.) y en algunas oportunidades no se les ha podido prestar ya sea por carencia, indisponibilidad o por desconocer las funciones y actividades realizadas por la misma.

Asimismo se conoció que no predicen los cambios en las tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos que pueden influir en el desempeño normal de las actividades. Esta falta de predicción ha ocasionado que se trabaje de manera reactiva y que se desconozca aquellos factores externos que pudieran incidir en la Delegación (amenazas y oportunidades).

La planificación en la organización puede desarrollar sinergia. En el caso del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui en un estudio se pudo observar que desde hace un

tiempo ha existido sinergia, dado que existe comunicación y buena disposición de trabajo por parte de la delegada con el personal que allí labora, originando buena integración y haciendo que se trabaje como un equipo verdaderamente unificado.

La Delegación no cuenta con un plan de contingencia formalmente definido y cuando se deben responder imprevistos solo se tienen ciertos conocimientos, esto pudiera afectar el normal funcionamiento de las actividades.

Al aplicar el Método de Escalamiento Tipo Lickert al cuestionario del Apéndice B, en la sección B.1 correspondiente a la actividad de planificación, contenido de un total de diecisiete (17) preguntas, se obtuvo una calificación de sesenta y seis (66) puntos, lo que da como resultado una puntuación final de 3.8 (66/17) dentro de la escala 1-5 de evaluación, reflejando así el alto nivel de desempeño de las actividades en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui. Por consiguiente el ritmo de ejecución de estas actividades y el alcance de las metas trazadas indican que si existen estrategias y metas políticas que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos, pero; no han sido efectuados de manera coordinada.

### **7.2.2 Organización**

Está formada por todas aquellas actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea-autoridad, para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Sus áreas específicas incluyen: diseño organizativo, especialización de trabajos, diseño, descripción y análisis de cargo, delegar autoridad a los individuos en las unidades y alcance de control.

Con respecto a la organización del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, en la entrevista realizada a la delegada ella expresó que el organigrama reflejaba la estructura más conveniente para la delegación al momento que tomó el cargo sin embargo, ésta estructura presentaba disonancias con la realidad de lo que hacían debido que muchas veces, se asignaba responsabilidades a quienes no se debía, evidenciaba un desfase entre las funciones departamentales que exigen los estatutos con la realidad, y la estructura actual compuesta por la delegada condujo a la obligación de mejorar las asignaciones de los empleados, sin embargo a ésta estructura aún le falta introducirle secciones y modificaciones que aún deberían estar incluidas en la organización, y para que esta funcione de manera adecuada, ya que si en una organización no existe una estructura organizativa con responsabilidades adecuadas, no se pueden fijar metas ni políticas, ni métodos para asignar recursos, necesarios para cumplir con los planes trazados.

Se pudo saber que cuenta con un manual de descripción y análisis de cargos, también con uno de normas y procedimientos, la descripción de las funciones presentadas de los cargos es la correcta sin embargo el número de empleados en cada uno de ellos no es el más adecuado para cumplir con las funciones encomendadas, y por tal motivo no están adecuadamente distribuidas, provocando muchas veces conflictos entre ellos, esta situación presentada conlleva a que muchas veces la información que debe suministrarse, no este realizada y no se tenga a mano con la adecuada preparación.

Al aplicar el Método de Escalamiento Tipo Lickert al cuestionario, Anexo B, en la sección B.2 correspondiente a la actividad de organización, contenido de un total de diez (10) preguntas, se obtuvo una calificación de cuarenta y tres (43) puntos, lo que da como resultado una puntuación final de 4,3 (43/10), dentro de la escala 1-5 de evaluación, reflejando así el alto nivel de desempeño de la actividad en el CTEUDO

Núcleo de Anzoátegui, esto indica que se han tenido las formas para mejorar la organización pero; no han sido implantadas de la forma correcta.

### **7.2.3 Dirección**

Toda Organización necesita de un proceso dinámico de actuación de manera que sus gerentes posean habilidades que permitan proporcionar directrices a los empleados, para lograr que éstos permitan realizar sus trabajos de manera eficiente. Con el fin de guiar su comportamiento hacia un objetivo determinado, a través de la prioridad de decisión que le concede su situación dinámica, actuación y decisión en situación de poder.

El reclutamiento es una de esas actividades y representa el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la misma. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer la mayor cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, además de suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

En el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui de acuerdo con los resultados obtenidos en el Anexo B, sección B-3 aplicadas a la Delegada respectivamente se pudo conocer que la delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, no lleva a cabo programas de reclutamiento de personal, esto es un proceso que se realiza esporádicamente, debido a que son cargos que no requieren de continuos cambios. Además la Universidad tiene un Departamento que realiza los procesos de selección de personal por tanto esto hace que la delegación no disponga de un formato oficial al momento de solicitar personal, para registrar la contratación del mismo, de acuerdo a los requerimientos del cargo. Cuando ellos necesitan de un personal realizan una solicitud mediante un formulario para tal fin, y la Universidad es la que realiza la captación, selección y

contratación de nuevos empleados. No se supo que la jefa posea al menos un formato oficial que se utilice para solicitar personal. Sin embargo se pudo notar la preocupación entre ciertos empleados sobre éste aspecto, debido a la falta de organización en la estructura organizativa como se pudo notar hay secciones que deberían estar funcionando normalmente y no lo están por falta de personal preparado para ocupar ese cargo.

Las fuentes a las que ha acudido el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, para el reclutamiento de personal han sido múltiples, entre las que se mencionan: entrevistas, observaciones, y al final se recurre a un concurso dependiendo del cargo al que se esté aspirando. Para la selección del personal reclutado se emplean entrevistas de selección, pruebas de conocimiento y de capacidad, entre otras.

Otro medio empleado para el reclutamiento del personal es a través de las pasantías realizadas. Si el trabajo o estudio realizado resulta ser excelente, de tal manera que el Delegado lo califique como interesante, necesario y además exista la deficiencia del personal en esa área, entonces tiene la oportunidad de ingresar al CTEUDO Núcleo de Anzoátegui por medio de esa vía.

Es importante resaltar que la mayoría del personal que labora, posee mucha experiencia, puesto que algunos de ellos formaron parte de su fundación y hasta ahora continúan desempeñando sus funciones, ya sea como coordinadores de secciones, otros desempeñando algún cargo. Un agravante que se presenta en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui es que muy pocas personas conocen de su existencia y la falta de secciones y personal para laborar en esas áreas.

Por otra parte es importante mencionar que durante las encuestas realizadas se pudo constatar que en la delegación, no hay programas o técnicas establecidas por parte de la delegación para adiestrar e integrar al nuevo personal que ingresa a ésta



dependencia lo que podría traer consecuencias negativas para el buen desempeño de los empleados que entran nuevos a la delegación, tal es el caso del jefe del área de Administración, entre otros quien recién ingresó tuvo muchos inconvenientes para iniciar eficientemente sus labores, ya que no se le entregó un manual de descripción de cargos y funciones, ni un manual de procedimientos que le ayudara a incorporarse de lleno a su actividades.

Por otro lado se determinó que no se realizan procesos de capacitación y mejoramiento profesional. Se pudo observar entre la delegación y los empleados un buen grado de cooperación, aunque en algunos se debe mejorar y reforzar las relaciones laborales, la delegada realiza reuniones periódicas con su personal para evaluar el ambiente de trabajo y resolver posibles conflictos y diferencias, mejorando los procesos que se efectúan ya que cuenta con un personal que opina, integrantes de las diferentes áreas de la delegación. Se pudo conocer que la delegada entrega al Vicerrector Académico un informe periódico acerca del desempeño de las funciones de la delegación.

Al aplicar el Método de Escalamiento Tipo Lickert al cuestionario del Anexo B en la sección B.3, correspondiente a la actividad de Dirección, contenido de un total de veinticinco (25) preguntas, se obtuvo una calificación de sesenta y siete (67) puntos, lo que da como resultado una puntuación final de 2,6 puntos (67/25) dentro de la escala 1-5 de evaluación, reflejando así un alto nivel de desempeño de ésta actividad en la delegación no tan lejos de lo normal.

#### **7.2.4 Control**

La función control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planteados.

En el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, no existen mecanismos que permitan conocer y medir de manera adecuada el grado de cumplimiento de los objetivos, de las metas propuestas, ni de las tareas y actividades asignadas individualmente, y según la delegada se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal, proceso que se realiza esporádicamente.

Además los resultados de las entrevistas arrojaron que carece de un sistema de control sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, estas evaluaciones solo se efectúan mediante las reuniones que lleva a cabo la delegada con el personal.

Aunado a esto no se calculaban los índices de Ausentismo y retardo laboral injustificado, debido a esto se tomaron medidas y ahora se lleva un control de asistencia. Ha existido una escasa supervisión por parte de la delegación, pero por lo que se puede observar y por opinión de la Delegada, el ausentismo laboral se cataloga como bajo, solo se sancionan las inasistencias injustificadas, a pesar que no se pudo conocer de un empleado que haya sido sancionado por inasistencia injustificada, conociéndose así en la entrevista con la delegada que el personal muchas veces no llega a tiempo a su lugar de trabajo, por lo que se observa en los resultados presentados a los empleados en el Anexo B en la Sección B.6, también reveló que para ella es muy importante la eficiencia durante las jornadas laborales más que una puntualidad sin productividad durante el día.

Por otra parte se puede observar que no existe una completa disponibilidad de materiales y equipos para la ejecución de las funciones que debe cumplir el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui.

En cuanto al control de inventario de materiales, la Delegación dispone de formatos que ellos mismos diseñan que les permite llevar un adecuado control tanto del estado de éstas como de las cantidades en existencias tales como: resmas de papel, lápices, transparencias, tinta para fotocopiadoras estos son llevados por el administrador, así como los equipos y mobiliarios disponibles. En el Anexo C, se muestra el formato diseñado para tal fin. Igualmente cuando se trata del diseño de cursos modulares y préstamo de éste servicio, plasman por escrito todos los controles necesarios que le permitan tener un orden adecuado. Tales documentos de los controles mencionados, son resguardados en archiveros.

Respecto a los controles relacionados con el área financiera, disponen de formatos de resúmenes, donde son asentados los gastos y operaciones vinculadas a éste aspecto.

Hay que mencionar aquí que, en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, como ya se demostró, no se realiza una planificación detallada y formal. Si bien es cierto que cuentan con algunos mecanismos de control, muchos de éstos tienen que ser mejorados para que sean una representación más fiel de la realidad.

Por otra parte el CTE no usa un manual que indica como utilizar correctamente los equipos por lo que esto puede ocasionar que no se les de el uso adecuado de los mismos, no lleva un control de los equipos que son evaluados que supervisen las condiciones en las que se encuentran los equipos en general, recientemente o que se les haya aplicado algún mantenimiento y esto podría ocasionar que no se les de la importancia adecuada a cada uno de ellos por lo que si un equipo se daña posiblemente sea guardado y deba esperar la oportunidad en que pueda ser arreglado por lo que esto podría llevar a mucho tiempo sin usar.

En cuanto a las condiciones de infraestructura se han estado haciendo remodelaciones para poder brindar una mejor comodidad a los empleados, aunque no muchas porque no se cuenta con el presupuesto necesario para esto. También se pudo conocer que la celeridad con que se hacen solicitudes para realizar infraestructuras reparaciones y solicitudes de equipos nuevos es poco frecuente.

En líneas generales, el control interno presenta muchas deficiencias que se deben superar para poder corregir a tiempo posibles problemas que se presenten en los procesos internos que se llevan a cabo en las áreas y programas.

Al aplicar el Método de Escalamiento Tipo Lickert al cuestionario del Anexo B en la sección B.4 correspondiente a la actividad de Control, contentivo de un total de treinta y una (31) pregunta, se obtuvo una calificación de setenta y seis (76) puntos, lo que da como resultado una puntuación final de 2,45 puntos (76/31), reflejando así el bajo nivel de desempeño de la actividad de control en el CTEUDO.

### **7.2.5 Motivación**

Esta se puede definir como el proceso que hace que las personas puedan actuar de determinada manera. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo y es uno de los factores internos que requiere una mayor atención, por lo que en la ejecución de las estrategias tan pronto ellas se formulan, los objetivos y las metas no tendrán mucha posibilidad de éxito, si los empleados y directivos no se encuentran motivados.

Al aplicar el Método de Escalamiento Tipo Lickert al cuestionario del Apéndice B en la sección B.5 correspondiente a la actividad de motivación, contentivo de un

total de diecinueve (19) preguntas, se obtuvo una calificación de setenta y tres (73) puntos, lo que da como resultado una puntuación final de 3,8 puntos (73/19), reflejando un nivel de desempeño que se encuentra en el límite de desempeño alto, pero sin embargo ese valor está muy cercano al límite bajo, lo que indica que la motivación es un factor que no debe descuidarse.

Por todo lo anteriormente dicho, se hace necesario desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, brindar oportunidades para el desarrollo integral de los mismos, para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

### **7.3 Auditoria De Mercadeo**

Se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos en cuanto a productos y servicios.

Para realizar la auditoria de mercadeo se investigaron las funciones básicas relacionadas con el término, como por ejemplo: análisis de la clientela, la compra, la planificación de servicios, la planificación del precio, el análisis de oportunidad y responsabilidad social.

Para empezar se analizó la manera de cómo el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, evalúa las necesidades de su clientela o de sus usuarios.

#### **7.3.1 Análisis De La Clientela**

Se refiere a la evaluación o examen de las necesidades y deseos de los clientes, en éste caso, de los usuarios o beneficiarios de dicha delegación, ellos son:

1. Empleados de las diferentes dependencias del Núcleo, quienes solicitan algunos de los servicios ofrecidos por la Delegación.

- Diseños de páginas Web.
- Diseños de afiches, trípticos y transparencias.
- Videos.
- Préstamos de equipos audiovisuales.
- Diseños de artes gráficas computarizadas, etc.

2. Los profesores sin formación docente, para quienes es obligatorio realizar los cursos de capacitación docente y cualquier otro profesor ya sea jubilado, titular que este interesado en algún curso ofrecido por el CTE. Cabe destacar que la capacitación docente está dirigida a toda la población profesoral de los cinco núcleos de la U.D.O.

3. Estudiantes que necesitan de los beneficios ofrecidos por la delegación.

El punto fuerte del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui es el diseño de los cursos modulares dirigidos al profesorado sin formación docente de la UDO y como unidad de servicios depende de una demanda que debe satisfacer, por lo que se le hace necesario conocer las necesidades de la población profesoral. De acuerdo a las investigaciones realizadas pudo saberse que la Dirección de Planificación Universitaria, CREDIUDO y la Dirección de Recursos Humanos, tienen la responsabilidad de llevar a cabo las investigaciones relacionadas con las necesidades referentes a la formación, actualizando y mejorando la formación docente (Anexo D). El resultado de ese estudio de mercado es llevado a la Dirección del CTEUDO, quienes se encargan de analizar la información y luego diseñar los módulos necesarios para los cursos más demandados. Es importante mencionar que el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, tiene conocimiento sobre el grado de satisfacción

de los profesores que han participado en los cursos de capacitación docente del Sistema S.A.I.E.D. Esto gracias a la colaboración de la Delegada, quien tiene como tarea conocer y analizar al finalizar cada capacitación, la satisfacción de los participantes con dichos cursos. De ésta manera el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, con tal información, puede introducir mejoras en la estructura y contenido en los módulos que integran los cursos y talleres.

Según los resultados arrojados en el primer módulo de Inducción a los participantes del curso de SAIED en el año 2008 se pudo constatar que el 62% de ellos expresaron estar muy de acuerdo con que el diseño y presentación del material instruccional es el apropiado, y que el 81,25% de los facilitadores planifica las actividades en función del tiempo disponible, el 68,75% de los participantes expresaron que este curso eleva su nivel profesional en beneficio de su desempeño como docente (Anexo B, Sección B.7). En el segundo módulo el 15,38% de ellos expresaron que el diseño y presentación del material instruccional es el apropiado, el 38,46% de los facilitadores planifica las actividades en función del tiempo disponible, el 76,92% de los participantes expresaron que este curso eleva su nivel profesional en beneficio de su desempeño como docente (Anexo B, Sección B.8) En el tercer módulo el 40% de ellos expresaron que el diseño y presentación del material instruccional es el apropiado, el 30% de los facilitadores planifica las actividades en función del tiempo disponible y el 80% de los participantes expresaron que éste curso eleva su nivel profesional en beneficio de su desempeño como docente (Anexo B, Sección B.9)

### **Análisis de las encuestas aplicadas a los estudiantes de CTEUDO**

Es necesario resaltar, que la encuesta aplicada a los estudiantes (Anexo Sección B, B10) se dividió en seis estratos, los cuales están representados por los estudiantes de

la escuela de Cursos Básicos, Ingeniería, Ciencias Administrativas, Medicina, Tecnología y Arquitectura. Allí se manejan tres (3) variables fundamentales como: conocimiento, servicio y dirección con ellas se busca, medir el grado de conocimiento que tenga el estudiante sobre la Delegación, la calidad del servicio recibido y evaluar su percepción en cuanto a la dirección y gestión de la actual delegación. Con respecto a la pregunta P.1 (Usted conoce los servicios que presta la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui.), en los seis estratos la respuesta dominante fue “Muy en Desacuerdo” (Básico: 85.22%, Medicina: 92.30%, Ingeniería: 22.15% Ciencias Administrativas: 46.88%, Tecnología: 100%, Arquitectura 83.33%). Los resultados reflejan que los estudiantes de la escuela de Tecnología son los que tienen menor conocimiento de los servicios prestados por esta delegación, esto pudiera justificarse por la lejanía de la escuela con el lugar donde se ubica la Delegación. Siendo los estudiantes de Ingeniería los que más conocen de estos servicios que ofrece esta dependencia de la universidad. También se pudo notar que la mayoría de los estudiantes que afirman conocer tales servicios son los que se encuentran cursando semestres avanzados. En cuanto a la pregunta S.1, ¿Conoce alguna actividad que haya realizado la Delegación?. La escuela de ingeniería, es la que más conoce actividades realizadas por la Delegación, con 31.65 %, especialmente los estudiantes de semestres avanzados como se mencionó anteriormente son los que más conocen la existencia de esta.

Los resultados obtenidos en la pregunta D.1, la cual se refiere a la participación de los estudiantes en los programas de la delegación en su mayoría coinciden en que la delegación no promueve tal participación. La respuesta predominante fue “Muy en Desacuerdo” (Básico: 73.91%). Lo cual evidencia que son pocos los estudiantes que tienen conocimiento de las actividades y programas que se realizan cada semestre en la Delegación.



Por otra parte se pudo conocer que el usuario que se encuentra en el ambiente circundante del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, es decir el personal que labora en las diversas dependencias del Núcleo, aún no se le ha realizado un análisis de las necesidades reales que puedan presentar, lo que ha ocasionado que en el momento de la solicitud improvisen al ofrecer el servicio, esto ocurre a menudo con el préstamo de los equipos.

Es necesario hacer mención sobre la ausencia de un sistema automatizado dentro del CTEUDO que permita manejar y almacenar toda la información relacionada con los programas de capacitación (cantidad de participantes, módulo que se evalúa, etc.) y demás actividades que se desarrollan.

### **7.3.2 Compra de Suministros**

Todos los equipos que utiliza el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui para ofrecer sus servicios, son tramitados por la sección de compras, dependencia adscrita al Vicerrectorado Administrativo.

Cuando el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, presenta alguna necesidad o problema donde se requiere efectuar alguna compra, ésta debe ser generada por la Delegada a través de una solicitud de pedido, la cual será remitida a la sección correspondiente. En el Anexo C, sección C.2, se muestra el formato que debe utilizar el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, en el momento de efectuar alguna compra.

Con respecto a la compra de materiales como: papel, lápices, hojas tamaño carta, entre otros; el administrador es el encargado de llevar el control de las compras de los mismos.

Cabe destacar que el sistema burocrático tan lento por donde tienen que pasar las solicitudes, hace que la tardanza del proceso sea su característica principal, incidiendo negativamente y causando retrasos, molestias e impedimentos en la hora del cumplimiento normal de las actividades del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, debido a las numerosas etapas por las que debe pasar la solicitud.

### **7.3.3 Ventas de Servicios**

A la hora de efectuar una venta de servicios es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos importantes como: la publicidad, la promoción y las relaciones con la clientela y distribuidores. En el caso del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, estas actividades no se llevan a cabo, excepto la promoción; ya que no compiten con una organización y mucho menos siguen una estrategia de penetración en el mercado, pues se trata de una entidad que tiene como función brindar sus servicios a toda la comunidad universitaria en la medida que los soliciten, sin competir con ninguna otra área por sus clientes, haciéndose innecesaria la publicidad.

La promoción es un aspecto relacionado con el conocimiento que tienen los clientes de los servicios brindados por el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, aspecto fundamental para el crecimiento de una organización.

A pesar que en ciertas ocasiones se ha efectuado la divulgación y promoción de la existencia de ésta dependencia sigue acentuándose el desconocimiento y la poca solicitud de los servicios que ofrece. Parte de esa situación es influenciada a la falta de una visión de futuro y a la carencia de estrategias dirigidas a promocionar y divulgar de diferentes maneras los servicios, lo que ha despertado en el CTEUDO el interés de crear una sección orientada a divulgar las actividades que desempeñan y los logros alcanzados, relacionado con el mejoramiento del proceso enseñanza-

aprendizaje del docente, ya algunos no son conocidos por la mayoría de los profesores de la Universidad y por agentes externos que podrían solicitar sus servicios. Con el tiempo la falta de promoción le ha impedido crecer como Centro y extenderse a la comunidad oriental, mientras esté en lo posible. Esto se evidencia a la situación que presenta la sección de reproducción, la cual al no dar a conocer los servicios que ofrece y al no disponer de suficiente presupuesto, les impide elaborar trabajos de calidad y contar con proyectos que puedan ser desarrollados.

Como ya se mencionó la función ventas por involucrar actividades en su mayoría no realizadas por el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui en estudio, no se incluirá en la evaluación de factores internos, pues la venta no está contemplada entre sus funciones, más entre ellas está la de prestar un servicio, a las demás unidades, por lo tanto no se clasificará en debilidad o fortaleza. Si en algún momento decide vender lo que produce debe primero estructurar y organizar un sistema, atendiendo a todas las condiciones que exige la Universidad de Oriente y luego elaborar un proyecto dirigido a todas la Autoridades Universitarias para que estudien la posibilidad y den su aprobación.

#### **7.3.4 Distribución**

El CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, en su programa de diseño gráfico tiene el deber de diseñar, orientar y asesorar todos los servicios que son solicitados a este programa. Aquí se pudo apreciar que la Delegación ha sido afectada por la escasez de material al no poder en algunas ocasiones enviar las solicitudes ya impresas y encuadernadas. Otro canal utilizado por la Delegación lo representa el correo electrónico de la U.D.O, aprovechando de ésta manera las facilidades que ofrece la tecnología, cabe destacar que en esta delegación solo existen dos (2) máquinas con Internet una máquina está situada en el centro de reproducción que no se encuentra dentro de la infraestructura del CTE, y la otra máquina que posee Internet es la de la asistente

administrativo y a esto se le suma las pocas veces que pueden obtener éste beneficio ya que en gran parte del tiempo ocurren problemas con dicha tecnología.

### **7.3.5 Responsabilidad Social**

En el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui se cumple con normas éticas y morales establecidas en cuanto al cumplimiento de sus funciones, como está pautado en las normas y políticas establecidas por la Universidad de Oriente, tratando siempre de brindar el mejor servicio a la comunidad universitaria, atendiendo los requerimientos de la misma en forma responsable y teniendo presente el mejoramiento de los servicios y actividades en pro del beneficio y satisfacción de sus usuarios.

### **7.4 Auditoria Financiera**

De acuerdo a las investigaciones realizadas se pudo observar que muchos autores coinciden en señalar que es muy importante analizar la situación financiera de una organización, para desarrollar su plan estratégico, ya que las fortalezas o debilidades de las mismas en éste aspecto pueden conducir a cambios en las estrategias existentes y en los planes de acción.

Por ser el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, una unidad productora de servicios, los cuales son producidos por los usuarios sin ningún beneficio económico propio del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, que no sea el sueldo de sus empleados, aquí solo se muestra lo que se indagó acerca de cómo es elaborado el presupuesto de los gastos del mismo.

El CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, maneja un presupuesto que se le asigna en cada apertura de año, por la Dirección de presupuesto de la Universidad en las partidas 402, 403 y 404. El mismo es asignado por la Delegación de presupuesto,

quien dependiendo de las necesidades reflejadas, lo distribuye por partidas a cada rubro existente. En las tablas 7.1 se muestran el presupuesto asignado por los años 2007, 2008 y el presupuesto estimado para el año 2009 con la denominación de cada rubro o partida.

**Tabla 7.1 Presupuesto asignado al CTEUDO Núcleo de Anzoátegui por parte de la Dirección de Presupuesto en el año**

<b>Partida</b>	<b>Denominación</b>	<b>Asignación</b>
<b>402</b>	<b>Materiales y</b>	<b>Bs.F 4.697,00</b>
<b>403</b>	<b>Suministros</b>	<b>Bs.F 3.600,00</b>
<b>404</b>	<b>Servicios no personales</b>	<b>Bs.F 6.310,00</b>
<b>Total</b>		<b>Bs. F 14.607,00</b>

Fuente: Sección administrativa del CTEUDO Anzoátegui.

Se pudo conocer que para el año 2008 el presupuesto asignado fue el mismo que del año 2007, y para el año 2009 también; pero, para este año fue con una reconversión de 20% menos, información presentada por parte de la Organización de Planificación de Servicios Universitarios (OPSU).

Dentro de la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui en estudio, no se efectúan grandes procesos administrativos, lo que ha originado que dichas operaciones sean llevadas de manera manual por la Delegada y el Administrador que también se ocupa de otras responsabilidades hecho que no garantiza un orden estricto y rapidez en tales procedimientos. Debido a las diversas ocupaciones de ambos, se

hace necesaria una persona que se encargue de llevar la administración y se dedique en llevar especialmente el control financiero.

Al comienzo de cada año la Delegada establece cuales secciones tienen prioridades en la realización de los gastos, elabora el presupuesto, y los distribuye en porción a las que se consideren mas urgentes de recursos e invierte parte de ese presupuesto en las actividades relacionadas con la capacitación docente y a la compra de material necesarios para el préstamo de los servicios. Material como: transparencias, resmas de papel, lapiceros, etc., representan gastos menores y para éste tipo de gastos cuentan con una caja chica que contiene el dinero que será utilizado para tal fin.

En cuanto a la inversión en equipos, el CTEUDO no está en la capacidad económica de adquirirlos, sobre todo aquellos equipos utilizados en la sección de producción audiovisual, sin embargo se tiene previsto que para este año sea aprobado mediante el plan operativo anual (POA), el equipamiento de ésta unidad y el de reproducción pues, son equipos muy costosos que ameritarían la inversión de gran parte del presupuesto. Además durante la existencia del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui no se han registrados estudios de un presupuesto mas acorde con las necesidades y exigencias reales de ésta sección, generando escasez de muchos equipos necesarios e impidiendo que se adquirieran unos mas modernos.

Con respecto a los sueldos de los empleados, al Delegado no le corresponde la asignación de los mismos.

## **7.5 Auditoria De Producción**

Esta función consiste en todas las actividades que transforman insumos en productos o servicios. Las cinco actividades que se necesitan para realizar una auditoría de producción son: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad.

### **7.5.1 Proceso**

Cuando se habla de proceso es necesario evaluar la selección de la tecnología, la ubicación de las instalaciones y el análisis de flujo de proceso.

En cuanto a las instalaciones no son las más adecuadas, pues una estructura física muy reducida que ocasiona dificultad en la distribución de los equipos y en el normal desenvolvimiento del personal que allí labora; así como también se limita al crecimiento de este centro. Además el área no concentra la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui en su totalidad.

Pues la misma está ubicada en la parte lateral derecha de la Biblioteca Central de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, y la otra parte como sucede con la sección de Reproducción, está ubicada en la parte lateral derecha de abajo de la misma, este fraccionamiento influye negativamente y no facilita el funcionamiento normal de la Delegación, su integración y ambientación.

Los equipos juegan un papel muy importante en el desenvolvimiento de las actividades. Por ésta razón el mantenimiento periódico y una adecuada supervisión es indispensable para su larga vida.

### **7.5.2 Equipos**

Los equipos de los que dispone el CTEUDO son variados, desde computadoras, fax, fotocopadoras hasta equipos audiovisuales como filmadoras, cámaras fotográficas, ubicados cada uno en la sección correspondiente.

Algunos equipos entre los cuales están los de reproducción audiovisual que han pasado a la obsolescencia debido a sus acelerados costos y sus avances tecnológicos que no ha permitido que la organización se adapte a la misma. Además del presupuesto insuficiente con que dispone la Delegación, que le impide abastecerse de los instrumentos y equipos modernos, evidenciándose actualmente una escasez de los mismos, trabajando con los disponibles que no son suficientes para el total cumplimiento de las actividades, ello ha originado la baja producción de videos y material multimedia, desencadenando una baja productividad, influenciado al desconocimiento por parte de la comunidad universitaria, acerca de las actividades y funciones que esta sección desempeña.

Se pudo observar que desde gestiones pasadas algunos equipos se encuentran dañados y no han recibido mantenimiento.

La selección de la Tecnología depende de la capacidad que tenga la Delegación en adquirirla. Con todo el interés a tratado de adaptarse a todos los avances tecnológicos, pero debido a factores mencionados anteriormente, han surgido algunos impedimentos que no le han permitido contar con los medios necesarios y reflejar los avances que se han dado en materia de Tecnología Educativa en los programas, herramientas y equipos necesarios para su difusión.

Sin embargo se pudo apreciar la existencias de algunos equipos modernos, otros obsoleto. En cuanto al diseño instruccional la Delegación ha participado en algunas ocasiones en seminarios y conferencias con el proceso de enseñanza educación virtual



y a tratado de captar toda esa información y tomar de ella lo más relevante e incluirla en los métodos, técnicas y procedimientos que utiliza.

### **7.5.3 Inventario**

Esta función incluye las decisiones referentes a la materia prima, el trabajo que está en proceso y el terminado. Las decisiones específicas de qué, cuándo, y cuánto pedir y el manejo de los materiales.

En el caso de la materia prima, para decidir qué y cuánto pedir primero el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, atiende las solicitudes que recibe de las diferentes secciones que lo integran. Efectúa un análisis de las necesidades y una vez finalizado, compra el material y se selecciona el equipo que cumpla con los requerimientos correspondientes y se emite la solicitud de pedido.

En cuanto al trabajo que está en proceso, se notó poca supervisión por parte del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, sin embargo las personas enarcas del mismo mostraron mucho interés en que se lograra calidad en el trabajo terminado.

En cuanto al inventario existente de materiales es importante resaltar que el inventario que se maneja en la Delegación no es de gran volumen. Este contiene materiales como: resmas de papel, tintas para impresoras y fotocopiadoras, lapiceros, etc. Sin embargo del mobiliario y equipos disponibles poseen un control de su existencia, identificados con un código.

### **7.5.4 Fuerza de Trabajo**

Esta área de los procesos está directamente relacionada con la motivación del personal, medición de desempeño, normas laborales y otras actividades relacionadas con la administración de personal.

Un 60% del personal encuestado manifestó estar muy de acuerdo con la misión (Apéndice B, Sección B.6) Sin embargo la mayoría expresó que los medios como se enteraron fue de manera extra-oficial tales como: por folletos que la contenían, la casualidad o algunos no la conocían.

Asimismo arrojo que un 40% del personal manifestó estar muy de acuerdo con el organigrama actual de la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, sin embargo muchos de ellos no conocían perfectamente sobre esta estructura y no supieron explicarla. Actualmente, no se maneja una sección de Investigación que se encargue de la planificación y ejecución en el campo de la Tecnología Educativa, diseños de estrategias, métodos instruccionales etc. Pues según opinión de la Delegada: “Merece cambios que realmente reflejen lo que se está realizando en la Delegación”, esto requiere del diseño de un organigrama bien definido que establezca la estructura más conveniente y funcional, donde se ubique al personal de acuerdo al área de trabajo funciones y actividades delegadas.

No se llevan a cabo los planes de capacitación, las entrevistas realizadas a los empleados del CTEUDO reflejaron que un 80% del personal no ha formado parte de algún programa de capacitación en su área, mientras que un 20% contestó si haber participado (Anexo B, Sección B.6) y que los resultados obtenidos en la capacitación han sido buenos y siempre son comunicados al personal. Por otra parte la actual delegada expresó estar de acuerdo en haberles entregado a los nuevos trabajadores una descripción clara de la (s) tarea (s) que debe desempeñar en la organización aunque no siempre se lleve a cabo, y según los empleados en el (Anexo B, Sección B.6) se pudo concretar ésta información.

También en la encuesta realizada, se pudo notar que el nivel de motivación existente entre los empleados es bajo, que un 60% de los empleados no han establecido planes de incentivo, ni un sistema de recompensa al esfuerzo y trabajo desempeñado, el 40% de los empleados expresaron que su iniciativa no es reconocida por sus superiores y que su remuneración no está de acuerdo con su cargo. Aunado a tal situación existe la falta de integración y comunicación entre algunos de los empleados, lo que ocasiona que el ambiente de trabajo que prevalece no sea el adecuado. Si la motivación de un empleado es alta, su desempeño y productividad también lo será.

En el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, no se lleva a cabo ningún control de actividades que mejore el desempeño de los empleados, por lo que no existen manuales ni procedimientos que ofrezcan información sobre actividades, tampoco con un manual de descripción de cargos.

En cuanto al horario de trabajo, está establecido que el mismo empieza a las 8:00 am hasta las 5:30 pm con intermedio de 12:00 pm a 2:00 pm. Se observó impuntualidad en la mayoría de los integrantes del CTEUDO.

El número de empleados en cada uno de los cargos refleja no ser el adecuado para cumplir con las funciones encomendadas. Por ejemplo hasta no hace mucho era la secretaria quien llevaba el control del sistema S.A.I.E.D y de éste sistema se derivan los cursos de capacitación docentes, talleres y cursos cortos las cuales conforman una amplia gama de requerimientos que necesitan llevarse por una persona encargada solamente de ejecutar ésta función, en el programa audiovisual al realizar las actividades de videos, grabaciones académicas culturales en cualquier parte del Núcleo se necesita la colaboración de otros empleados muchas veces disponiendo de su tiempo y dejando a un lado alguna otra responsabilidad del día. La

sección de Reproducción tiene tres (3) empleados por lo observado y por lo que los mismos expresaron no tienen sobrecargas de trabajo, en gran parte esto se debe a la falta de recursos y conocimientos que conlleven a la creación de nuevas ideas, a la falta de publicidad o un proyecto que se de a conocer a ciertas áreas del núcleo que aún no han tomado en cuenta los beneficios que esta delegación nos ofrece así poder elevarse un nivel de demanda y por otra parte a la tardanza de un plan operativo.

En la tabla 7.2 puede observarse como está organizado todo el personal que labora en la delegación

CARGO	ESTADO
Jefa del Departamento	Fijo
Administrador	Contratado
Analista de medios Audiovisuales	Fijo
Diseñador Grafico	Fijo
Supervisor taller de publicaciones	Fijo
Secretaria	Fijo
Asistente Administrativo	Fijo
Operador de maquina de reproducción	Fijo
Operador de maquina de reproducción	Fijo
Mensajero	Fijo
Camarógrafa	Contratado

**Tabla 7.2 Nombre de los cargos existentes y su estado en la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui.**

Fuente: Estado de cuenta del CTEUDO Anzoátegui.

### 7.5.5 Calidad

En ésta función tiene cabida todas las decisiones cuyo objetivo es asegurar que se produzcan bienes y servicios de alta calidad. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestreo, pruebas y control de costos.

Los controles de calidad son utilizados en las diferentes secciones, de acuerdo a las actividades que se realizan en cada una de ellas. En el caso de control de calidad se refleja en la evaluación constante que se le hacen a los cursos de capacitación docente, trabajo en conjunto con CREDIUDO, quien determina las fallas y debilidad de los mismos, del material instruccional empleados en ellos, de los facilitadores, participantes y del personal docente que actúa en dichos cursos. Luego el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, recibe tales resultados y realiza las modificaciones correspondientes, es decir; mantiene un seguimiento del material diseñado y en base a ellos mejora la calidad del servicio.

En la sección de Diseño Gráfico, la calidad del trabajo se refleja en la satisfacción de los usuarios que a menudo solicitan los servicios ofrecidos por ésta sección, información aportada por los integrantes de la misma. Aunque no realizan un control estricto de calidad se puede observar el seguimiento que se le hace a cada actividad relacionada con Diseño Gráfico y en la preocupación de sus integrantes en actualizar a menudo los paquetes y software necesarios.

En cuanto a las actividades desempeñadas por la sección de producción audiovisual se pudo verificar la existencia de muy pocos controles de calidad. Las actividades desarrolladas están relacionadas con TV, edición de videos, elaboración de programas de enseñanza, las cuales por su complejidad, ameritan monitoreo y supervisión, con el fin de detectar posibles fallas y corregirlas en su debido momento.

#### **7.5.6 Investigación y desarrollo**

La investigación y desarrollo tiene que ver con aquellas actividades destinadas a desarrollar nuevos productos. En ella podemos verificar que tan fuerte o débil es la organización en cuanto a actividades de investigación y desarrollo se refiere.

Para efectos de éste proyecto, se realizaron indagaciones sobre el tema a través de una entrevista realizada a la Delegada y se obtuvo lo siguiente:

Uno de los Objetivos principales del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, además de la investigación en el campo educativo, son la capacitación, actualización y/o adiestramiento de docentes en el uso de la Tecnología Educativa. Para ello siempre está en la búsqueda de nuevos sistemas, estrategias, métodos y técnicas instruccionales para atender a las nuevas tendencias de la educación.

Así se creó el Sistema de Actualización Innovación del Ejercicio de la Docencia en la Universidad de Oriente (SAIED-UDO), propuesta de la Dirección del Centro de Tecnología Educativa, el cual es un proyecto educativo, flexible y amplio, a través del cual se trata de consolidar la responsabilidad de los docentes para garantizar cada vez más y mejor educación. En el Apéndice E se puede observar una hoja de información referente a éste sistema.

Para su creación se recogió la mejor experiencia del esfuerzo realizado por los educadores de la UDO, en los últimos años, y se incorporó a ese acervo, las nuevas orientaciones, instrumentos y metodologías que los avances sociales, científicos y tecnológicos imprimen a la educación, en busca de necesidades de actualización en materia docente del personal académico de la UDO, por medio de la aplicación de un instrumento diseñado por la Dirección de la Planificación Universitaria. En éste instrumento se plantea a los profesores la posibilidad de seleccionar los cursos que con prioridad debería realizar para mejorar su desempeño en la docencia, entre otros: Metodología de la Investigación, Diseño de Proyectos, Calidad Total, Dinámica de

Grupos, Herramientas de Internet, Planificación Estratégica, Nuevas Tendencias de Evaluación, Psicología del Aprendizaje, Ética y Valores, Mapas mentales, Evaluación de módulos instrumentales, Oratoria, Recursos Audiovisuales, Motivación al Logro, Desarrollo del Pensamiento, Programación Neurolingüística, Dirección de Reuniones, Estadística Aplicada, Inducción a la UDO.

Asimismo se requiere su opinión en cuanto a la formulación de otras vías de capacitación y actualización docente, y se solicita los profesores información relacionada con su interés en ser facilitador de estos cursos o de algún otro vinculado a la docencia. En el Apéndice D, Sección D.2, se muestra una planilla de modelo.

Cabe destacar que los cursos no solo están dirigidos a los docentes de la UDO sino son iguales ofrecidos a aquellas universidades que los requieran para la formación integral de sus profesores. Ejemplo de ellos son los convenios existentes con otros entes externos.

## 7.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL CENTRO DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA DEL NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI

Luego de realizar la Auditoria Interna se procedió a identificar los diversos factores que representan las debilidades y fortalezas del CTEUDO, todo esto con el propósito de construir una matriz de evaluación de factor interno, y así determinar como se encuentra el CTEUDO internamente.

Para identificar las debilidades y fortalezas se procesó la información obtenida de las encuestas, entrevistas aplicadas y observación directa por parte de los investigadores y luego se identificaron como variables críticas aquellos factores que son fundamentales en el éxito o fracaso del CTEUDO, a través de un consenso con los entrevistados, tomando en cuenta el criterio de la mayoría, sobre aquellos factores

existentes en el CTEUDO además de la ayuda de la observación directa. Finalmente estos factores fueron sometidos al análisis estructural con el fin de determinar el peso que tendrá cada uno en la matriz de evaluación de factores internos.

A continuación se describirán las debilidades y fortalezas que arrojó el estudio realizado al CTEUDO.

**Debilidades:**

- 1.- Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.
- 2.- La forma como esta estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.
- 3.- El número de empleados no es suficiente.
- 4.- Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.
- 5.- Poca divulgación de la existencia de la delegación.
- 6.- No se usa un manual de cómo utilizar correctamente los equipos.
- 7.- La infraestructura actual esta muy reducida.
- 8.- No se predicen las necesidades de los beneficiarios.

**Fortalezas:**

- 1.- Bajo ausentismo laboral.
- 2.- Personal capacitado y con experiencia.
- 3.- Sinergia entre la delegada y los empleados.
- 4.- Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación docente.



5.- Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados.

6.- Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan.

### **7.7 Análisis Estructural**

Es una metodología muy importante porque permite conocer con exactitud la situación que percibe cada elemento con respecto a otro, se procede a realizar la ponderación de las variables que conforman las debilidades y fortalezas para luego observar las relaciones entre si de todas ellas.

Una vez determinadas las variables que representan las debilidades y fortalezas de la Delegación del CTEUDO, se realizó la matriz de análisis estructural estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la Matriz de Análisis Estructural que se observa en la tabla 7.3



<b>0</b>	Personal capacitado y con experiencia.																		5
<b>1</b>	Sinergia entre la delegada y los empleados.																		6
<b>2</b>	Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación personal.																		4
<b>3</b>	Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados.																		8
<b>4</b>	Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios introduzcan.																		2
	<b>Dependencia</b>																		
	<b>Total</b>																	3	58

La Sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás, “Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados” es la variable que tiene más influencia sobre el sistema pues su motricidad es ocho (8) e influye en un **13.79%** del total de las variables ver tabla 7.4 seguida de “Las actividades operaciones y metas trazadas no están debidamente coordinadas”, “La forma como está estructurada la Delegación no concuerda con la realidad actual de la misma” y “Sinergia entre la Delegada y empleados” cada una con índice de motricidad igual a 6 representando un **10.34%** del total de todas las variables.

La Sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así la variable más subordinada de todas es la “Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que se introduzcan” con 13 puntos, lo que representa un **22.41%** del total de todas las variables, seguida de “Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados” con 7 puntos y un 12.07%, “Las actividades operacionales y metas trazadas o están debidamente coordinadas”, y “No se predicen las necesidades de los beneficiarios” con 5 puntos, lo que representa un 8.62%, Tabla 7.4.

Una vez aplicada la Matriz de Análisis Estructural se calculó el índice de motricidad y de dependencia de cada variable a través de la formula 1 y 2.

$$IM = \frac{Mi}{MT} \times 100 \quad (1)$$

IM = Índice de Motricidad.

Mi = Motricidad total de la variable i.

MT = Motricidad total general.

$$ID = \frac{D_i}{DT} \times 100 \quad (2)$$

ID = Índice de dependencia.

$D_i$  = Dependencia total de la variable  $i$ .

DT = Dependencia total general.

**Tabla 7.4 Índice de Motricidad y Dependencia**

	<b>VARIABLES</b>	<b>MOTRICIDAD</b>	<b>% M</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>% D</b>
	Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas	6	0.34	5	.62
	La forma como esta estructurada la organización no concuerda con la realidad actual de la misma.	6	0.34	1	.72
	El número de empleados no es suficiente.	3	.17	3	.17
	Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	5	.62	2	.44
	Poca divulgación de la existencia de la delegación	1	.72	1	.72
	No se usa un manual de cómo utilizar correctamente los equipos.	3	.17	4	.89
	La infraestructura actual esta muy reducida	2	.44	2	.44
	No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	3	.17	5	.62
	Bajo ausentismo laboral.	5	.62	3	.17
<b>0</b>	Personal capacitado y con experiencia.	5	.62	4	.89

<b>1</b>	Sinergia entre la delegada y los empleados.	<b>6</b>	<b>0.34</b>	4	<b>.89</b>
<b>2</b>	Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación personal.	<b>4</b>	<b>.89</b>	4	<b>.89</b>
<b>3</b>	Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados.	<b>8</b>	<b>3.79</b>	7	<b>2.07</b>
<b>4</b>	Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios introduzcan.	<b>2</b>	<b>.44</b>	13	<b>2.41</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>01.67</b>	<b>58</b>	<b>9.94</b>

## **7.8 Determinación De Los Valores Ponderados De La Matriz Evaluación De Los Factores Internos (Efi)**

La determinación de los valores ponderados permite obtener las ponderaciones de la Matriz de evaluación de los Factores Internos (EFI) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, esto permite asignar valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla 7.5 se observan los valores ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFI se procedió de la siguiente manera:

- d. Se tomaron las variables Internas obtenidas.
- e. Se tomo el porcentaje de Motricidad y dependencia de cada variable y se aplico la ecuación del valor ponderado interno (VPI), la cual es la siguiente:

$$\mathbf{VPI = \% M + (1/\%D) \text{ si } D > 0}$$

- f. Se calculó el factor ponderado y la ponderación de las variables internas usando las siguientes ecuaciones:

$$\mathbf{FPI = VPI * 100 /TVP}$$

$$\mathbf{PI = FPI/100}$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados

VPI = Valor Ponderado Interno

FPI = Factor Ponderado Interno

PI = Ponderación Interna



**Tabla 7.5 Determinación de los valores ponderados para la**

	<b>VARIABLES</b>	<b>M</b>	<b>D</b>	<b>PI</b>	<b>PI</b>	<b>I</b>
	Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas	1 <b>0.34</b>	8 <b>.62</b>	1 0.44	1 0.02	1 .1
	La forma como esta estructurada la organización no concuerda con la realidad actual de la misma.	1 <b>0.34</b>	1 <b>.72</b>	1 0.34	9 .93	9 .09
	El número de empleados no es suficiente.	5 <b>.17</b>	5 <b>.17</b>	5 .36	5 .15	5 .05
	Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	8 <b>.62</b>	3 <b>.44</b>	8 .91	8 .55	8 .09
	Poca divulgación de la existencia de la delegación	1 <b>.72</b>	1 <b>.72</b>	2.30	2 .21	2 .02
	No se usa un manual de cómo utilizar correctamente los equipos.	5 <b>.17</b>	6 <b>.89</b>	5 .32	5 .11	5 .05
	La infraestructura actual esta muy reducida	3 <b>.44</b>	3 <b>.44</b>	3 .73	3 .58	3 .04
	No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	5 <b>.17</b>	8 <b>.62</b>	5 .28	5 .07	5 .05
	Bajo ausentismo laboral.	8 <b>.62</b>	5 <b>.17</b>	8 .81	8 .46	8 .08
<b>0</b>	Personal capacitado y con experiencia.	8 <b>.62</b>	6 <b>.89</b>	8 .77	8 .42	8 .08
<b>1</b>	Sinergia entre la delegada y los empleados.	1 <b>0.34</b>	6 <b>.89</b>	1 0.49	1 0.07	1 .1
<b>2</b>	Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación	6 <b>.89</b>	6 <b>.89</b>	7 .04	6 .76	6 .08

	personal.					
<b>3</b>	Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados.	<b>1</b> <b>3.79</b>	<b>1</b> <b>2.07</b>	1 3.87	1 3.32	.13
<b>4</b>	Disponibilidad de la delegada en adaptarse a los cambios introduzcan.	<b>3</b> <b>.44</b>	<b>2</b> <b>2.41</b>	3 .48	3 .34	.03
	<b>Total</b>	<b>1</b> <b>01.67</b>	<b>9</b> <b>9.94</b>	<b>1</b> <b>04.14</b>	<b>1</b> <b>00</b>	<b>.00</b>

### 7.9 Construcción De La Matriz De Evaluación De Factores Internos

Luego de haberse realizado la matriz de análisis estructural y estudiado cada uno de los factores internos claves que inciden en el desempeño de la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui se procedió a realizar la matriz evaluación de factor interno tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables, determinar el total ponderado y así observar la situación actual de la Delegación.

Este análisis de la matriz EFI permitió analizar y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes y así conocer como es la relación entre ellas dentro de las áreas funcionales de la Delegación.

Para realizarla se consultó a la Delegada y empleados del nivel operativo se analizó cada una de las variables de la matriz EFI, y llegando a un acuerdo se establecieron las clasificaciones mostradas.

Para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos se realizaron los siguientes pasos:

- 1)** Se tomaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, primero se anotaron las fortalezas y luego las debilidades.
- 2)** En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- 3)** Posteriormente se otorgó una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
- 4)** Por último se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la organización.

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. Bajo ausentismo laboral.	0.08	3	0.24
2. Personal capacitado y con experiencia.	0.08	3	0.24
3. Sinergia entre la delegada y los empleados.	0.10	3	0.3
4. Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación docente.	0.08	4	0.32
5. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados.	0.13	4	0.52
6. Disponibilidad de la delegada en adaptarse a los cambios que introduzcan	0.03	3	0.09
<b>Debilidades</b>			
1. Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas	0.10	2	0.20
2. La forma como esta estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0.09	1	0.09
3. El número de empleados no es suficiente.	0.05	1	0.05
4. Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	0.09	1	0.09
5. Poca divulgación de la	0.02	1	0.02

**Tabla 7.6 Matriz de Evaluación del Factor**

existencia de la delegación.			
6. No se usa un manual de cómo utilizar correctamente los equipos.	0.05	2	0.10
7. La infraestructura es muy reducida	0.04	1	0.04
8. No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>39</b>	<b>2.35</b>

En la tabla 7.6 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó como es la situación actual de la Delegación en lo que respecta a sus factores internos. Como conclusión podemos observar que el total ponderado para la Delegación del CTEUDO, arrojado por la Matriz EFI, en cuanto a sus fortalezas y debilidades, es de **2.35** encontrándose este índice por debajo del promedio de **2,5** de una posición estratégica normal.

Lo que indica que la Delegación se encuentra débil internamente, esto debido al número significativo de debilidades (8 de 14 factores internos). Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados representan la oportunidad con la ponderación más alta, notándose que esta variable es muy significativa para la Delegación por éste motivo se le dio una calificación de cuatro (4).

## **CAPITULO VIII**

### **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

#### **8.1 Establecimiento De Los Objetivos**

Para el desarrollo de la propuesta se consideró como base la información obtenida del análisis de la situación actual, y Visión Estratégica formulada para la Gerencia de Comercialización y las Auditorías Internas y Externas, con la finalidad de precisar los objetivos estratégicos.

Debido a la falta de actualización y mejora en la reestructuración de la Delegación se decidió usar una nueva metodología según Strickland Thompson, para la elaboración de los objetivos estratégicos. Se les pidió al personal que labora en el CTEUDO Núcleo de Anzoátegui, analizar puntualmente la Visión Estratégica y los factores internos y externos, con el propósito de extraer de éstos la idea principal y concretar de esta manera los posibles objetivos estratégicos.

A continuación se muestran los objetivos sustentados en el análisis efectuado por dicho personal y en función de la misión desarrollada.

#### **Objetivos Estratégicos**

- Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la Institución en un 25% para el cierre del 2010.
- Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los cursos en general en un 35% para el segundo semestre del 2010.

- Incrementar en un 20% el uso de herramientas tecnológicas y materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de Enero del 2010.
- Brindar apoyo en al menos 15 dependencias de la Institución en la solución de problemas de carácter institucional en un periodo de doce (12) meses.

## **8.2 Formulación De Las Estrategias**

Una vez determinados los objetivos estratégicos, así como la declaración de la misión y visión de la delegación se procedió a formular las estrategias que les permitan garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Para la formulación de la estrategia fue necesario cumplir con tres técnicas analíticas importantes, que pueden agruparse en un marco de toma de decisiones formado por tres (3) etapas:

- Etapa de Aportación de Insumos
- Etapa de Adecuación
- Etapa de Decisión (Análisis y selección de estrategias).

### **8.2.1 Etapa de Insumos**

Esta primera fase se realizó mediante la aportación de información de las matrices EFE (Tabla 5.5) y EFI (Tabla 6.6) elaboradas en los capítulos 5 y 6, en donde la información que se obtuvo se resumió como base para identificar y evaluar alternativas de estrategias factibles para la delegación, proporcionando la información necesaria para las matrices de adecuación y decisión.



### **8.2.2 Etapa de Adecuación**

Esta etapa se generó con la finalidad de proporcionar estrategias factibles para la situación actual de la delegación a través del empleo de la Matriz FODA, desarrollada con información obtenida de las Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, con el fin de ajustar dichos factores y sugerir de esta manera una serie de alternativas factibles para dicha Gerencia.

Esta etapa de adecuación se desarrolla por medio del análisis de los factores críticos de éxito, tanto interno como externo basados en la información que precede de la etapa de aportación de información.

#### **Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA)**

En las tablas (8.1) se muestran estas matrices. La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que permitió crear cuatro tipos de estrategias; estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Este procedimiento está descrito en el marco teórico. Con la aplicación de esta herramienta se generaron el mayor número de estrategias que permitan: Maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y eludir las amenazas presentes en la delegación.

El objetivo de esta matriz, no está en seleccionar ni determinar las estrategias que son mejores para dicha delegación, es por esto que no todas las estrategias generadas por esta matriz fueron seleccionadas para su aplicación.

Con la elaboración de la Matriz FODA se formularon estrategias considerando las oportunidades y amenazas externas así como también las fortalezas y debilidades internas del Centro de Tecnología Educativa.

Luego de haber concluido la Matriz FODA, se procederá a hacer una relación de objetivos estrategias, donde las estrategias deben estar guiadas hacia el cumplimiento de los objetivos y estos a su vez para dar cumplimiento a la misión-visión de la organización, de no ser así debe haber un problema en una de las etapas para la formulación de las estrategias, en los objetivos o peor aún en la elaboración de la misión-visión.

Observar en la Tabla (8.2) esta matriz fue aplicada agrupando las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados.

<p style="text-align: center;"><b>FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZA-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo ausentismo laboral.</li> <li>2. Personal capacitado y con experiencia.</li> <li>3. Sinergia entre la delegada y los empleados.</li> <li>4. Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación docente.</li> <li>5. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados.</li> <li>6. Disponibilidad de la delegada en adaptarse a los cambios que introduzcan</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.</li> <li>2. La forma como esta estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.</li> <li>3. El número de empleados no es suficiente.</li> <li>4. Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.</li> <li>5. Poca divulgación de la existencia de la delegación.</li> <li>6. No se usa un manual de cómo utilizar correctamente los equipos.</li> <li>7. La infraestructura es muy reducida</li> <li>8. No se predicen las necesidades de los beneficiarios.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del PIB.</li> <li>2. Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.</li> <li>3. Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.</li> <li>4. Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar la participación del personal que labora en la delegación. (F5, O3, O4).</li> <li>2. Preparar al personal mediante cursos y talleres dirigidos de forma virtual. (F2, O3, O4).</li> <li>3. Brindar clases de forma virtual a los participantes del SAIED (F2, F3, F4, F6, O3, O4).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS- DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar actividades grupales que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados. (D4, O2, O3)</li> </ol>

AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>1. Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación.</p> <p>2. Inestabilidad en los precios del petróleo</p> <p>3. Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.</p> <p>4. Retrazo en la aprobación de proyectos por estudiantes y profesores.</p> <p>5. Conflictividad Política en la Universidad.</p> <p>6. Discriminación Política de la Nación.</p>	<p>1. Establecer metas mensuales que permitan el comienzo y finalización de actividades llevando a cabo un cronograma de cumplimiento de las mismas. (F1, F6, A3, A4 )</p> <p>2. Elaborar un fondo de recursos económicos (caja de ahorros). Para la compra o reemplazo de equipos en casos de emergencia. (A2,A3,A5, F6).</p> <p>3. Promover intercambios de experiencias con las delegaciones de otros Núcleos (F6,F2,F3,F4,F5,F6,A1)</p>	<p>1. Elaborar reuniones mensuales entre la dirección del CTEUDO y la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui en temas relacionados con presupuestos, y proyectos.(D1, D2, D7, A3, A5)</p> <p>2. Prever anticipadamente gastos y compras de material tecnológico a través de licitaciones. (A1, A3, D4, D11)</p>

**Tabla 8.1. Matriz FODA.**

Del análisis anterior se obtuvieron tres (3) estrategias tipo FO, una (1) tipo DO, tres (3) tipo FA y dos (2) tipo DA, para un total de diez (10) estrategias las cuales ayudaran a cumplir con los objetivos anteriormente señalados en la sección (tabla 8.1)

**Tabla 8.2 Estrategias según objetivos Estratégicos**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la Institución en un 25% para el cierre del 2010.</p>	<p>FO1. Impulsar la participación del personal creando cursos de capacitación para el beneficio de los profesores y estudiantes del Núcleo de Anzoátegui y de otras Instituciones (F5, O3, O4).</p> <p>FO2. Preparar al personal para dictar cursos y talleres de áreas en general dirigidos de forma virtual. (F2, O3, O4).</p> <p>FO3. Brindar clases de forma virtual a los participantes del SAIED (F2, F3, F4, F6, O3, O4).</p>
<p>2. Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los cursos en general en un 35% en un periodo de doce (12) meses.</p>	<p>DO1. Organizar actividades grupales que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados. (D4, O2, O3).</p>
<p>3. Incrementar en un 20% el uso de herramientas tecnológicas y materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de Enero del 2010.</p>	<p>FA1. Establecer metas mensuales que permitan el comienzo y finalización de las actividades llevando a cabo un cronograma del cumplimiento de las mismas. (F1, F6, A3, A4).</p> <p>FA2. Elaborar un fondo de recursos económicos (caja chica). Para la compra como también el reemplazo de equipos y materiales en casos de emergencia. (A2, A3, A5, F6).</p> <p>DA2. Prever anticipadamente gastos y compras de material tecnológico a través de licitaciones. (A1, A3, D4, D11).</p>

<p>4. Brindar apoyo en al menos 15 dependencias de la Institución en la solución de problemas de carácter institucional en un periodo de doce (12) meses.</p>	<p>FA3. Promover intercambios de experiencias con las delegaciones de otros Núcleos (F6,F2,F3,F4,F5,F6,A1)</p> <p>DA1. Elaborar reuniones mensuales entre la dirección del CTEUDO y la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui en temas relacionados con presupuestos, y proyectos. (D1, D2, D7, A3, A5)</p>
---	---

### **8.2.3 Etapa de Decisión**

El análisis y el estudio pertinente sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. La técnica de ajuste que se aplicó y reveló estrategias alternativas viables.

Una vez formuladas dichas estrategias se procedió a la selección de las más convenientes para el CTEUDO. De acuerdo a los objetivos trazados y a los planes de mejoras de la Organización.

Las estrategias factibles encontradas pueden ser aplicadas de manera simultánea, por tal motivo no fue necesario el empleo de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica, ya que ésta se aplica a estrategias alternativas mutuamente excluyentes. Debido a que las estrategias no son excluyentes y no existen restricciones; se va a establecer un análisis de prioridad utilizando la Matriz MEOPE para seleccionar cual es la estrategia que se va aplicar primero.

En base a los resultados obtenidos de las matrices de evaluación de los factores externos e internos, los cuales indican que la Delegación se encuentra en una posición de déficit tanto interno como externamente y debido al gran impacto que se observa por la influencia negativa de las debilidades y amenazas. Hecho evidenciado por los resultados de los pesos ponderados que se obtuvieron en dichas matrices así como también la repercusión que estos poseen sobre las principales actividades que se realizan en la Delegación. Por tal motivo se requiere emplear estrategias de tipo defensivas que ayuden a la misma a contrarrestar éstos efectos negativos de la manera más conveniente.

Para ello se ha diseñado un método llamado la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estratégicas (MEOPE).

Una vez obtenida la comparación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la matriz FODA, se prosigue a la etapa decisoria del marco analítico de formulación de estrategias. Según Fred David, en sus libros *‘La Gerencia Estratégica’* y *“Conceptos de Administración Estratégica”*. Se construyó una tabla que permitió mostrar las estrategias que permiten el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de Delegación (Tabla 8.1).

#### **8.2.4 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE)**

Para la aplicación de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

- a. Se elaboró una lista de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades extraídas de los procesos de auditorías.
- b. Se le asignó a cada debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad el mismo peso que obtuvieron en las matrices EFI y EFE (Capítulos 5 y 6 respectivamente).
- c. A cada estrategia agrupada en el caso 1 se le asignó una puntuación entre 0, 1 y 2 para cada factor, donde 0 indica que dicho factor no influye sobre la estrategia, 1 = Probablemente influyente y 2 = Muy influyente.
- d. Se calcularon los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por las calificaciones obtenidas.
- e. Se calcularon la suma total de todos los puntajes totales de prioridad. La estrategia que haya obtenido mayor puntuación es la que se ejecutará de primero y así sucesivamente en orden decreciente. (Tablas 8.3 – 8.6)



Finalmente, las estrategias con su respectivo orden de prioridad se muestra en la Tabla 8.7

**Tabla 8.3 MEOPE.** Para las estrategias **FO1, FO2, FO3**

**Objetivo 1.** Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la Institución en un 25% para el cierre del 2010.

FACTORES CRÍTICOS	ESO	FO1		FO2		FO3	
		P	PT	P	TP	P	TP
<i>Oportunidades</i>							
1. Incremento del PIB.	.05		.0				.0
2. Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	.01		.01				.01
3. Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	.02		.02		.04		.04
4. Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	.27	.2	.54		.54		.54
<i>Amenazas</i>							
1. Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación.	.19						.19

					.19		
2. Inestabilidad en los precios del petróleo.	0 .18		0				0
3. Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.	0 .27		0		.27		0 .27
4. Retrazo en la aprobación de proyectos por estudiantes y profesores.	0 .1		0 .2		.1		0 .1
5. Conflictividad Política en la Universidad.	0 .15		0				0
6. Discriminación Política de la Nación.	0 .19		0				0

Tabla 8.3. Viene de la Anterior		FO1		FO2		FO3		
Fortalezas	P	P	TP	C	P	TP	P	TP
	ESO							
1. Bajo ausentismo laboral.	0.08			0		.08		
2. Personal capacitado y con experiencia.	0.08		.08	0		.08		
3. Sinergia entre la delegada y los empleados.	0.1		.1	0		.1		
4. Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación docente.	0.08			0				.16
5. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados.	0.13			0		.13		
6. Disponibilidad de la delegada en adaptarse a los cambios que introduzcan	0.03			0		.03		.03
<b>Debilidades</b>								
1. Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	0.1		.1	0				



Tabla 8.3. Viene de la Anterior	P ESO	FO1		F O2		FO3	
		P	TP	P	TP	P	TP
2. La forma como esta estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0. 09						
3. El número de empleados no es suficiente.	0. 05		.05		.05		
4. Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	0. 09		.09		.09		.09
5. Poca divulgación de la existencia de la delegación.	0. 02		.02				
6. No se usa un manual de cómo utilizar correctamente los equipos.	0. 05				.05		
7. La infraestructura es muy reducida.	0. 04		.04				
8. No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0. 05		.05		.05		.05
<b>TOTAL</b>			<b>.3</b>		<b>.8</b>		<b>.48</b>

**CP** = Calificación de la Prioridad.

**CTP** = Calificación Total de la Prioridad.

**Calificación de la Prioridad:**

**0/** no es influyente;

**1/** probablemente influyente;

**2/** muy influyente.

**Tabla 8.4 MEOPE.** Para las estrategias FA1, FA2, DA2

**Objetivo 3.** Incrementar en un 20% el uso de herramientas tecnológicas y materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de Enero del 2010.

FACTORES CRÍTICOS	ESO	FA1		FA2		DA2	
		P	TP	P	TP	P	TP
<i>Oportunidades</i>							
1. Incremento del PIB.	.05				.1		
2. Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	.01		.01		.01		
3. Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	.02		.02		.04		.02
4. Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	.27		.27		.27		.27
<i>Amenazas</i>							
1. Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación.	.19				.38		.38
2. Inestabilidad en los precios del petróleo	.18				.36		.18

3. Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.	.27		.54		.54		.27
4. Retrazo en la aprobación de proyectos por estudiantes y profesores.	.1		.1		.2		
5. Conflictividad Política en la Universidad.	.15		.15				.15
6. Discriminación Política de la Nación.	.19						



Tabla 8.4 Viene de la Anterior		FA1		FA2		DA2	
Fortalezas	ESO	P	TP	P	TP	P	TP
	1. Bajo ausentismo laboral.	0 .08					
2. Personal capacitado y con experiencia.	0 .08						0
3. Sinergia entre la delegada y los empleados.	0 .1		.1		.1		.1
4. Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación docente.	0 .08						0
5. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados.	0 .13						0
6. Disponibilidad de la delegada en adaptarse a los cambios que introduzcan	0 .03						0
<b>Debilidades</b>							
1. Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	0 .1						0
2. La forma como esta estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0 .09						0

3. El número de empleados no es suficiente.	0 .05		.05				0
4. Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	0 .09						0 .09
5. Poca divulgación de la existencia de la delegación.	0 .02						0
6. No se usa un manual de cómo utilizar correctamente los equipos.	0 .05				.05		0 .05
7. La infraestructura es muy reducida	0 .04				0		0
8. No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0 .05						0
<b>TOTAL</b>			.24		.05		1 .51

**Tabla 8.5 MEOPE.** Para las estrategias FA3, DA1

**Objetivo 4.** Brindar apoyo en al menos 15 dependencias de la Institución en la solución de problemas de carácter institucional en un periodo de doce (12) meses.

FACTORES CRÍTICOS	ESO	FA3		DA1	
		P	TP	P	TP
<i>Oportunidades</i>					
1. Incremento del PIB.	.05				0
2. Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	.006		.01		0.02
3. Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	.02		.02		0.02
4. Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	.27				0.27
<i>Amenazas</i>					
1. Aumento Progresivo de la Tasa de Inflación.	.19				0.38
2. Inestabilidad en los precios del petróleo					

<b>Tabla 8.5 Viene de la Anterior</b>	<b>FA3</b>	<b>DA</b> <b>1</b>
---------------------------------------	------------	-----------------------

	.18	0	18	0.
3. Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.	.27	0	54	0.
4. Retrazo en la aprobación de proyectos por estudiantes y profesores.	.1	0	2	0.
5. Conflictividad Política en la Universidad.	.15	0	15	0.
6. Discriminación Política de la Nación.	.19	0	0	0.

<i>Fortalezas</i>	ESO	P	TP	P	TP
	1. Bajo ausentismo laboral.	0 .08			
2. Personal capacitado y con experiencia.	0 .08		.08		.08
3. Sinergia entre la Delegada y los Empleados.	0.1		.1		.2
4. Satisfacción de parte de los participantes del curso de capacitación docente.	0 .08				.08
5. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados	0 .13				.13
6. Disponibilidad de la Delegada en adaptarse a los cambios que introduzcan	0 .03				.03
<i>Debilidades</i>					
1. Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	0 .1				.1
2. La forma como esta estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0 .09				
3. El número de empleados no es suficiente.	0 .05				.05
4. Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	0 .09				
5. Poca divulgación de la existencia de la delegación.	0 .02				

6. No se usa un manual de cómo utilizar correctamente los equipos.	0 .05				
7. La infraestructura es muy reducida	0 .04				
8. No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0 .05				
<b>TOTAL</b>			<b>.36</b>		<b>.75</b>

**Tabla 8.6 Estrategias Prioritarias**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1.Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la Institución en un 25% para el cierre del 2010.	FO2. Preparar al personal para dictar cursos y talleres de áreas en general dirigidos de forma virtual. (F2, 03, 04).
2.Aumentar los servicios de asesoramiento a los docentes en un 35% en un periodo de doce (12) meses.	DO1. Organizar actividades grupales que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados.
3.Incrementar en un 20% el uso de herramientas tecnológicas y materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de Enero del 2010.	FA2. Elaborar un fondo de recursos económicos (caja de ahorros). Para la compra como también el reemplazo de equipos y materiales en casos de emergencia.
4.Brindar apoyo en al menos 15 dependencias de la Institución en la solución de problemas de carácter institucional en un periodo de doce (12) meses.	DA1 Elaborar reuniones mensuales entre la dirección del CTEUDO y la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui en temas relacionados con presupuestos, y proyectos.

**Tabla 8.7 Estrategias de Contingencia**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la Institución en un 25% para el cierre de este año.	<p>FO1. Impulsar la participación del personal creando cursos de capacitación para el beneficio de los profesores y estudiantes del Núcleo de Anzoátegui y de otras Instituciones (F5, O3, O4).</p> <p>FO3. Brindar clases de forma virtual a los participantes del SAIED (F2, F3, F4, F6, O3, O4).</p> <p>DO1. Organizar actividades grupales que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados. (D4, O2, O3).</p>
3. Incrementar en un 20% el uso de herramientas tecnológicas y materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de Enero del 2010.	DA2 Prever anticipadamente gastos y compras de material tecnológico a través de licitaciones.
4. Brindar apoyo en al menos 15 dependencias de la Institución en la solución de problemas de carácter institucional en un periodo de doce (12) meses.	FA3. Promover intercambios de experiencias con las delegaciones de otros Núcleos

Para el Objeto 2. “Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los cursos en general en un 35% en un periodo de doce (12) meses”. No se desarrollo una matriz de selección de prioridad para seleccionar una estrategia debido a que solo se le había asignado una sola estrategia, pero; en caso de que esta falle se desarrollo una nueva estrategia de contingencia.



<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
“Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los cursos en general en un 35% en un periodo de doce (12) meses”.	Crear un horario para las consultas de asesoramientos.

## **CAPITULO IX**

### **PLANES DE ACCION**

#### **9.1 Generalidades:**

Son las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo propuesto. Los planes de acción, forman parte de toda planificación y por medio de ellos se busca la programación y la coordinación de una secuencia lógica de actividades para materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos por la organización.

De igual manera, los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación.

Con la colaboración de todos los empleados y personal que labora en el CTEUDO y Profesores, se desarrolló el grupo de acciones que permitirán lograr cada estrategia resultante, además se determinaron los cursos de acción necesarios, las responsabilidades y la duración o frecuencia de cada acción.

Para cada objetivo establecido se incluyeron estrategias, las cuales serán trabajadas en primera instancia, además de estrategias de contingencia que podrán ser aplicadas en caso de que la seleccionada como prioridad no dé los resultados deseados.

A continuación se muestran las tablas donde se reflejan los planes de acción para cada una de las estrategias seleccionadas y las de contingencia.

**Tabla 9.1:** Plan de acción para el Objetivo 1, Estrategia FO1.

<b>OBJETIVO 1:</b> Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la Institución en un 25% para el cierre del 2010.  <b>ESTRATEGIA:</b> Preparar al personal para dictar cursos y talleres de áreas en general, dirigidos de forma virtual.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Realizar un estudio para revisar cuales son los cursos más importantes.	Encargada de cursos de SAIED.	1semana	Horas de trabajo Recurso humano.	Reunión con profesores
Presentar mecanismos para el diseño de los nuevos cursos de forma virtual.	Encargada de cursos de SAIED.	1semana	Horas de trabajo Recurso humano.	Reuniones con profesores. Informes.
Evaluar el diseño de los nuevos cursos que se van a presentar.	Encargada de cursos de SAIED y Delegada.	2semanas	Horas de trabajo Recurso humano.	Reuniones con profesores. Informes.
Discusión del programa de estudio de los cursos seleccionados de forma virtual.	Encargada de cursos de SAIED y Delegada.	2semanas	Horas de trabajo Recurso humano.	Medios electrónicos y reuniones.
Aprobación de los nuevos cursos.	Encargada de cursos de SAIED y Delegada.	1semana	Horas de trabajo Recurso humano.	Observación directa.
Ejecución de los nuevos cursos.	Encargada de cursos de SAIED y profesor adecuado.	6meses	Horas de trabajo Recurso humano.	Medios electrónicos Reuniones. Informes

Tabla 9.2: Plan de acción para el Objetivo 1, Estrategia FO2.

<p><b>OBJETIVO 1:</b> Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la Institución en un 25% para el cierre del 2010.</p> <p><b>ESTRATEGIA:</b> Impulsar la participación del personal creando cursos de capacitación para el beneficio de los profesores y estudiantes del Núcleo de Anzoátegui y de otras Instituciones.</p>				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Seleccionar el personal que cumpla con el perfil necesario para desarrollar un trabajo en el área.	Encargada de cursos de SAIED y Delegada.	1 mes	Pruebas vocacionales, entrevistas, reuniones.	Reuniones e Informes
Capacitar al personal en las funciones que va a desempeñar.	Encargada de cursos de SAIED y Delegada.	1mes	Humanos. Internet y Horas de trabajo.	Reuniones e Informes
Dar a conocer al personal la filosofía operativa con la que se trabaja.	Encargada de cursos de SAIED y Delegada.	2 semanas	Humanos. Internet y Horas de trabajo.	Reuniones e Informes
Asignar responsabilidades de las actividades que realizara.	Encargada de cursos de SAIED y Delegada.	1 mes	Humanos y Horas de trabajo.	Reuniones e Informes
Implantar los cursos de capacitación	Encargada de cursos de SAIED, Delegada. Y Profesores	3meses	Humanos y Horas de trabajo.	Reuniones

**Tabla 9.3:** Plan de acción para el Objetivo 1, Estrategia FO3.

<p><b>OBJETIVO 1:</b> Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la Institución en un 25% para el cierre del 2010.</p> <p><b>ESTRATEGIA:</b> Brindar clases de forma virtual a los participantes del SAIED.</p>				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Buscar asesoría para seleccionar el tipo de tecnología adecuada.	Delegada	1 mes	Horas de trabajos, Internet e investigaciones	Investigación y Reuniones
Evaluar el costo de la Tecnología seleccionada	Delegada y Administrador	1 mes	Horas de trabajos, Internet e investigaciones	Investigación y Reuniones
Instalar la tecnología adecuada.	Delegada y Administrador	2 semanas	Humanos , Horas de trabajo y Medios electrónicos	Investigación y Reuniones
Probar, revisar e implantar la nueva tecnología.	Delegada y Administrador	2 semanas	Horas de trabajo y Medios electrónicos	Investigación y Reuniones

Tabla 9.4: Plan de acción para el Objetivo 2, Estrategia DO1.

<p><b>OBJETIVO 2:</b> Aumentar los servicios de asesoramiento a los docentes en un 35% en un período de doce (12) meses.</p> <p><b>ESTRATEGIA:</b> Organizar actividades grupales que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados.</p>				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Diseñar un cronograma de consultas de asesoramiento.	Delegada Y Profesores	2semanas	Horas de trabajo Recurso humano.	Investigación y estudio con los profesores que pueden dictar esos cursos.
Discusión y convenimiento del cronograma.	Delegada Y Profesores	2 semanas	Horas de trabajo Recurso humano.	Reuniones. Informes.
Aprobación del cronograma de asesoramiento.	Delegada Y Profesores	1 día	Horas de trabajo Recurso humano.	Creación del programa en discusión aprobada por los profesores.
Implementación del servicio de asesoramiento.	Delegada Y Profesores	6 meses	Horas de trabajo Recurso humano.	Informe de aprobación

Tabla 9.5: Plan de acción para el Objetivo 3, Estrategia FA1.

<p><b>OBJETIVO 3:</b> Incrementar en un 20% el uso de herramientas tecnológicas y materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de Enero del 2010.</p> <p><b>ESTRATEGIA:</b> Establecer metas mensuales que permitan el comienzo y finalización de las actividades llevando a cabo un cronograma del cumplimiento de las mismas.</p>				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Diseñar una lista de los cursos que se dictan actualmente.	Encargada de SAIED y Delegada	2 semanas	Humano y Horas de trabajo	Reunión
Revisar sus metodologías y la actualización en cuanto al proceso adecuado de la enseñanza.	Encargada de SAIED y Delegada	2 semanas	Humano y Horas de trabajo	Reunión
Otorgarle una fecha de comienzo y fin a cada curso seleccionado con la herramienta adecuada.	Encargada de SAIED y Delegada	2 semanas	Humano y Horas de trabajo	Reunión
Llevar control de éstas fechas, haciendo seguimiento al mantenimiento del equipo.	Encargada de SAIED, profesores y Delegada	2 meses	Humano y Horas de trabajo	Reunión e Informes
Evaluar los logros obtenidos.	Encargada de SAIED, profesores y Delegada	3 meses	Humano y Horas de trabajo	Registros.

Tabla 9.6: Plan de acción para el Objetivo 3, Estrategia FA2.

<b>OBJETIVO 3:</b> Incrementar en un 20% el uso de herramientas tecnológicas y materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de Enero del 2010.				
<b>ESTRATEGIA:</b> Elaborar un fondo de recursos económicos (caja chica). Para la compra como también el reemplazo de equipos y materiales en casos de emergencia.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Realizar investigaciones de innovaciones tecnológicas referentes a materiales instruccionales necesarios para la enseñanza.	Delegada Y administrador	1mes	Internet. Humanos y horas de trabajo.	Reuniones. Informes.
Elaborar un informe explicando el uso de cada equipo y/o material y su prioridad.	Delegada Y administrador	2 semanas	Internet. Humanos y horas de trabajo.	Reuniones. Informes.
Llevar un control del tiempo de mantenimiento u actualización adecuado para cada material/equipo.	Delegada Y administrador	3 meses	Humanos y horas de trabajo.	Medios electrónicos y reuniones.
Solicitar la compra del material/equipo en caso que lo requiera.	Delegada Y administrador	2 días	Humanos y horas de trabajo.	Observación directa.
Recibir y revisar el material/equipo una vez obtenido.	Delegada Y administrador	1dia	Humanos y horas de trabajo.	Observación directa.
Implantación del material instruccional necesario para la enseñanza.	Delegada Y Profesor	3 meses	Humanos y horas de trabajo.	Reuniones. Informes.

Tabla 9.6: Plan de acción para el Objetivo 3, Estrategia DA2.



**OBJETIVO 3:** Incrementar en un 20% el uso de herramientas tecnológicas y materiales instruccionales como elementos esenciales en el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de Enero del 2010.

**ESTRATEGIA:** Prever anticipadamente gastos y compras de material tecnológico a través de licitaciones.

Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Evaluar la cantidad y especificación de los equipos/materiales.	Delegada Y administrador	3 semanas	Observación directa	Reuniones. Informes
Evaluar cotizaciones de equipos/materiales.	Delegada Y administrador	2 semanas	Horas de trabajo. Investigación	Informes
Solicitar la compra de equipos/materiales.	Delegada Y administrador	1 mes	Humanos y horas de trabajo. Información	Reunión
Instalación de equipos/materiales.	Delegada Y equipo técnico	2 meses	Humanos y horas de trabajo. Asesoría de equipo técnico	Reunión
Evaluar los logros obtenidos.	Delegada	2 meses	Observación directa.	Reunión

Tabla 9.6: Plan de acción para el Objetivo 4, Estrategia DA1.

<p><b>OBJETIVO 4:</b> Brindar apoyo en al menos 15 dependencias de la Institución en la solución de problemas de carácter institucional en un periodo de doce (12) meses.</p> <p><b>ESTRATEGIA:</b> Elaborar reuniones mensuales entre la dirección del CTEUDO y la Delegación del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui en temas relacionados con presupuestos, y proyectos.</p>				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Establecer reuniones de Jefes de áreas de cada Dependencia.	Delegada.	2 semanas	Humanos. Internet y Horas de trabajo.	Reuniones.
Recopilar información referente a los servicios que solicitan.	Delegada.	2 semanas	Humanos. Internet y Horas de trabajo.	Reuniones. Informes.
Revisar la calidad del servicio que se presta.	Delegada.	2 semanas	Humanos. Internet y Horas de trabajo.	Reuniones. Informes.
Seleccionar los medios más adecuados para transmitir información.	Delegada.	1 mes	Humanos. Internet y Horas de trabajo.	Medios electrónicos y reuniones.
Evaluar si cumple con las metas establecidas.	Delegada.	2 meses	Humanos. Internet y Horas de trabajo.	Observación directa.

Tabla 9.7: Plan de acción para el Objetivo 4, Estrategia FO3.

<p><b>OBJETIVO 4:</b> Brindar apoyo en al menos 15 dependencias de la Institución en la solución de problemas de carácter institucional en un periodo de doce (12) meses.</p> <p><b>ESTRATEGIA:</b> Promover intercambios de experiencias con las delegaciones de otros Núcleos.</p>				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Determinar cuales son las técnicas y cursos que en la actualidad existen en el mercado laboral en cuanto a liderazgo, motivación, manejo de personal, toma de decisión.	Encargada de SAIED y Delegada	2 meses	Internet y entrevistas	Reuniones y Medios electrónicos
Diseñar un programa de capacitación para el personal con estas técnicas.	Encargada de SAIED y Delegada	1mes	Humanos, y horas laborales	Reuniones
Contactar personas del Núcleo o fuera de él para realizar foros, charlas validando estos programas.	Encargada de SAIED, Delegada y empleados	3semanas	Humanos, y horas laborales	Reuniones
Implantar los programas de capacitación a las Dependencias al momento requerido.	Encargada de SAIED, Delegada y empleados	2 meses	Humanos, y horas laborales	Reuniones

## CONCLUSIONES

Luego de finalizar el estudio aplicado a la Delegación se puede concluir lo siguiente:

1. Se realizó una descripción del sistema objeto de estudio para conocer los elementos más relevantes que participan e interactúan con el mismo y obtener una visión más amplia de la situación actual del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui. Después del contacto con el sistema se determinaron una serie de focos problemáticos. Por lo que la ausencia de un plan gerencial esta provocando el mal funcionamiento de esta Delegación.
2. Una vez conocidos los fines del CTEUDO Núcleo de Anzoátegui y con la ayuda de la Delegada se formuló la Misión siguiendo la metodología de acuerdo a las tres (3) preguntas formuladas por Strickland Thompson. ¿Qué hacemos? ¿Quiénes somos? ¿Hacia donde nos dirigimos?
3. En la auditoria externa el total ponderado obtenido fue de 1,52 arrojado por la matriz EFE lo que muestra que la Delegación esta por debajo del valor promedio ponderado 2.5, de una posición estratégica normal; indicando, que las estrategias de la empresa deben reducir al máximo el impacto de sus amenazas.
4. Mediante la auditoría interna se obtuvo la matriz EFI, la cual arrojó un resultado de 2,35 encontrándose este índice por debajo del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal, Lo que indica que la empresa es débil internamente.

5. Se formularon cuatro (4) objetivos, como patrones para mejorar el rendimiento y alcanzar un mayor posicionamiento de la Delegación.
6. Se formularon nueve (9) estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA. Del análisis anterior se obtuvieron tres (3) estrategias tipo FO, una (1) tipo DO, tres (3) tipo FA y dos (2) tipo DA, para un total de nueve (9) estrategias las cuales ayudaran a cumplir con los objetivos anteriormente señalados en la sección. Luego se llevó a cabo un proceso de selección basado en la prioridad de las estrategias donde se tomó en consideración los focos problemáticos que aquejan a la Delegación y se escogieron aquellas estrategias que más ayudan a solventar la problemática según los objetivos formulados y así lograr su misión y objetivos.
7. En la etapa de decisión se seleccionaron las estrategias mas convenientes para el CTEUDO estableciendo un análisis de prioridad utilizando para ello la Matriz de Evaluación de orden de Prioridad (MEOPE), ésta indica cual es la estrategia que se debe usar primero.
8. Se elaboraron los planes de acción, correspondientes a cada estrategia resultante, con su respectivo curso de acción, que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ En caso de implantarse el plan estratégico se recomienda hacer evaluaciones periódicas de las actividades que se realizan en la empresa que logren detectar anomalías o fallas y que permitan corregirlas de forma oportuna.
- ✓ Continuar con los planes de capacitación y motivación al logro, como política de la empresa, que busca crear una nueva cultura organizacional.
- ✓ Difundir la nueva Misión de la Delegación para que los empleados tengan claridad sobre el propósito existencial de la Delegación y alcanzar un grado de identidad y compromiso con la organización.
- ✓ Mantener constancia en la calidad de los servicios y capacitación docente, como política del CTEUDO, que busca crear una nueva cultura organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

[1] Machado G. Rosmelys E., y Marcano M. Luis E. (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para la Unidad Educativa Colegio “Juan Vicente González de la Ciudad de Barcelona Estado Anzoátegui”** Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

[2] Arupón Trebol, Karina Y. y España Sabino, Ysmar del V. (2008). **“Mejoramiento del departamento de Registros médicos y Estadísticos de Salud del hospital de niños “Tobías Guevara del Edo Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

[3] Acuña R Mirtha E. y Díaz Desmileina D. (2008) **“Diseño de un plan estratégico para el departamento de comercialización de una empresa fabricante de tubos de acero ubicada en Barcelona, edo Anzoátegui”** Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

[4] Solórzano S, Yelitza del Valle y Boyd S, María Félix del V. (2008). **“Propuesta de un plan estratégico para una empresa dedicada a la fabricación de mobiliarios de oficina ubicada en el edo Anzoátegui”** Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

[5] Esparza R, Jorge y Lara S, Norgemary, (2008). **“Diseño de una planificación Estratégica para una empresa de Fabricación y Distribución de Equipos y materiales Electro-mecánicos”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

[6] STRICKLAND A. J, y Thompson A., (1999). **“Administración Estratégica. Conceptos y Casos”**. 11<sup>va</sup> Edición, Mc Graw-Hill. México.

[7] DAVID F., (1997). **“Conceptos de Administración Estratégica”**, 5<sup>ta</sup> Edición, Editorial Prentice-Hall. México.

[8] DAVID F., (1994). **“La Gerencia Estratégica”**, 9<sup>na</sup> Reimpresión, Fondo Editorial Legis. Colombia.

[9] DONNELLY J. y Gibson J. M., (1994). **“Dirección y Administración de Empresas”**, 8<sup>va</sup> Edición, Editorial Adisson-Wesley. Estados Unidos.

[10] MORRISEY G. L., (1996). **“Planeación Táctica”**, 1<sup>era</sup> Edición en español, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

[11] GOODSTEIN, L., NOLAN T., y PFEIFFER W. **“Planificación Estratégica Aplicada”**. Mc Graw-Hill, Colombia. (1998).

[12] **Wikipedia** “Enciclopedia libre” <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>



## HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO

<b>TÍTULO</b>	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN EL CENTRO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE DEL NUCLEO ANZOATEGUI
<b>SUBTÍTULO</b>	

### AUTOR(ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E-MAIL
Noriega Gil., Andy	<b>CVLAC:</b> 16.932.506 <b>E-MAIL:</b> <a href="mailto:andynoriega@hotmail.com">andynoriega@hotmail.com</a> <b>E-MAIL:</b>
Zerpa., Monica Yesenia	<b>CVLAC:</b> 15.084.997 <b>E-MAIL:</b> <a href="mailto:monikyesenia@hotmail.com">monikyesenia@hotmail.com</a>

### PALABRAS O FRASES CLAVES:

planificacion
Matriz foda
Misión-vision
Planificación estrategica

## HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO

### LÍNEAS Y SUBLÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Sistemas

### RESUMEN (ABSTRACT):

La presente investigación permitió elaborar una propuesta de un plan estratégico al Centro de Tecnología Educativa, Estado Anzoátegui, la cual carece de una planificación integral, estrategias, falta de mecanismos de control y deficiencias en el manejo de información. El desarrollo de la propuesta se inició con la formulación de la misión, utilizando la metodología de Strickland y Thompson, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz (EFE), así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz (EFI), para ambos análisis se utilizó la metodología de Fred David. Luego se crearon cuatro objetivos siguiendo los parámetros de George Morrissey y nueve estrategias a partir de las variables de los factores internos y externos, aplicando la matriz (FODA) un instrumento de ajuste importante que ayudó a desarrollar cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Finalmente se diseño planes de acción para las estrategias.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Héctor, Moises	ROL	CA	AS	TU	JU x
	CVLAC:	8.277.670			
	E_MAIL	mbhenrique@hotmail.com			
	E_MAIL				
Guevara, Maria	ROL	CA	AS	TU	JU x
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	M.Guevara@anz.udo.edu.ve			
	E_MAIL				
Pastrana, Reinaldo	ROL	CA	AS x	TU	JU
	CVLAC:	15.192.268			
	E_MAIL	Pastrana amatt@hotmail.com			
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	11	05
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN EL CENTRO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE DEL NUCLEO ANZOATEGUI.doc	Aplicación/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I J K L  
M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z. 0 1 2  
3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TEMPORAL: \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingenieros de Sistemas \_\_\_\_\_

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado \_\_\_\_\_

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui \_\_\_\_\_

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 44 del reglamento del trabajo de grado, “los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”

---

Zerpa Mónica

**AUTOR**

---

Noriega Andy

**AUTOR**

---

Reynaldo Pastrana

**TUTOR**

---

Maria Guevara

**JURADO**

---

Héctor Mises

**JURADO**

---

Prof. Luís Felipe Rojas

**SUBCOMISIÓN DE TESIS**