

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PARA MEJORAR EL
FUNCIONAMIENTO DE LA SECCIÓN DE SERVICIO
COMUNITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO
BOLÍVAR.**

**TRABAJO FINAL DE
GRADO PRESENTADO
POR LOS BACHILLERES
GABRIEL JOSÉ BRIZUELA
Y NELSON DARIO
GUEVARA FERNANDEZ.
PARA OPTAR AL TÍTULO
INGENIERO INDUSTRIAL**

CIUDAD BOLÍVAR, JUNIO 2018

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO BOLÍVAR
ESCUELA CIENCIAS DE LA TIERRA**



ACTA DE APROBACIÓN

Este trabajo de grado, titulado: **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECCIÓN DE SERVICIO COMUNITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO BOLÍVAR”**, presentado por las bachilleres Gabriel José Brizuela, titular de la cédula de identidad N° V-19.298.490, y Nelson Darío Guevara Fernández, titular de la cédula de identidad N° V-19.871.714, como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, ha sido **APROBADO** por el jurado integrado por los profesores, de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente.

Nombre	Firma
Prof. Lizzet Páez _____ (Asesor)	_____
Prof. Martin Gámez _____ (Jurado)	_____
Prof. Maryori Estanga _____ (Jurado)	_____
Prof. Dafnis Echeverría _____ Jefe del Departamento de Ingeniería Industrial	Prof. Francisco Monteverde _____ Director de Escuela

En Ciudad Bolívar a los 14 días del mes de Junio del 2018.

DEDICATORIA

A Dios, padre celestial, que me da fuerzas y sabiduría en los momentos más difíciles, por darme su luz y entendimiento para la culminación de esta meta tan anhelada.

A mi madre Nancy Brizuela, por su cariño, amor, comprensión y motivación, sin ella este logro no sería posible.

A mi hermano Christian Brizuela, por su cariño, comprensión y motivación.

A mi esposa Migdalia Ubardine por ser mi compañera fiel y estar conmigo en las buenas y en las malas, brindándome su apoyo y comprensión.

A mis hijos Ricardo y Sophia que son mi motor que me impulsa a seguir adelante.

En especial a todos los que me han apoyado en las adversidades y han sido parte importante de mi vida.

Gabriel Brizuela

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy.

A mi madre Omaira Fernández [QEPD], mi hermana Nelcarith Guevara [QEPD]. A mis abuelos [QEPD] por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.

A mis hermanos Angélica Fernández, Carlos Fernández, Karla Guevara, Valeria Guevara, Mariangel Guevara por estar conmigo y apoyarme, los quiero mucho.

A mi sobrino Nicolás Guevara, para que veas en mí un ejemplo a seguir.

A mi padre el licenciado Nelson Guevara por creer en mí y apoyarme de alguna manera.

A todos aquellos amigos, conocidos, que estuvieron pendiente de mi tesis.

Nelson Guevara

AGRADECIMIENTOS

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

A mi madre, por sus consejos, por estar pendiente de guiar mi futuro y ayudarme a encontrar el camino.

A mis hijos, por esperar al igual que yo este triunfo, ahora son ustedes los que triunfaran y espero estar allí dándoles el apoyo que me dieron a mí.

A la mujer de mi vida, mi esposa, por apoyarme en todos los momentos, gracias por confiar en mí.

A nuestras tutoras, Lizzeth Páez y Angélica Farreras, las cuales nos dieron consejos sabios y oportunos, siendo estos de gran ayuda en la realización de nuestro trabajo de grado.

Gabriel Brizuela

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, la profesora Lizzeth Páez por su gran ayuda por su paciencia y colaboración en cada momento.

A la licenciada Angélica Farrera por su colaboración y apoyo incondicional en este trabajo de investigación.

A mi compañero de tesis Gabriel Brizuela por compartir conmigo sus conocimientos y ayudarnos mutuamente.

A mi pareja Zolibeth Lezama por estar ahí motivándome cada día a terminar la tesis.

A toda mi familia, abuelos, tíos, hermanos, primos, sobrinos, por creer en mí.

Nelson Guevara

RESUMEN

Planeación estratégica, para mejorar el funcionamiento de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar. Consistió en una investigación de tipo descriptivo y un diseño de investigación de campo. Teniendo como población y muestra las diez (10) personas que laboran en la sección de servicio comunitario, la cual está representada por la jefa de sección, la secretaria y los 8 coordinadores de las diferentes carreras. El desarrollo de este trabajo se inició con la observación directa del área de estudio y la recopilación de información mediante entrevistas realizadas al personal involucrado de dicha área, lo cual permitió diagnosticar la situación actual de la dependencia, dando resultado que esta dependencia carece de una organización integral, planes estratégicos, falta de mecanismos de control y deficiencias en el manejo de información. El desarrollo de la propuesta se inició con la reformulación de la misión, utilizando la metodología de Strickland y Thompson, dando como resultado una misión más acorde con los objetivos de la dependencia, 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 los objetivos siguiendo los parámetros de George Morrissey y nuevas 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 seleccionadas.

CONTENIDO

	Página
PORTADA.....	i
ACTA DE APROBACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	vii
CONTENIDO	viii
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
SITUACIÓN A INVESTIGAR	3
1.1 Situación objeto de estudio	3
1.2 Objetivos de la investigación	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 Justificación de la investigación.....	8
1.4 Alcance de la investigación.....	9
1.5 Limitaciones de la investigación.....	9
CAPÍTULO II	10
GENERALIDADES	10
2.1 Generalidades del sistema en estudio.....	10
2.2 Núcleo de Bolívar de la Universidad de Oriente	10
2.3 Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar.....	11
2.3.1 Descripción de la sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar	11
2.3.2 Objetivos de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar	12
2.3.3 Estructura Organizativa.....	13
CAPÍTULO III	16
MARCO TEÓRICO.....	16
3.1 Antecedentes de la investigación	16
3.2 Fundamentos teóricos	17

3.2.1 Planificación.....	17
3.2.2 Planificación estratégica.....	22
3.2.3 Auditoría externa.....	28
3.2.4 Auditoría interna	31
3.2.5 Método de análisis estructural.....	33
3.2.6 Matriz FODA	35
3.2.7 Integración de los planes de acción.....	36
3.3 Bases legales	37
3.3.1 Ley de servicio comunitario del estudiante de educación superior.....	37
3.3.2 Reglamento de Servicio Comunitario del Estudiante de la Universidad de Oriente	37
3.4 Definición de términos básicos	38
CAPÍTULO IV	39
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	39
4.1 Tipo de investigación	39
4.2 Diseño de la investigación	39
4.3 Etapas de la investigación	40
4.3.1 Etapa I. Revisión bibliográfica.....	41
4.3.2 Etapa II. Descripción de la situación actual del sistema	41
4.3.3 Etapa III. Formulación de la misión, visión y los objetivos.....	41
4.3.4 Etapa IV. Realización de auditoría externa.....	42
4.3.5 Etapa V. Realización de auditoría interna.....	42
4.3.6 Etapa VI. Formulación de las estrategias.....	42
4.3.7 Etapa VII. Planes de acción	43
4.4 Población de la investigación.....	43
4.5 Muestra de la investigación.....	44
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	44
4.6.1 Técnicas de recolección de datos	44
4.6.2 Instrumentos de recolección de datos	45
CAPÍTULO V	47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	47
5.1 Descripción de la situación actual de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar	47
5.1.1 Presentación y análisis de los resultados del cuestionario, con base en la planificación estratégica.....	48
5.1.2 Reformulación de la misión y la visión.....	55
5.1.3 Procedimiento empleado para la redacción de la visión estratégica	56
5.1.4 Misión de la sección de servicio comunitario	57
5.2 Análisis de los factores externos e internos que afectan el funcionamiento y gestión de la sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar	59

5.2.1 Análisis de los factores externos que afectan el funcionamiento y gestión de la sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar.....	59
5.2.2 Análisis de los factores internos que afectan el funcionamiento y gestión de la sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar.....	80
5.3 Formulación de estrategias que conduzcan al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y contrarresten las debilidades y amenazas en la Sección de Servicio Comunitario.....	106
5.3.1 Formulación de objetivos.....	106
5.3.2 Formulación de las estrategias.....	107
CAPÍTULO VI.....	121
LA PROPUESTA	121
6.1 Planeación de estrategias para mejorar el funcionamiento de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar.....	121
6.1.1 Planes de acción para cada estrategia.....	122
6.2 Descripción del manual de procedimientos administrativos.....	129
6.3 Objetivo general del Manual de Procedimientos administrativos.....	130
6.4 Objetivos específicos del Manual de Procedimientos administrativos	130
6.5 Alcance del Manual de procedimientos Administrativos	131
6.6 Instrucciones del manual de procedimientos administrativos.....	131
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
REFERENCIAS.....	133
APÉNDICES.....	134

LISTA DE FIGURAS

	Página
2.1 Ubicación del Decanato de la Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar (GoogleMaps, 2015).	12
2.2 Organigrama de la Sección de Servicio Comunitario. (Universidad de Oriente, 2017)	14
2.3 Organigrama interno de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar. (Universidad de Oriente, 2017).	15
4.1 Flujograma de la investigación. (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	40
5.1 Educación desde el 2010 hasta 2013. (Brizuela G. y Guevara N, 2017)	63
5.2 Evolución de los precios del petróleo enero 2010 – noviembre 2016 (Brizuela G. y Guevara N, 2017)	65

LISTA DE TABLAS

3.1 Evaluación de la Influencia entre Variables (Strickland A. J, y Thompson A., 1999)	34
3.2 Marco general de la matriz FODA. (David F., 1994)	36
5.1 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre la planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	48
5.2 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los procesos que deben tomarse en cuenta para una planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	48
5.3 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los principios que soportan a la planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	49
5.4 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los objetivos de una planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	50
5.5 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los objetivos principales de la planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	50
5.6 Distribución absoluta y porcentual sobre si es conveniente la aplicación de una planificación estratégica en pro del bienestar de la dependencia. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	51
5.7 Distribución absoluta y porcentual sobre si ha recibido alguna información referente al trabajo que realiza con relación a la planificación de la organización. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	52
5.8 Distribución absoluta y porcentual sobre si un manual de procedimientos relacionado con el trabajo que realiza en la dependencia, contribuya eficientemente en el proceso administrativo de la misma. (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	52
5.9 Distribución absoluta y porcentual sobre si es necesaria la planificación estratégica para el logro de los objetivos de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar. (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	53
5.10 Distribución absoluta y porcentual sobre si la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar ha realizado un diagnóstico acerca de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que posee. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	53
5.11 Distribución absoluta y porcentual sobre si es importante realizar un diagnóstico en la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	54
5.12 Inflación acumulada (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	66
5.13 Matriz de análisis estructural de evaluación externa. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	73

5.14 Índice de motricidad y dependencias de cada variable. (Brizuela G. y Guevara N, 2017)	74
5.15 Valores ponderados de la matriz EFE (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	76
5.16 Matriz de evaluación de los factores externos (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	78
5.17 Presupuesto asignado a la sección de servicio comunitario del Núcleo de Bolívar por parte de la dirección de presupuesto en el año 2013.....	92
5.18 Influencia real vs nula (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	98
5.19 Índice de motricidad y dependencia. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	100
5.20 Matriz de evaluación de los factores internos. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	102
5.21 Matriz de evaluación de los factores internos, pesos ponderados. (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	104
5.22 Matriz FODA aplicada de acuerdo a las estrategias y objetivos planteados (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	110
5.23 Estrategias según objetivos estratégicos (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	111
5.24 MEOPE para las estrategias FA1, DA2 (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	114
5.25 MEOPE para las estrategias FO1, FO2, FO3 (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	115
5.26 MEOPE para las estrategias FA2, DA1, DA3 (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	117
5.27 Estrategias Prioritarias (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	119
5.28 Estrategias de Contingencia (Brizuela G. y Guevara N., 2017).....	120
6.1 Plan de acción para el Objetivo1, Estrategia FA1. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	122
6.2 Plan de acción para el Objetivo 1, Estrategia DA2. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	123
6.3 Plan de acción para el Objetivo 2, Estrategia FO1. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	123
6.4 Plan de acción para el Objetivo 2, Estrategia FO2. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	124
6.5 Plan de acción para el Objetivo 2, Estrategia FO3. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	125
6.6 Plan de acción para el Objetivo 3, Estrategia DO1. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	126
6.7 Plan de acción para el Objetivo 4, Estrategia DA1. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	127
6.8 Plan de acción para el Objetivo 4, Estrategia FO3. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	127
6.9 Plan de acción para el Objetivo 4, Estrategia DA3. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)	128

LISTA DE APÉNDICES

	Página
A. CUESTIONARIO	139
A.1 Cuestionario.....	140
B. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	142
B.1 Manual de procedimientos.....	143

INTRODUCCIÓN

La sección de servicio comunitario perteneciente a la Dirección de Currícula, perteneciente al Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente,

La principal problemática de la investigación radica en el proceso efectuado en el momento de la recolección de requisitos, éste no cuenta con una planificación de la que le permita asegurar la continuidad de las operaciones. Además de no contar con sistema de registro, los criterios para la aceptación y rechazo, no están definidos, por otro lado no se han implementado métodos de trabajo específicos, se ha observado que a pesar de brindar una asistencia inmediata a la comunidad estudiantil, actualmente no cuentan con personal para desarrollar el programa de la sección de servicio comunitario. Sin embargo, esta investigación procura analizar el rendimiento de los factores que intervienen en la provisión de los servicios, considerado como último fin de los sistemas de análisis y mejorar la gestión de la sección de servicio comunitario.

La metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación está basada, en una investigación mixta que participa de la naturaleza de la investigación documental la cual se llevó a cabo a través de consultas a libros, textos, revistas, folletos, tesis entre otros y la investigación y de campo permitió obtener la información más relevante respecto al problema a estudiar de una manera directa en el área de estudio. También utilizó la observación directa, entrevistas no estructurada y se empleó una lista de verificación que permitió registrar toda información sobre la situación actual de la sección de servicio comunitario.

Este proyecto de investigación está organizado en seis (6) capítulos los cuales se resumirán a continuación:

Capítulo I, explicar la situación objeto de estudio, analizar los objetivos formulados, la justificación del proyecto, su alcance y sus limitaciones.

Capítulo II, donde se describe las generalidades, comprende, la ubicación de la zona de estudio.

Capítulo III, comprende la revisión de la literatura o análisis de los antecedentes, trabajos relacionados trabajo planteado.

Capítulo IV, en el cual se detalla la metodología de investigación, técnicas y los procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la realización de la investigación.

Capítulo V, se plantea el análisis e interpretación de los análisis de los datos recolectados; Y la información generada a partir de la investigación realizada, y al final las conclusiones y recomendaciones que se han generado en términos de los objetivos.

Capítulo VI: plantea una propuesta que desarrollada la sección de servicio comunitario perteneciente a la de la Dirección de Currícula, perteneciente al Vicerrectorado Académico de la Universidad de Oriente, la cual está compuesta por el diseño de un manual de .procedimientos administrativos.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN A INVESTIGAR

1.1 Situación objeto de estudio

Los servicios comunitarios, son beneficios para la comunidad y es una actividad que debe cumplir los estudiantes de educación superior aplicando los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos, adquiridos durante su formación académica. Estos trabajos tienen una duración de 120 horas las cuales deben cumplirse en un lapso no menor de tres meses; también son un requisito para la obtención del título de educación superior, que tiene como objetivo integrar a las universidades junto con las comunidades a contribuir con el desarrollo de la sociedad.

La prestación del servicio comunitario por parte de los estudiantes que realizan estudios dentro del sistema de educación superior es un tema crítico desde la promulgación del instrumento que dicta los parámetros para su realización, conocido con el nombre de Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior, vigente desde el 14 de septiembre del 2005 y publicado en Gaceta Oficial N 38.272.

El Departamento de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente es una unidad recientemente creada, que depende de la Dirección de Currícula, perteneciente al Vicerrectorado Académico, su sede se encuentra ubicada en el Edificio del Rectorado y desde allí se coordinan todas las actividades que involucran la prestación del Servicio Comunitario en cada uno de los núcleos.

Este departamento es creado por la necesidad de centralizar la coordinación, difusión y aplicación de las normativas para la prestación del servicio comunitario; tanto la asesoría y como el apoyo en la ejecución de los proyectos comunitarios en

todos los núcleos; manteniendo un registro de los proyectos ejecutados, para luego presentar esta relación a la Dirección de Currícula, proponiendo a través de esta dirección la celebración de convenios y acuerdos de cooperación con instituciones públicas o privadas en esta materia, en conjunto con la Dirección de Relaciones Interinstitucionales de la Universidad Oriente.

En el año 2009 la Dirección de Currícula presentó ante el Consejo Universitario la reforma del Reglamento de Servicio Comunitario del Estudiante de la Universidad de Oriente, en donde se describe las normativas a seguir por parte de los estudiantes y docentes en cuanto al Servicio Comunitario se refiere, a su vez se explica en el Reglamento las funciones a desempeñar por parte del Departamento y sus dependencias funcionales ubicadas en cada uno de los (5) cinco núcleos que conforma a la universidad.

La reforma del Reglamento de Servicio Comunitario del Estudiante de la Universidad de Oriente ejecutada por la Dirección de Currícula, tuvo el propósito de adaptar las exigencias actuales a los lineamientos planteados y expresados en la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. Teniendo como consecuencia directa la reestructuración funcional de las unidades responsables del control y evaluación de las actividades concernientes a la prestación del Servicio Comunitario de cada núcleo.

En la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar la Sección de Servicio Comunitario es la dependencia encargada de coordinar las actividades referentes a la realización del servicio comunitario tanto en las Escuelas de Ciencias de la Tierra y Ciencias de la Salud, como en la Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO).

Está constituida por coordinadores de cada carrera, tanto en la escuela de ciencias de la tierra en la cual se dictan 5 carreras universitarias, como las 3 carreras que se

dictan en la escuela de ciencias de la salud, para ser un total de 8 coordinadores, a la cual se suma una jefa de sección de servicio comunitario y una secretaria, por lo tanto el personal con el que cuenta la sección es de 10 personas para poder realizar todas las actividades concernientes a la sección de servicio comunitario.

La sección de servicio comunitario de la UDO Núcleo Bolívar se encarga de programar y dictar los seminarios tanto de servicio comunitario para las 8 carreras que se cursan en el núcleo, como los seminarios para capacitación de los tutores de servicio comunitario. Según el reglamento de servicio comunitario de la UDO estos seminarios están destinados a todos los estudiantes que hayan cumplido con el cincuenta por ciento (50%) del total de los créditos de la carga académica de la carrera.

En la cual los estudiantes deben cursar y aprobar estos seminarios de treinta y seis (36) horas mínimas, como un requisito indispensable previo a la ejecución de la prestación de servicio comunitario, cuyo programa debe estar centrado en el análisis de la realidad de las necesidades de las comunidades y los proyectos alternativos para coadyuvar a la solución de los problemas comunitarios.

El cumplimiento de las ciento veinte (120) horas mínimas para la prestación del servicio comunitario estará sujeto a la naturaleza del proyecto y debe ser ajustado al calendario académico de la Universidad de Oriente.

Los proyectos de servicio comunitario pueden provenir de: el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, la Universidad de Oriente, las Instituciones Públicas y Privadas, las comunidades organizadas, los profesores, los estudiantes y las asociaciones gremiales.

Estos proyectos deben cumplir con los requisitos de estar orientado hacia la satisfacción de las necesidades comunitarias y/o enmarcados en los planes nacionales,

estatales y municipales, estar diseñado con el perfil académico de cada carrera bien sea de carácter interdisciplinario, multidisciplinario, transdisciplinario o interinstitucional.

Los proyectos en los cuales participen otras instituciones y organizaciones, deben incluir el correspondiente acuerdo o convenio suscrito por el rector de la institución a través de la dirección de relaciones interinstitucionales, de conformidad con la Normativa de convenios de la Universidad de Oriente.

Los tutores deben dedicar entre seis (6) y diez (10) horas semanales del tiempo total de permanencia, a las tutorías directas de los estudiantes en servicio comunitario; aquellos con dedicación a tiempo completo y medio tiempo dedican entre cuatro (4) y seis (6) horas semanales. En ningún caso estas horas se descontaran de su docencia directa.

Los tutores deben atender un máximo de 20 estudiantes inscritos en los proyectos de servicio comunitarios, prestar asesoría adecuada y oportuna a los estudiantes para el cumplimiento del servicio, definir los planes de trabajos a ejecutar conjuntamente con los responsables de los proyectos y los representantes de las comunidades abordadas, certificar los diarios de trabajo de servicio comunitario cumplidos por los estudiantes, avalar y firmar el informe final que certifique el cumplimiento del servicio comunitario, entre otras actividades.

Por otro lado, para realizar las actividades dentro de la Sección de Servicio Comunitario, esta cuenta con una serie de limitaciones o problemáticas que afectan el desenvolvimiento de sus funciones, tales como:

La sección de servicio comunitario carece de espacio físico para el funcionamiento de las coordinaciones en cada escuela, los coordinadores de las diferentes carreras no cuentan con una oficina en la cual los estudiantes puedan ir a

pedir información sobre los procedimientos para realizar el servicio comunitario, los profesores que son coordinadores han optado por atender a los estudiantes en sus cubículos creando así inconvenientes con otros profesores con quienes comparten el espacio.

Se observó la falta de personal administrativo en las actividades que se realiza en la sección de servicio comunitario y las coordinaciones, cada día resulta más laborioso de realizar y cumplir con los procesos administrativos en cada una de estas dependencias como son la elaboración de oficios, inscripciones de seminarios, facilitación de seminario, emisión de constancias, revisión aprobación supervisión de proyectos, entre otros trámites.

En la actualidad estas actividades están bajo la responsabilidad tanto de los coordinadores de carreras como de la jefa de sección. Debido al aumento de la demanda de estudiantes en obtener información y realizar las solicitudes referentes al servicio comunitario, estas solicitudes se atrasan porque cada profesor tiene como obligación atender las asignaturas que corresponde a su carga docente, por lo tanto no poseen horas suficientes para realizar su compromiso con la dependencia, dejando así a un lado el servicio comunitario.

Las labores propias del Servicio Comunitario que son señaladas dentro del Reglamento de Servicio Comunitario de la UDO como lo son la organización y practica de talleres dirigidos tanto a profesores como estudiantes, apoyo económico o ayudas directas en la ejecución de proyectos, reuniones, reconocimientos a proyectos, etc., según la jefa de sección, ha sido difícil de cumplir debido a la escases de recursos para poder atender a más de 3000 estudiantes por año y la indisponibilidad de un medio de transporte para la movilización tanto del personal como del estudiantado hacia otros núcleos, instituciones y comunidades en las que se lleva a cabo cualquier actividad referente al servicio comunitario.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Planear estrategias para mejorar el funcionamiento de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar.

1.2.2 Objetivos específicos

1) Describir la situación actual de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente Núcleo Bolívar.

2) Analizar los factores externos e internos que afectan el funcionamiento y gestión de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente Núcleo Bolívar por medio de la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos.

3) Formular estrategias que conduzcan al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y contrarresten las debilidades y amenazas en la sección de servicio comunitario.

4) Planear estrategias para mejorar el funcionamiento de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente Núcleo Bolívar.

1.3 Justificación de la investigación

Debido a las problemáticas que presenta la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente se realizará el presente trabajo de investigación que tiene como propósito diseñar planes estratégicos 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 funcionamiento y la gestión. También se estudiara su comportamiento en el ámbito externo e interno para identificar los factores que inciden en la situación problemática planteada anteriormente.

1.4 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación se enmarcará en proponer cambios en la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar, presentando básicamente un modelo de Planificación Estratégica que facilite la supervisión y el control de las actividades administrativas y académicas dentro de cada Departamento.

1.5 Limitaciones de la investigación

No hay limitaciones.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 Generalidades del sistema en estudio

En éste capítulo se observaron todas las estructuras más importantes y relevantes que participan e interactúan con el sistema en estudio, en éste caso la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar, 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 la sección de servicio comunitario de la UDO Núcleo Bolívar. La información suministrada por los integrantes del sistema fue muy importante para conocer la relación que existe entre la sección de servicio comunitario 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 de la sección de servicio comunitario de la UDO Núcleo Bolívar.

2.2 Núcleo de Bolívar de la Universidad de Oriente

El 20 de febrero de 1960, por Resolución del Consejo Universitario, se crea el Núcleo de Bolívar de la Universidad de Oriente, convirtiéndose desde entonces en la más importante referencia universitaria del sur-oriente del país.

Con la puesta en marcha de las Escuelas de Medicina y la de Geología y Minas, inicia este núcleo universitario sus actividades académicas el 8 de enero de 1962. Su matrícula inicial la constituían 45 estudiantes para la Escuela de Medicina y 20 estudiantes para la Geología y Minas. Esta matrícula estudiantil procedía del Núcleo de Sucre en donde se ofrecían los 2 primeros semestres de Cursos Básicos.

En agosto de 1968 el Ministerio de Educación aprueba la creación de los Cursos Básicos para este núcleo universitario. En enero de 1969, da comienzo a sus actividades académicas y administrativas.

En 1975, mediante Resolución 028-75, el Consejo Universitario, decreta la creación de la Unidad Experimental de Puerto Ordaz. Esta unidad, fue creada con la finalidad de formar el recurso humano calificado, en una región del país en pleno desarrollo industrial. Comenzó sus actividades académicas en 1976, bajo la supervisión del Vicerrectorado Académico y más tarde bajo la dirección del Decanato del Núcleo de Bolívar.

2.3 Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar

2.3.1 Descripción de la sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar

El Departamento de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente es una unidad, que depende de la Dirección de Currícula, perteneciente al Vicerrectorado Académico, creada para el mejoramiento de la calidad del proceso educativo mediante la orientación, asesoría, capacitación docente, donde se coordinan todas las actividades que involucran la prestación del Servicio Comunitario en cada una de las diversas carreras que ofrece el núcleo Bolívar. Su sede se encuentra ubicada en el edificio del

Decanato de la Universidad de Oriente, en la avenida Bolívar, Ciudad Bolívar, Jurisdicción del Municipio Autónomo Heres, del Estado Bolívar (Figura 2.1).



Figura 2.1 Ubicación del Decanato de la Universidad de Oriente, Núcleo Bolívar (GoogleMaps, 2015).

2.3.2 Objetivos de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar

1. Coordinar las actividades para el cumplimiento del Servicio Comunitario por parte de la comunidad estudiantil.

2. Evaluar el cumplimiento del servicio comunitario de acuerdo a lo establecido en la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior.

3. Formar al estudiante a través del aprendizaje-servicio con la aplicación de las competencias académicas, artísticas, culturales y/o deportivas para la gestión de servicio comunitario.

4. Fomentar en el estudiantes actitudes de trabajo cooperativos mediante proyectos interdisciplinarios, multidisciplinarios, transdisciplinarios e interinstitucionales para el abordaje de problemas concretos de las comunidades organizadas.

5. Reforzar la integración de la universidad con su entorno social a los fines de continuar contribuyendo con el bienestar y desarrollo sostenible de las comunidades.

6. Adecuar espacios físicos para el funcionamiento de las actividades académicas y administrativas del servicio comunitario.

2.3.3 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente, está integrada por cinco dependencias en los distintos Núcleos de la Universidad de Oriente y una Dirección General. (Figura 2.2).

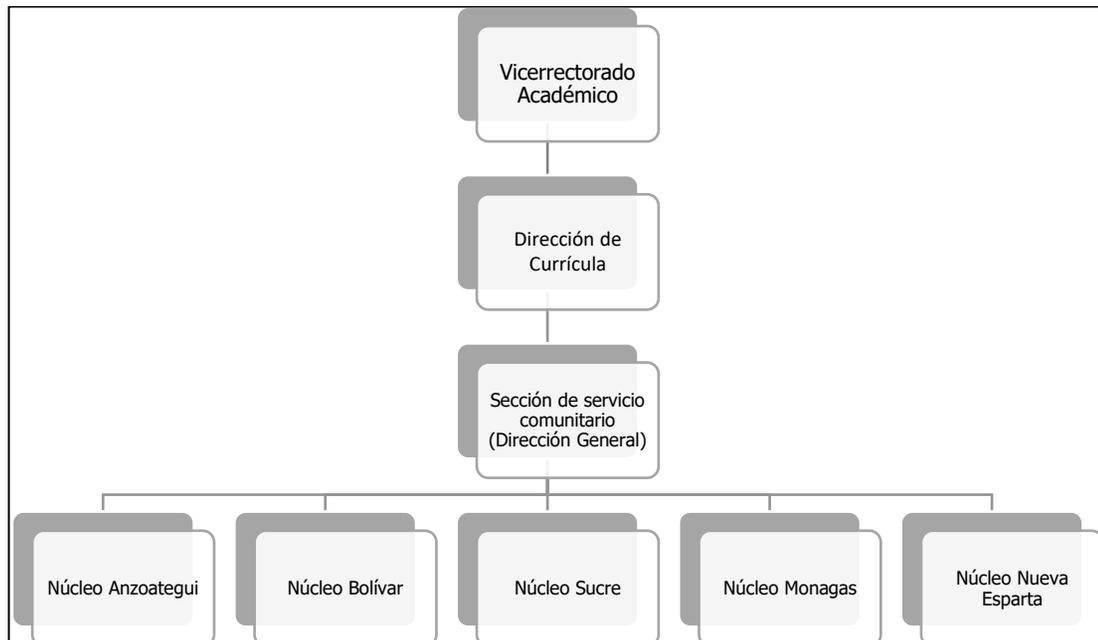


Figura 2.2 Organigrama de la Sección de Servicio Comunitario. (Universidad de Oriente, 2017)

Como se aprecia en la figura anterior la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar, está adscrita al Vicerrectorado Académico coordinada por la Dirección de Currícula 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 Dependencia.

La Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar, está estructurada por la Dependencia de Servicio Comunitario y ocho (8) coordinaciones pertenecientes a cada carreras ofertadas en el núcleo Bolívar (Figura 2.3).

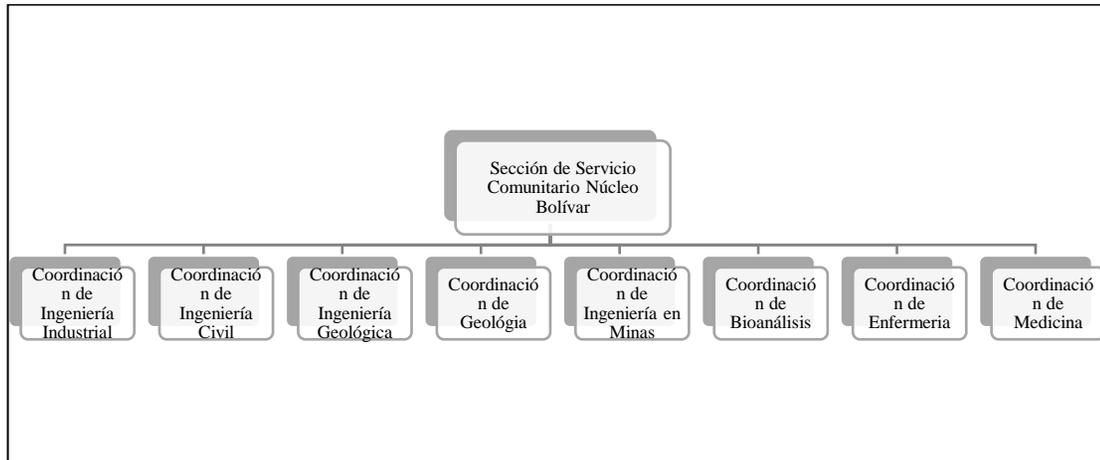


Figura 2.3 Organigrama interno de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar. (Universidad de Oriente, 2017).

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

1. Supervisar la dependencia a su cargo.
2. Cumplir y hacer cumplir las decisiones del Jefe de su Dependencia respectivo.
3. Rendir cuentas al Jefe de Dependencia.
4. Presupuestar las necesidades de la sección y velar por el buen desarrollo de las actividades planificadas.
5. Asesorar al Jefe de Dependencia en la adquisición del equipo y los materiales más convenientes de acuerdo con las actividades de su propia sección.
6. Cumplir y hacer cumplir la programación prevista para cada sección.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Boada T, Yolangel C. y García B, Erika D. (2010). **“Evaluación de la planificación estratégica para comparar el avance física y financiero de la obra: Reparación de separadores bifásicos en el área Oritupano-Leona en la empresa SERMAFACA Estado Anzoátegui”**. Este proyecto de investigación inicio con la descripción de la situación del sistema actual, luego se procedió con la recolección de datos por medio de observaciones directas e indirectas al personal que laboro en cada una de las actividades realizadas en el proyecto. Después se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados elaborando una Matriz FODA lo cual mostro las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa SERMAFACA y a partir de estas se establecieron las estrategias pertinentes para el alcance del éxito organizacional de la empresa en la ejecución del proyecto y de futuros, llevando a cabo una planificación estratégica haciendo un seguimiento a las actividades y verificando su cumplimiento.

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”**. Este proyecto de investigación se inició con la descripción de la situación del sistema actual, a continuación se procedió a redefinir la declaración de la misión del negocio. Posteriormente se llevó 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 más atractivas y planes de acción destinados a facilitar a industrias Colman C.A el alcance de una misión y objetivos de la mejor manera.

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**”. Este proyecto se comenzó a realizar con la formulación de la misión-visión de la empresa y objetivos, luego se realizó 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 último se elaboró un plan de acción para la implantación de todas las estrategias seleccionadas.

Los trabajos anteriormente citados muestran relación en el diseño de la planificación estratégica, donde comparan la situación actual del sistema, elaborando una matriz FODA con el fin de establecer las estrategias y los planes de acción, para todos los objetivos formulados.

3.2 Fundamentos teóricos

3.2.1 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”.

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”.

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

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”.

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”.

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.

3.2.1.1 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. (David F., 1997)

3.2.1.2 Alcances de la planificación

La planificación es aplicable a cualquier actividad humana, con los alcances más 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. (David F., 1997)

3.2.1.3 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 dónde 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. (David F., 1997)

3.2.1.4 Características de la planificación

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 relevantes 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. (David F., 1997)

3.2.2 Planificación estratégica

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 término en discusión, no pierde esa característica esencial, sino que amplía 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 más 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.

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. (Goodstein, L., Nolan T., y Pfeiffer W. ,1998)

3.2.2.1 Importancia de la planificación estratégica.

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. (Goodstein, L., Nolan T., y Pfeiffer W. ,1998).

3.2.2.2 Tareas básicas de la planificación estratégica

1) Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde 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.

2) Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.

3) Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.

4) Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.

5) 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. (Goodstein, L., Nolan T., y Pfeiffer W. ,1998)

3.2.2.3 Beneficios de la planificación estratégica

1) Contribuye a detectar nuevas oportunidades y especifica las acciones necesarias para aprovecharlas.

- 2) Proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de "que estamos tratando de hacer y de lograr".
- 3) Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- 4) Propicia al empleado a precisar la estructura de su organización, alentándolo hacia el compromiso personal para el logro de los objetivos.
- 5) Permite el desarrollo de controles efectivos.
- 6) Estimula a los administradores a desarrollar la creatividad para la resolución del problema.
- 7) Permite asignar de manera idónea los recursos, aprovechando el máximo del tiempo.
- 8) Crea una actitud directiva más proactiva y contrarresta las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.
- 9) Proporciona una actitud positiva ante los cambios dados dentro de la organización.
- 10) Permite tomar decisiones importantes para respaldar los objetivos establecidos. (Goodstein, L., Nolan T., y Pfeiffer W. ,1998)

3.2.2.4 Establecimiento de la misión, visión y el negocio de la organización.

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:

- 1) Comprender que es lo que se desea hacer y cuál es el negocio de la empresa.
- 2) Decidir cuándo cambiar la misión para alterar la dirección estratégica.
- 3) 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 qué es lo que se va a satisfacer, además de cómo 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 específica 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. (Strickland A. J, y Thompson A., 1999)

3.2.2.5 Definición de estrategia

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. (David F., 1994)

3.2.3 Auditoria externa

La auditoría 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. (Strickland A. J, y Thompson A., 1999)

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 más eficaz de realizar una auditoria externa es a través de los siguientes pasos:

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

3.2.3.1 Variables ambientales claves

La selección de variables por controlar puede cambiar extensamente, de acuerdo a la situación que se esté 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, porque han reconocido y toman ventaja de las oportunidades externas.

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

◆ 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.

◆ 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.

◆ 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.

◆ 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.

◆ Fuerza Competitiva: este es el factor más importante de la auditoría 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. (Strickland A. J, y Thompson A., 1999)

3.2.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

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.

5) Por último se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. (Strickland A. J, y Thompson A., 1999)

3.2.4 Auditoría interna

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. (Strickland A. J, y Thompson A., 1999)

3.2.4.1 Matriz evaluación de los factores internos (EFI)

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. (Strickland A. J, y Thompson A., 1999)

3.2.5 Método de análisis estructural

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 cuáles son los factores más importantes que están afectando al sistema, cuáles son las variables claves que están incidiendo en su desempeño y cuáles 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 está 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 estas 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.

3.2.6 Matriz FODA

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 (tabla 3.2). 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. (David F., 1994)

Tabla 3.2 Marco general de la matriz FODA. (David F., 1994)

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

3.2.7 Integración de los planes de acción

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. (Morrisey G. L., 1996)

3.3 Bases legales

En lo que respecta a este aspecto, se consideran el conjunto de documento de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la presente investigación.

3.3.1 Ley de servicio comunitario del estudiante de educación superior

Ley de servicio comunitario del estudiante de educación superior está vigente desde el 14 de septiembre del 2005 y publicado en Gaceta Oficial N 38.272. Esta ley tiene como objeto normar la prestación del servicio comunitario del estudiante de educación superior, que a nivel de pre grado aspire al ejercicio de cualquier profesión, esta se regirá por los principios constitucionales de solidaridad, responsabilidad social, igualdad, cooperación, corresponsabilidad, participación ciudadana, asistencia humanitaria y alteridad, tendrá su ámbito de aplicación en el área geográfica del territorio nacional que determine la institución de educación superior correspondiente.

3.3.2 Reglamento de Servicio Comunitario del Estudiante de la Universidad de Oriente

El reglamento de servicio comunitario de la universidad de oriente publicado según resolución CU N° 128/2009, establece las bases y la organización para el funcionamiento y ejecución de servicio comunitario, así como las funciones de coordinación y tutoría que debe desempeñar el personal académico a los fines de cumplir las etapas de sensibilización, conceptualización e instrumentación del proyecto de acción comunitaria, según lo establecido en el eje social de estructura curricular de cada una de las carreras.

3.4 Definición de términos básicos

Diagnóstico: la palabra Diagnóstico, proviene del griego diagnostikós formado por el prefijo día (a través), y gnosis (conocimiento o apto para conocer). En general, el término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Estrategia: son las acciones que se realizan para poder lograr los objetivos.

Objetivos: un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Plan: un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático, que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.1 Tipo de investigación

Arias (2006), considera que “investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

El tipo de investigación que se ha realizara en este caso es de tipo descriptivo, la cual permitirá obtener información sobre la Sección de Servicio Comunitario del Núcleo de Bolívar 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 dicha sección, además, de conocer e identificar fallas en los procesos y cómo se percibe el funcionamiento de la Sección de servicio Comunitario.

4.2 Diseño de la investigación

Arias (2006), considera que “investigación de campo: consiste en la recolección de datos directamente de la realidad, sin manipular o controlar variable alguna”.

Tomando en cuenta las técnicas que se utilizaran para la recolección de datos, podemos ubicar el nivel de la investigación como de campo, debido a que serán obtenidas directamente de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar. También puede ser proyectiva ya podrá ser implementada en el lugar donde se realizara el estudio.

4.3 Etapas de la investigación

La metodología simboliza la organización de todas las fases de investigación en un proyecto, cual genera una serie de resultados y posibles soluciones, a diversos problemas. En el presente estudio se elaboró un flujograma sistematizado que representan las etapas, que serán descritas en el diseño de la investigación, en atención a las actividades y problemáticas planteada. (Figura 4.1).

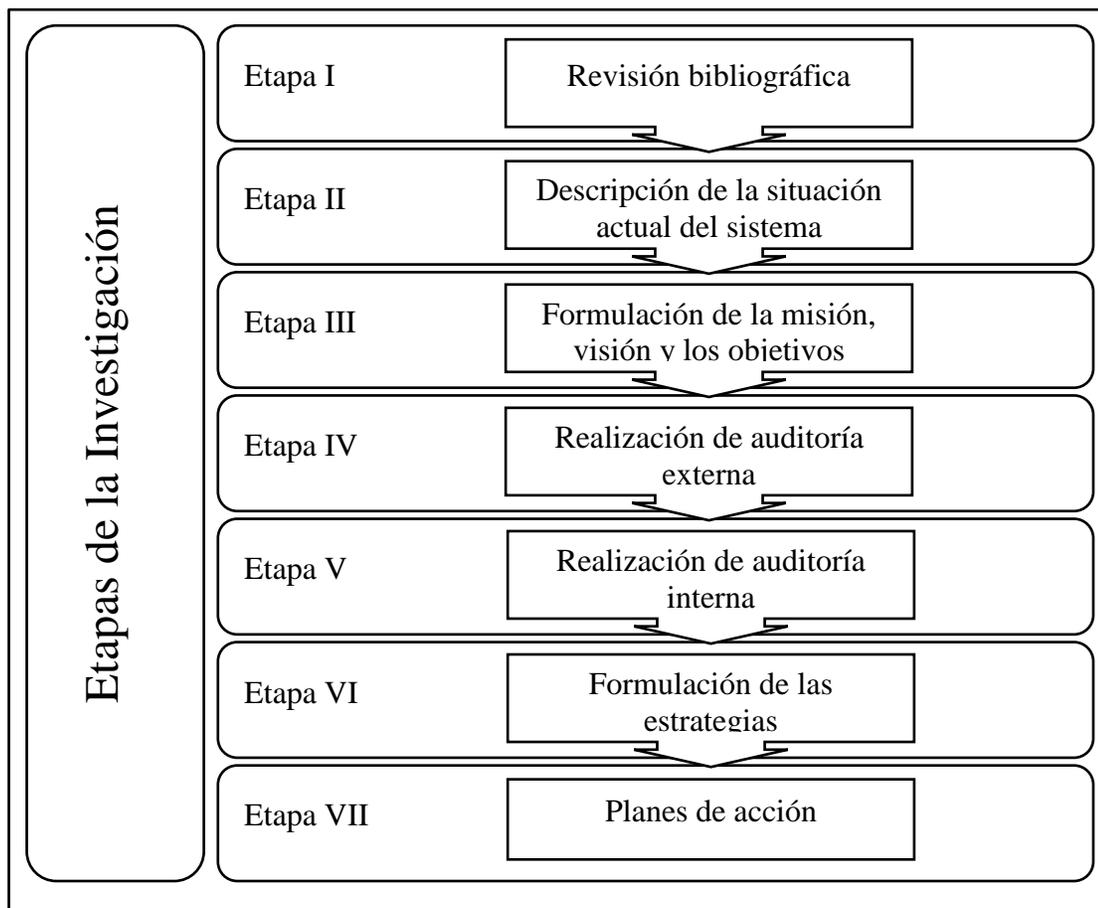


Figura 4.1 Flujograma de la investigación. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

4.3.1 Etapa I. Revisión bibliográfica

Se refiere a la etapa inicial de todo proyecto de investigación. Ésta, comprendió la consulta documental y bibliográfica donde fueron revisados y analizados textos académicos, tesis de grado impresa y virtual. Así como también los antecedentes de investigación, que se relacionen con la aplicación de planes estratégicos. Se llevó a cabo seleccionando información relacionada con el plan estratégico, análisis estructural, auditorias (internas y externas), planes de acción, misión, visión, objetivos estratégicos etc. Este estudio dio las bases teóricas para la efectuación de la investigación.

4.3.2 Etapa II. Descripción de la situación actual del sistema

En esta fase se entró en contacto con la Sección de servicio comunitario y con los diferentes actores que lo conforman, así como también sus operaciones mediante la realización de entrevistas, encuestas y la observación directa, lo cual permite comprender el comportamiento actual del sistema y realizar una descripción del mismo.

4.3.3 Etapa III. Formulación de la misión, visión y los objetivos.

Para la formulación de la misión-visión se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de información para tener un panorama más claro de la empresa. En esta etapa se empleó la metodología de Strickland y Thompson, dando respuesta a tres preguntas básicas de evaluación: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿hacia dónde se dirige?, las cuales fue útil para la creación de la misión-visión de la empresa ajustada a sus necesidades. En esta etapa también se crearon los objetivos estratégicos según la metodología de Morrissey.

4.3.4 Etapa IV. Realización de auditoría externa

Para el análisis de la auditoría externa se recurrió a fuentes tales como Internet. Una vez recopilada toda la información preliminar, se identificó las fuerzas claves del éxito que afectaron directa o indirectamente a la sección de servicio comunitario, seguidamente se realizó un resumen cualitativo de todas las amenazas y oportunidades presentes para luego crear la matriz de evaluación de factores Externos (EFE), utilizando la metodología de Fred David.

4.3.5 Etapa V. Realización de auditoría interna

Para la realización de la auditoría interna en la sección de servicio comunitario, se llevó a cabo una serie de entrevistas realizadas a la delegada y al personal que allí labora. Una vez realizado el análisis interno, se procedió a la identificación de las variables (fortalezas y debilidades), que permitió observar todas las relaciones que pueden tener entre sí. Luego se procedió a utilizar la matriz de evaluación de factores Internos (EFI); utilizando la metodología de Fred David.

4.3.6 Etapa VI. Formulación de las estrategias

En esta etapa se formularon las estrategias, tomando en cuenta los resultados obtenidos de las auditorías internas y externas, como también se identificaron las estrategias a partir de las variables críticas de los factores internos y externos, aplicando la matriz de la prioridad de la estrategia (MPE), se realizó un análisis de prioridad que permitió obtener la estrategia más atractiva y la de contingencia para el cumplimiento de cada objetivo.

4.3.7 Etapa VII. Planes de acción

En esta etapa se desarrolló la programación de actividades por cada estrategia para su ejecución.

Una vez culminadas todas las etapas que conforman la metodología de trabajo, y luego de examinar los análisis de los resultados, cumpliendo con los objetivos establecidos, se llevó a cabo la organización definitiva, recopilando toda la información de oficina para redactar las ideas concluyentes y así finiquitar la estructuración del informe técnico definitivo.

Luego de procesada, recopilada y analizada la información generada por la investigación se procedieron a determinar todos elementos característicos; documentales, de campo e interpretación de los resultados, se presentan las conclusiones y recomendaciones: conclusiones respectivas que se ha encontrado en la investigación, así como las recomendaciones a considerar a la hora de realizar trabajos similares.

4.4 Población de la investigación

Según Arias, Fideas (2006); la población, o en términos más precisos “población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.”

La población estará representada por las diez (10) personas que laboran en la sección de servicio comunitario. La cual está representada por la jefa de sección, la secretaria y los 8 coordinadores de las diferentes carreras.

4.5 Muestra de la investigación

Según Arias, Fideas (2006); “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Si la población, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia se podrá investigar u obtener datos de toda la población”. La muestra estará representada por el total de la población ya que la población es finita y manejable.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1 Técnicas de recolección de datos

A continuación se presentan las principales técnicas para reunir información, las cuales representan las herramientas con las que se contó para llevar a cabo dicha investigación.

4.6.1.1 La Observación

Esta técnica se utilizó para captar los hechos que acontecen en la organización para obtener los datos más próximos que ocurren en la realidad, se pondrá especial atención a las actividades dentro de la empresa objeto de estudio

4.6.1.2 La encuesta

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta. Ya que de esta técnica se pudo a reunir de manera sistemática, datos sobre determinado temas relativos dependencia, a través de contacto directo o indirecto con los individuos que integran la población estudiada.

4.6.1.3 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.

4.6.2 Instrumentos de recolección de datos

4.6.2.1 El cuestionario

Este instrumento fue de gran utilidad en la investigación, ya que se realizó una serie de preguntas a todas aquellas personas involucradas en la dependencia, a fin de obtener toda la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables motivo de estudio, logrando fijar la atención en ciertos aspectos y determinadas condiciones que afectan a la misma

4.6.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Este instrumento es fundamental para llevar a cabo una auditoría externa, ya que permitió resumir y evaluar lo que se considera como oportunidades y amenazas para la dependencia.

4.6.2.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI):

Este instrumento permitió resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del área de estudio y, además, ofreció una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas

4.6.2.4 Método De Análisis Estructural:

Por medio de esta herramienta se logró determinar cuáles son los factores más importantes que están afectando al sistema.

4.6.2.5 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).

Esta matriz es un instrumento de ajuste importante ya que permitió desarrollar cuatro tipos de estrategias en el proyecto: Estrategias de Fuerzas y Oportunidades, Estrategias de Debilidades y Oportunidades, Estrategias de Fuerzas y Amenazas y Estrategias de Debilidades y Amenazas. Esta herramienta de comparación se fundamentó en información de entradas provenientes de las matrices de evaluación antes mencionadas

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Descripción de la situación actual de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar

Para evaluar la situación en que se encuentra la sección de servicio comunitario, se aplicaron técnicas de recopilación de información entre las que se encuentran las entrevistas no estructuradas y la observación directa; lo que permitió establecer un contacto directo con los diferentes elementos estructurales que intervienen en el mismo.

A través de estos se determinaron la situación real y los aspectos críticos del funcionamiento administrativo, en la sección de servicio comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar, para luego poder describir las conclusiones y recomendaciones que contribuya a la mejora de tal situación y al beneficio de esta dependencia.

Estos puntos son descritos al detalle en el desarrollo de este capítulo.

Los resultados de la investigación se presentan en tablas de frecuencias absoluta y porcentual para cada variable considerada, con sus indicadores correspondientes, tomando como base los datos expresados en el cuestionario aplicado (Ver apéndice A.1). Para el desarrollo de esta actividad se elaboraron un total de 10 ítems, los cuales están, estructurados de tal forma que reflejan la frecuencia y los valores porcentuales, permitiendo la interpretación y la descripción de los valores sobresalientes tomando en consideración el soporte de la teoría general.

5.1.1 Presentación y análisis de los resultados del cuestionario, con base en la planificación estratégica.

Ítem 1. ¿Conoce usted qué es una Planificación Estratégica?

Tabla 5.1 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre la planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Al observar los resultados presentados en la tabla 5.1 se tiene que un 80% entienden el significado de planificación estratégica y un 20% de los encuestados desconocen lo que es una planificación estratégica. En vista de que un 80 % conoce el término de plan estratégico, se supone que es un buen indicio para empezar a desarrollar la propuesta de una manera eficiente, con la ayuda y aportación de los que laboran en la dependencia, puesto que tiene un conocimiento respecto a la planificación estratégica, Se podrá con facilidad orientarlos para el desarrollo e implementación de un plan que se adecuó a la dependencia y por ende a sus necesidades.

Ítem 2 ¿Sabe usted cuáles son los procesos que deben tomarse en cuenta para una planificación estratégica?

Tabla 5.2 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los procesos que deben tomarse en cuenta para una planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Según lo presentado en la tabla 5.2, el 80% de los encuestados conocen parcialmente los procesos que conllevan la implantación de un sistema de planificación estratégica, mientras que el 20% dice no conocerla.

En este sentido es importante señalar que la gran mayoría, tiene conocimiento sobre los procesos de la planificación estratégica. Lo cual es un punto fuerte y/o favorable para la dependencia. Es necesario al momento de emprender cualquier actividad conocer los procesos a seguir para el mejor desempeño de la planificación estratégica, pues le servirá de prevención para el logro de los objetivos.

Ítem 3 ¿Conoce los principios que soportan a la planificación estratégica?

Tabla 5.3 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los principios que soportan a la planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Según lo presentado en la tabla 5.3, el 20% de los encuestados desconocen los principios que rigen a un sistema de planificación estratégica, mientras que el 80% dice tener conocimiento sobre los principios que soportan a la planificación estratégica.

En ese sentido es importante señalar que la gran mayoría, tiene conocimiento referente a los principios de la planificación estratégica.

Ítem 4 ¿Sabe usted cuáles son los objetivos de una planificación estratégica?

Tabla 5.4 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los objetivos de una planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Según lo presentado en la tabla 5.4, el 20% de los encuestados desconocen los objetivos que persigue la planificación estratégica, mientras que 80% dice tener conocimiento sobre algunos objetivos que persigue dicho sistema de planificación. En ese sentido la gran mayoría, tiene conocimiento referente a los objetivos que persigue la planificación estratégica. Es importante señalar que obviar estos objetivos puede conllevar a la organización al retraso del logro de los mismos.

Ítem 5. En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa ¿Cuál cree usted que son los objetivos principales de la planificación estratégica?

Tabla 5.5 Distribución absoluta y porcentual sobre el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los objetivos principales de la planificación estratégica. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Mejorar la capacidad de la dependencia para adaptarse a los cambios	0	0%
Cambiar el comportamiento de los empleados	0	0%
Permite el logro de los objetivos y metas planteadas	2	25%
Todas las anteriores	6	75%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	8	100%

La tabla 5.5, ofrece a los encuestados una serie de objetivos de la planificación estratégica de los cuales, un 25 % solo afirmó que estos permiten el logro de los objetivos y metas planteadas, y un 75 % respondió todas las anteriores; y en cuanto a mejorar la capacidad de la organización y cambiar el comportamiento de los empleados fue de 0 %. Al observar esto es alentador puesto que el resto tiene un conocimiento acerca de estos objetivos, es decir un 75 % escogió la opción de todas las anteriores, se puede deducir que manejan un criterio preciso de los objetivos de la planificación estratégica, elemento positivo, al observar que el personal se encuentra debidamente orientado.

Ítem 6 ¿Considera usted conveniente la aplicación de una Planificación Estratégica en pro del bienestar de la dependencia?

Tabla 5.6 Distribución absoluta y porcentual sobre si es conveniente la aplicación de una planificación estratégica en pro del bienestar de la dependencia. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Según lo presentado en la tabla 5.6, el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo, en que la aplicación de una planeación estratégica traerá un beneficio en pro de la dependencia. El mantener un control y una supervisión constante en cuanto a la aplicación de un sistema de planificación estratégica sería uno de los grandes beneficios que estaría aprovechando la dependencia para mantener su estabilidad y éxito en el tiempo

Ítem 7 ¿Ha recibido alguna información referente al trabajo que realiza con relación a la planificación de la organización?

Tabla 5.7 Distribución absoluta y porcentual sobre si ha recibido alguna información referente al trabajo que realiza con relación a la planificación de la organización. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

En la tabla 5.7, se muestra que siempre, es decir un 100% reciben información y orientación referente al trabajo que realizan en la dependencia.

Al observar estos resultados se puede inferir, que a pesar que no cuentan con una planificación estratégica formal, existe buena comunicación, ya que sería un punto clave para el desarrollo de un plan estratégico y de ésta manera todos puedan participar para mejorar sus actividades.

Ítem 8 ¿Cree usted que un manual de procedimientos relacionado con el trabajo que realiza en la dependencia, contribuya eficientemente en el proceso administrativo de la misma?

Tabla 5.8 Distribución absoluta y porcentual sobre si un manual de procedimientos relacionado con el trabajo que realiza en la dependencia, contribuya eficientemente en el proceso administrativo de la misma. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

En la tabla 5.8 se observa que el 100% de los encuestados le dan importancia al manual de procedimiento como herramienta que contribuye eficientemente al proceso administrativo de la dependencia.

Ítem 9 ¿Considera usted necesaria la planificación estratégica para el logro de los objetivos de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar?

Tabla 5.9 Distribución absoluta y porcentual sobre si es necesaria la planificación estratégica para el logro de los objetivos de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Según la tabla 5.9 demuestra que la totalidad de los encuestados, es decir el 100%, afirman que es necesaria la planificación estratégica dentro de la dependencia. De acuerdo a los datos presentados, se puede suponer, que con su aplicación mejorará la calidad del trabajo que desempeñan al contar con un plan que los oriente hacia logro de sus metas; proporcionando una herramienta que les servirá para tomar buenas decisiones; por consiguiente todos los que conforman la dependencia deben ser los gestores de trabajar en equipo en beneficio de la misma.

Ítem 10 ¿Alguna vez la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar ha realizado un diagnóstico acerca de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que posee?

Tabla 5.10 Distribución absoluta y porcentual sobre si la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar ha realizado un diagnóstico acerca de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que posee. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

En la tabla 5.10 se muestra que el 100 % de los encuestados manifestaron que no se ha realizado un diagnóstico acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar.

De esta manera se deduce, que al no contar con un análisis FODA, no se podría conocer la situación actual de la empresa, que permitirá visualizar el panorama para poder enfrentar cualquier eventualidad presentada, así como también aprovechar las oportunidades y fortalezas para poder neutralizar las debilidades y amenazas.

Ítem 11 ¿Cree usted que es importante realizar un diagnóstico en la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar?

Tabla 5.11 Distribución absoluta y porcentual sobre si es importante realizar un diagnóstico en la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Según la tabla 5.11 demuestra que un 100 %, es decir la totalidad, considera que es importante realizar un diagnóstico en la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar. Al observar estos resultados, se infiere que al implementar la planificación estratégica conjuntamente con su análisis FODA, se podrán lograr los objetivos y metas de la organización, con las mayores perspectivas, dando a los directivos de los misma, herramientas indispensables para el desarrollo de sus actividades de la manera más eficaz y eficiente.

Analizando los resultados de la encuesta y entrevista realizada al personal de la dependencia, se logró constatar que en la actualidad la dependencia, cuenta con una

estructura organizativa formalmente definida en la cual basa sus actividades. En la figura 2.2 y figura 2.3 presentado en el capítulo II, en la cual se presentan los organigramas estructurales según el cuadro de mando de cada uno de los integrantes de la dependencia.

Se logró observar que la gestión administrativa no se está aplicando adecuadamente, generándose la insuficiencia de rentabilidad, ya que existe una inadecuada distribución de trabajo, ya que no se ha establecido ningún manual de funciones que ayude a conocer que actividad debe realizar cada uno generando que las actividades del talento humano sean deficientes.

De igual manera, la delegada desconoce totalmente acerca de las técnicas administrativas, esto es porque nunca ha asistido a ningún curso de capacitación sobre este tema. De igual manera no se les ha brindado capacitación a los empleados.

Estos resultados nos permiten confirmar la necesidad de implementar un plan estratégico, que poniéndole en práctica, logre superar las deficiencias en las actividades que se desarrollan día tras día en la dependencia.

Para poder implementar un plan estratégico se debe reformular la misión y visión de la organización, para planificar y definir la dirección en la cual debe seguir para el logro de sus objetivos.

5.1.2 Reformulación de la misión

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

Por medio de la observación directa y entrevistas no estructuradas realizadas a la delegada y al personal que allí labora, se pudo determinar que la sección de servicio comunitario no cuenta con una misión que le permita tomar el rumbo fijo y con miras al éxito, ni con objetivos estratégicos que les permita alcanzar metas a corto, mediano y/o largo plazo; Por lo tanto fue necesario la formulación de éstos.

Aquí se muestra la misión estratégica que permitirá a la Sección de servicio comunitario planificar su futuro, ayudándola a definir la dirección en la cual debe avanzar, el logro de sus objetivos y por lo tanto obtener los resultados deseados.

5.1.3 Procedimiento empleado para la redacción de la misión estratégica

Según, Strickland y 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 dónde 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 2.

1. Se reunió la 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 de la sección de servicio comunitario, en la cual se preguntó 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.

4. Se formularon una serie de preguntas que englobaron las características principales que debe reunir una adecuada misión, con la finalidad de que cada uno de ellos visualizara claramente el panorama de la sección de servicio comunitario 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 Sección de servicio comunitario.

7. Al estar éstos de acuerdo con la misión preliminar esta quedo formalmente establecida.

5.1.4 Misión de la sección de servicio comunitario

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.

La sección de servicio comunitario, es una unidad académico-administrativa adscrita al vicerrectorado académico y coordinada a nivel central por la Dirección de Currícula, que se encarga de gestionar, coordinar y velar por el cumplimiento de las actividades del servicio comunitario por parte de los estudiantes; facilitando y regulando las condiciones necesarias para la implementación a través de programas, proyectos, cursos de capacitación, asesorías, promoción cultural, deportiva y otras actividades socio comunitarias, que permitan contribuir al desarrollo de las

comunidades y al mejoramiento de su condición de vida y a su vez establecer vínculos de acción, gobierno nacional, regional, local y comunal”.

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

5.1.4.1 ¿Quiénes somos?

La Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente del Núcleo Bolívar, es una Unidad Académico-Administrativa adscrita al Vicerrectorado Académico y coordinada a nivel central por la Dirección de Currícula.

5.1.4.2 ¿Qué hacemos?

Se encarga de gestionar, coordinar y velar por el cumplimiento de las actividades del Servicio Comunitario por parte de los estudiantes.

5.1.4.3 ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Facilitar y regular las condiciones necesarias para la implementación a través de programas, proyectos, cursos de capacitación, asesorías, promoción cultural, deportiva y otras actividades socio comunitarias, que permitan contribuir al desarrollo de las comunidades y al mejoramiento de su condición de vida y a su vez establecer vínculos de acción, gobierno nacional, regional, local y comunal.

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

5.2 Análisis de los factores externos e internos que afectan el funcionamiento y gestión de la sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar

Con la finalidad de obtener un plan estratégico óptimo se debe de analizar las diferentes fuerzas o factores tanto internos como externos que puedan existir dentro del entorno de la dependencia, utilizando una serie de herramientas descritas anteriormente con el objetivo de detectar tanto las oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades que le afecta.

5.2.1 Análisis de los factores externos que afectan el funcionamiento y gestión de la sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar

En la sección de servicio comunitario de la Universidad de Oriente núcleo Bolívar, 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 a esta área de servicio comunitario.

La finalidad esencial de este análisis fue la identificación de oportunidades y amenazas, tanto presentes como futuras que enfrentará la dependencia 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”.

5.2.1.1 Variables ambientales claves

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

1. Factores económicos.
2. Factores sociales, culturales, demográficos.
3. Factores políticos, gubernamentales y jurídicos.
4. Factores tecnológicos.

5.2.1.2 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 otras fuentes, tales como: entrevistas no estructuradas con personal que labora en la dependencia.

5.2.1.3 Factores externos que afectan a la sección de servicio comunitario del Núcleo de Bolívar

◆ Factores económicos: estos factores tienen impactos directos sobre las estrategias que se lleven a cabo dentro de la sección de servicio comunitario, ya que esta dependencia se dedica a gestionar, coordinar las actividades del servicio comunitario.

Estos factores económicos repercuten de manera directa en la ejecución de la planificación y la coordinación así; como en los ingresos que la dependencia 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:

1. Producto Interno Bruto.
2. Variación del precio del petróleo.
3. Tasa de Inflación.
4. 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) obtuvo crecimiento de 0,7% en el primer trimestre del 2013, respecto a su similar período del año anterior, resultado que desde el punto de vista institucional, responde a los aumentos de 2,0% y 0,3% que se dieron en el valor agregado bruto (VAB) de los sectores público y privado, respectivamente.

Con el alza del PIB al inicio del año se completan 10 trimestres consecutivos de expansión en la actividad productiva, 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. (Ver Figura).

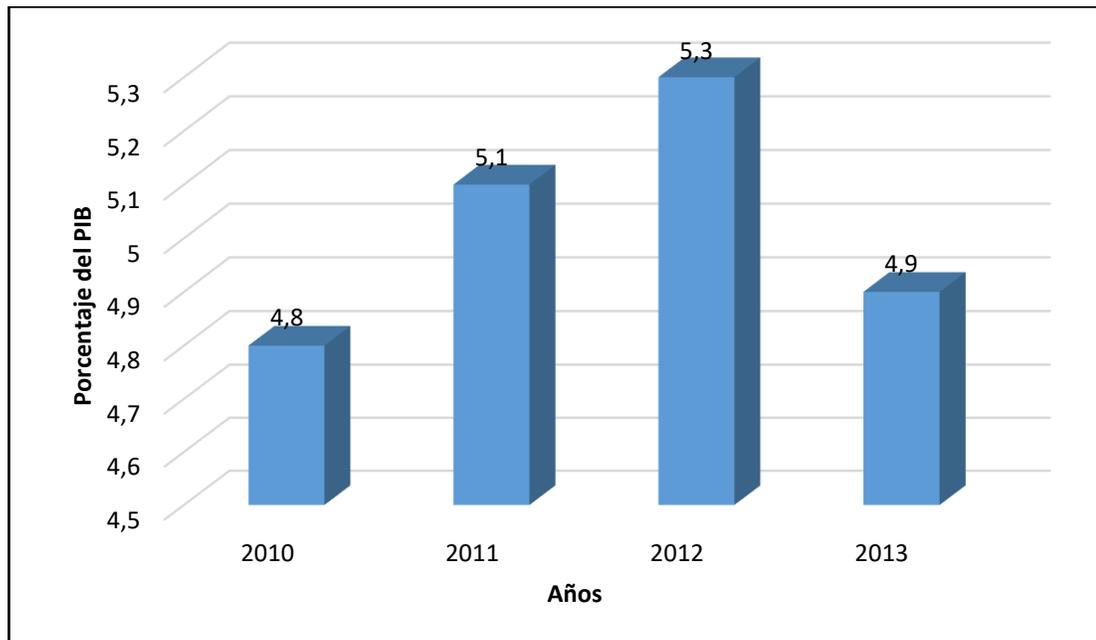


Figura 5.1 Educación desde el 2010 hasta 2013. (Brizuela G. y Guevara N, 2017)

La figura 5.1 muestra como había venido aumentando desde 2010 el gasto en la educación, desde el 2013 el PBI ha ido disminuyendo, hecho que se ve reflejado en la Universidad como lo son las aperturas de nuevos departamentos, contratación de personal y en el caso específico de la sección de servicio comunitario 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 2016 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 primer trimestre del año 2016, 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 20 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 30 Dólares en lo que va del tercer trimestre del 2016, desfavorece al país que calculó su presupuesto nacional en función de 40 Dólares (Figura 5.2).

Esta situación afecta directamente , 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 su presupuesto depende de lo que la UDO le asigna. (Ver figura 5.2)

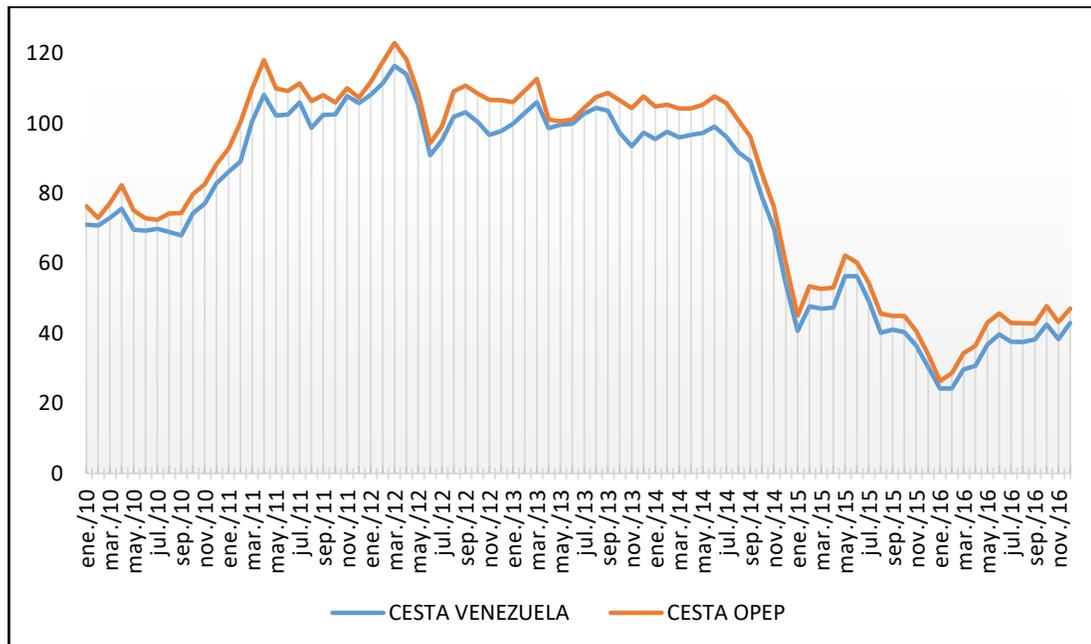


Figura 5.2 Evolución de los precios del petróleo enero 2010 – noviembre 2016
(Brizuela G. y Guevara N, 2017)

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 promedio para el año 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 incrementó el impuesto al valor agregado IVA en 3% pasando así a un 12%.

El efecto de la inflación sobre el desempeño de las actividades que realiza la sección de servicio comunitario, se ve reflejado en el aumento del precio de los bienes e insumos que se necesitan para el completo desarrollo sus actividades. En la tabla 5.12 se hace referencia a la inflación acumulada del año 2010 hasta el 2015. 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.

Tabla 5.12 Inflación acumulada (Brizuela G. y Guevara N, 2017)

Índice	Inflación acumulada					
	año 2010	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015
IPC (Caracas)	27,34%	28,99%	19,53%	52,66%	64,69%	159,69%
Núcleo Inflacionario (Caracas)	29,31%	30,91%	21,67%	60,40%	-	-
INPC	27,20%	27,60%	20,10%	56,20%	68,50%	180,87%

La tasa de inflación constituye una amenaza para la sección de servicio comunitario, 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 sección.

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 incrementado sus matrículas.

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, 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.

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:

1. Aumento progresivo de la Tasa de Inflación.
2. Inestabilidad de los precios del petróleo.
3. Presupuesto Insuficiente Asignado a la Universidad de Oriente.
4. Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.

Oportunidades:

1. Incremento del PIB.

◆ Factores sociales, culturales y geográficos: estos factores contribuyen a enriquecer los rasgos culturales de este Núcleo de la U.D.O.

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. 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 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 dependencia en sus programas de ayuda socio económico.

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.

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 sur-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:

1. Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.

◆ Factores políticos y gubernamentales: en Venezuela desde hace ya algunos años se ha experimentado un proceso 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 sección de servicio comunitario 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:

1. Conflictividad Política en la Universidad.

2. Discriminación Política de la Nación.

◆ 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.

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 Dependencia 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:

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

5.2.1.4 Identificación de las oportunidades y amenazas

Luego de examinar los factores externos que afectan de manera directa al desenvolvimiento, 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 cómo se encuentra en general.

◆ 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. Retraso 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.

5.2.1.5 Análisis estructural

Una vez encontradas las oportunidades y amenazas que afectan al sistema en estudio se procedió a buscar las relaciones entre las variables críticas para lo cual se

utilizó la matriz de análisis estructural, éste análisis sirve para detectar la influencia que tiene cada una de las variables sobre las restantes y revelar cuales son las variables claves, es decir aquellas de mayor influencia en el sistema en estudio.

Esta matriz se realizó estableciendo las relaciones entre todas las variables críticas encontradas (Ver tabla 5.13), asignando los valores de cero (0) y uno (1) dependiendo si influye o no en las demás, se establece el (0) como influencia nula y (1) para influencia real.

Tabla 5.13 Matriz de análisis estructural de evaluación externa. (Brizuela G. y Guevara N, 2017)

	VARIABLES (Influencia de/sobre)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	total
1	Aumento progresivo de la tasa de inflación	-	0	1	1	0	0	0	0	1	1	4
2	Inestabilidad en los precios del petróleo	1	-	1	0	0	0	1	0	0	0	3
3	Presupuesto insuficiente asignado a la universidad de oriente	0	0	-	1	0	0	0	0	1	1	3
4	Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	0	0	0	-	0	0	0	0	1	1	2
5	Conflictividad política en la universidad	0	0	1	1	-	0	0	0	0	1	3
6	Discriminación política en la nación.	1	0	1	0	1	-	1	0	0	0	4
7	Incremento del PIB	0	0	1	0	0	0	-	0	0	0	1
8	Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	0	0	0	0	0	0	0	-	0	1	1
9	Avances de la Tecnología en el acceso a la educación	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	1
10	Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad	0	0	0	0	1	1	0	0	1	-	3
	Totales	2	0	5	3	2	1	2	0	4	6	25

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 16%, estas son las variables que más 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 “Retraso 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 la sección de servicio comunitario del Núcleo Bolívar, seguidas del presupuesto insuficiente asignado a la universidad de oriente.

En la tabla 5.14, 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 5.14 Índice de motricidad y dependencias de cada variable. (Brizuela G. y Guevara N, 2017)

	VARIABLES (Influencia de/sobre)	Motricidad	%	Dependencia	%
1	Aumento progresivo de la tasa de inflación	4	16	2	8
2	Inestabilidad en los precios del petróleo	3	12	0	0
3	Presupuesto insuficiente asignado a la universidad de oriente	3	12	5	20
4	Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	2	8	3	12
5	Conflictividad política en la universidad	3	12	2	8
6	Discriminación política en la nación.	4	16	1	4

Continuación tabla 5.14

	Variables(Influencia de/sobre)	Motricidad	%	Dependencia	%
7	Incremento del PIB	1	4	2	8
8	Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	1	4	0	0
9	Avances de la Tecnología en el acceso a la educación	1	4	4	16
10	Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad	3	12	6	24
	Totales	25	100	25	100

5.2.1.6 Determinación de los valores ponderados de la matriz evaluación de los factores externos (EFE)

La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores externos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla 5.15 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:

$$\text{VPE} = \% M + (1/\%D) \text{ si } D > 0 \quad \text{Ecuación 5.1}$$

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

$$\text{FPE} = \text{VPE} * 100 / \text{TVP} \quad \text{Ecuación 5.2}$$

$$\text{PE} = \text{FPE}/100 \quad \text{Ecuación 5.3}$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados

VPE = Valor ponderado externo

FPE = Factor ponderado externo

PE = Ponderación externa

Tabla 5.15 Valores ponderados de la matriz EFE (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

	VARIABLES(Influencia de/sobre)	%M	%D	VPE	FPE	PE
1	Aumento progresivo de la tasa de inflación	16	8	12,66	12,3899	0,1239
2	Inestabilidad en los precios del petróleo	12	0	12	11,7439	0,1174
3	Presupuesto insuficiente asignado a la universidad de oriente	12	20	5,12	5,0108	0,0501
4	Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	8	12	7,5	7,3399	0,0734
5	Conflictividad política en la universidad	12	8	12,62	12,3508	0,1235
6	Discriminación política en la nación.	16	4	25,16	24,6233	0,2462
7	Incremento del PIB	4	8	12,54	12,2725	0,1227
8	Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	4	0	4	3,9146	0,0392
9	Avances de la Tecnología en el acceso a la educación	4	16	6,29	6,1558	0,0616
10	Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad	12	24	4,29	4,1985	0,0420
	Totales	100	100	102,18	100	1

5.2.1.7 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 el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado, de tal manera que nos permita conocer cómo se encuentra la sección de servicio comunitario del Núcleo Bolívar, 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 dicha sección.

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 Sección.

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 sección. 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.
- Posteriormente se otorgó 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:

(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.

• 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 del sistema en estudio.

En la tabla 5.16, se muestra la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), 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 cómo es la situación actual de la empresa en lo que respecta a sus factores externos.

Tabla 5.16 Matriz de evaluación de los factores externos (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

N	Factor Externo	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
	Oportunidades			
1	Incremento del PIB	0,1227	1	0,1227
2	Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	0,0392	3	0,1176
3	Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	0,0616	4	0,2464
4	Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	0,0420	3	0,1260
	Amenazas			
1	Aumento progresivo de la tasa de inflación.	0,1239	1	0,1239
2	Inestabilidad en los precios del petróleo.	0,1174	2	0,2348
3	Presupuesto insuficiente asignado a la universidad de oriente.	0,0501	3	0,1503

Continuación tabla 5.16

N	Factor Externo	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
4	Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	0,0734	2	0,1468
5	Conflictividad política en la universidad.	0,1235	1	0,1235
6	Discriminación política en la nación.	0,2462	1	0,2462
	Total	1	-	1,6382

En la tabla 5.16 se observa la situación desfavorable que presenta la Sección de Servicio Comunitario, con un índice obtenido (1,6382) 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 más 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, 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 la Sección de servicio comunitario. 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.

5.2.2 Análisis de los factores internos que afectan el funcionamiento y gestión de la sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar

La auditoría 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 sección de servicio comunitario 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 área en estudio, en éste caso la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar.

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.

5.2.2.1 Factores internos claves

◆ Auditoria gerencial: esta fase se realizó mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios efectuados al nivel gerencial, representado por la jefa de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente Núcleo Bolívar.

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 la sección de servicio comunitario Núcleo Bolívar estaba conformada por diez (10) personas, de las cuales una (1) representada por la jefa de dicha área y los restantes constituidos por coordinadores 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 sección de servicio comunitario y cada una de sus áreas funcionales. En lo que respecta a las actividades del área en estudio, 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 sección de servicio comunitario necesarios para lograr la coordinación efectiva.

En cuanto a las actividades de dirección se estudiaron las funciones propias de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente Núcleo Bolívar como lo son: selección, adiestramiento y capacitación de personal. Las actividades de control, se investigaron con la finalidad de determinar cuáles son las acciones que emprende la sección de servicio comunitario, para tener un control sobre sus procedimientos administrativos 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 y las relaciones laborales dentro de dicha sección de servicio comunitario del Núcleo Bolívar.

Todas estas actividades fueron evaluadas de manera general a través de la aplicación del Método del Escalamiento Tipo Likert para medir el nivel de desempeño de las mismas, el cual está 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 jefa de la sección de servicio comunitario 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 él 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 sección de servicio comunitario de la universidad de oriente Núcleo Bolívar, 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 jefa de la sección de servicio comunitario; pero, esto no ha sido lo suficiente para el Núcleo puesto que aún existe un gran número de personas, entre ellos una gran cantidad de estudiantes que no pueden inscribirse en el seminario de servicio comunitario por carecer de información referente a dichas charlas bien sea por falta de conocimiento sobre cómo y dónde deben inscribirse y cuáles son los requisitos.

De acuerdo a las opiniones suministradas por los entrevistados, parte de ello era influenciado a la característica que tiene la sección de servicio comunitario 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.

Uno de los factores considerados como más importantes es la predicción de las necesidades de los estudiantes y coordinadores ya que si no se predice lo que puede suceder difícilmente se puede planificar. En la sección de servicio comunitario 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 realizadas al finalizar cada módulo, 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, 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 sección de servicio comunitario (amenazas y oportunidades).

La planificación en la organización puede desarrollar una concordancia. En el caso de la sección de servicio comunitario Núcleo Bolívar en un estudio realizado se pudo observar que desde hace un tiempo ha existido concordancia, dado que existe comunicación y buena disposición de trabajo por parte de la jefa con el personal que allí labora, originando buena integración y haciendo que se trabaje como un equipo verdaderamente unificado.

En la entrevista reflejo el alto nivel de desempeño de las actividades en la sección de servicio comunitario Núcleo Bolívar. 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.

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 de la sección de servicio comunitario, en la entrevista realizada a la jefa de dicha sección ella expresó que el organigrama reflejaba la estructura más conveniente para la dependencia 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 jefa de dicha área condujo a la obligación de mejorar las asignaciones de los coordinadores de cada carrera, 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 no cuentan 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.

De acuerdo a la entrevista realizada reflejo un alto nivel de desempeño de la actividad en la sección de servicio comunitario, esto indica que se han tenido las formas para mejorar la organización pero; no han sido implantadas de la forma correcta.

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 la sección de servicio comunitario Núcleo Bolívar de acuerdo con la entrevista aplicada a la jefa de dicha sección respectivamente se pudo conocer que la sección de servicio comunitario, 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 dependencia 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.

Las fuentes a las que ha acudido la sección de servicio comunitario núcleo bolívar 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.

Es importante resaltar que la mayoría del personal que labora, posee poca experiencia respecto al servicio comunitario como tal, ya que ninguno formo parte desde que fue creado por decreto oficial en el año 2005 y hasta ahora continúan desempeñando sus funciones, ya sea como coordinadores de carreras, otros desempeñando algún cargo.

Por otra parte es importante mencionar que durante las encuestas realizadas se pudo constatar que en la sección de servicio comunitario, no hay programas o técnicas establecidas por parte de la dependencia 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 dependencia, tal es el caso del jefe del área, entre otros quien recién ingresó tuvo muchos inconvenientes para iniciar eficientemente sus labores, ya que no se le entrego 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 dependencia 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 dependencia. Se pudo conocer que la delegada entrega al Vicerrector Académico un informe periódico acerca del desempeño de las funciones de la dependencia. Reflejando así un alto nivel de desempeño de ésta actividad en la dependencia no tan lejos de lo normal.

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 la sección de servicio comunitario Núcleo Bolívar, en la dependencia se lleva un control estadístico del número de proyectos, estudiantes aprobados trimestralmente, con lo que no cuenta es con la sistematización de los procesos.

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 llevan a cabo.

En la sección de servicio comunitario no cuenta con personal administrativo asignado, los coordinadores de carrera son profesores que cumplen sus horas de

docencia directa y el control de la asistencia la llevan en sus respectivos departamentos académicos.

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 la sección de servicio comunitario.

En cuanto al control de inventario de materiales, la Dependencia dispone de formatos establecidos por la institución 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 fotocopadoras estos son llevados por el administrador, así como los equipos y mobiliarios disponibles.

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, estas funciones las ejecuta la delegación de presupuesto y finanzas, la dependencia hace la solicitud con formatos establecidos por la institución a la oficina de presupuesto y ellos coordinan con la sección de compras y finanzas para la adquisición de los materiales e insumos de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y su concordancia con el poa.

Por otra parte la sección de servicio comunitario no cuenta con un manual de procedimientos para la realización de los seminarios, inscripciones, por lo que esto puede ocasionar un descontrol en los procesos administrativos del servicio comunitario.

En cuanto a las condiciones de infraestructura no cuentan con un lugar propio para dictar las charlas de los seminarios, porque no se cuenta con el presupuesto necesario para esto y 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 la entrevista realizada a la delegada de la sección se reflejó el bajo nivel de desempeño de la actividad de control en la sección de servicio comunitario núcleo Bolívar.

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.

En la entrevista realizada, reflejó 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.

Compra de suministros: Todos los equipos que utiliza el área de la sección de servicio comunitario para ofrecer sus servicios, son tramitados por la sección de compras, dependencia adscrita al Vicerrectorado Administrativo.

La sección de servicio comunitario núcleo bolívar presenta alguna necesidad o problema donde se requiere efectuar alguna compra, ésta debe ser generada por la jefa a través de una solicitud de pedido, la cual será remitida a la sección correspondiente.

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.

◆ Auditoría 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.

La sección de servicio comunitario, 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 Dependencia de presupuesto, quien dependiendo de las necesidades reflejadas, lo distribuye por partidas a cada rubro existente.

En la tabla 5.17 se muestran el presupuesto asignado para el año 2013 y el presupuesto estimado para el año 2014 con la denominación de cada rubro o partida.

Tabla 5.17 Presupuesto asignado a la sección de servicio comunitario del Núcleo de Bolívar por parte de la dirección de presupuesto en el año 2013

Partida	Denominación	Asignación
402	Materiales y suministros	22143,00
403	Servicios no personales	22.607,00
404	Activos reales	20.250,00
	Totales	65.000,00

Dentro de la Sección de servicio comunitario en estudio, efectúan grandes procesos administrativos, lo que ha originado que dichas operaciones sean llevadas de manera manual por la delegada y la secretaria que también se ocupa de otras responsabilidades hecho que no garantiza un orden estricto y rapidez en tales procedimientos.

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 más 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.

En cuanto a la inversión en equipos, la sección de servicio comunitario no está en la capacidad económica de adquirirlos, sobre todo aquellos equipos utilizados en el seminario y en la capacitación de los tutores, son equipos muy costosos que ameritarían la inversión de gran parte del presupuesto. Además durante la existencia de la sección

de servicio comunitario no se han registrados estudios de un presupuesto más acorde con las necesidades y exigencias reales de ésta sección, generando escasez de muchos equipos necesarios e impidiendo que se adquirieran unos más modernos.

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

◆ 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.

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 no cuentan con una estructura física propia lo que ocasiona dificultad en la distribución de los departamentos y en el normal desenvolvimiento del personal que allí labora.

Pues la misma está ubicada en el primer piso del Decanato de la Universidad de Oriente Núcleo de Bolívar, y los departamentos de las distintas carreras funcionan en sus respectivas escuelas, este fraccionamiento influye negativamente y no facilita el funcionamiento normal de la Dependencia, 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.

Equipos: Los equipos de los que dispone la sección de servicio comunitario son variados, desde computadoras, fotocopadoras, impresora, video beam, mini laptop, filmadoras ubicadas cada uno en la sección correspondiente.

Algunos equipos 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 Dependencia, 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 y funciones que esta sección desempeña.

La selección de la Tecnología depende de la capacidad que tenga la Dependencia en adquirirla. Con todo el interés a tratado de adaptarse a todos los avances tecnológicos, pero debido a los 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

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 la dependencia, efectúa un análisis de las necesidades y una vez finalizado, compra el material 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 de la dependencia, sin embargo las personas cercanas del mismo mostraron mucho interés en que se lograra la calidad en el trabajo terminado.

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

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.

En la entrevista realizada 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 el personal manifestó estar muy de acuerdo con el organigrama actual de la Dependencia, sin embargo muchos de ellos no conocían perfectamente sobre esta estructura y no supieron explicarla. Pues según opinión de la Delegada: “Merece cambios que realmente reflejen lo que se está realizando en la Dependencia”, 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.

También en la entrevista realizada, se pudo notar que el nivel de motivación existente entre los empleados es bajo, en el manual de cargos de la OPSU no existe ningún cargo que se relacione o contemple las actividades que se llevan a cabo en la

sección, solo aplican los cargos de secretaria u oficinista situación que no permite el ascenso del personal ni la reclasificación, lo que no estimula la profesionalización del personal que pueda ser contratado, aunque las actividades son diversas en la sección.

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 que al no existir personal administrativo existen varias situaciones: mientras la jefa de sección está ausente no hay atención de las demandas de los estudiantes, ya sea cuando cumple con sus actividades académicas (clases en aula) o manteniendo reuniones con comunidades y de supervisión, en cuanto a los coordinadores no tienen horario estricto porque dependen de la dedicación del profesor (tiempo completo o dedicación exclusiva) y de los compromisos adquiridos.

Calidad: en ésta función tiene cavidad 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.

5.2.2.2 Identificación de las debilidades y fortalezas

Luego de realizar la Auditoría Interna se procedió a identificar los diversos factores que representan las debilidades y fortalezas de la Dependencia, todo esto con el propósito de construir una matriz de evaluación de factor interno, y así determinar cómo se encuentra 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 de la Dependencia, a través de un acuerdo con

los entrevistados, tomando en cuenta el criterio de la mayoría, sobre aquellos factores existentes, 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 a la dependencia.

◆ Debilidades:

1. Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.
2. La forma como está estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.
3. No hay personal administrativo asignado a la dependencia.
4. Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.
5. Poca divulgación de la existencia de la dependencia.
6. No tienen un manual de procedimientos administrativos.
7. La infraestructura actual está 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 coordinadores.
4. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los procedimientos.
5. Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan

5.2.2.3 Análisis estructural

Para poder mejorar la situación interna y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar estas debilidades y aprovechar las fortalezas, fue necesario recurrir a una metodología que permita resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen. El punto más importante de este análisis fue el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, se estableció un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) vs 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 5.18.

Tabla 5.18 Influencia real vs nula (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

	VARIABLES (Influencia de/sobre)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	total
1	Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	-	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	6
2	La forma como está estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0	-	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	6
3	No hay personal administrativo asignado a la dependencia.	1	0	-	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	4
4	Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	1	0	0	-	0	1	0	0	0	1	1	0	1	5
5	Poca divulgación de la existencia de la dependencia.	0	0	0	0	-	0	0	0	0	1	0	0	1	2

Continuación tabla 5.18

	Variables(Influencia de/sobre)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	total
6	No tienen un manual sobre los procedimientos administrativos.	1	0	0	1	0	-	0	1	0	1	1	1	1	7
7	La infraestructura actual está muy reducida.	1	0	1	0	1	0	-	0	0	0	0	0	1	4
8	No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0	0	0	0	1	0	0	-	0	0	0	0	1	2
9	Bajo ausentismo laboral.	0	0	0	0	0	1	0	0	-	1	1	1	1	5
10	Personal capacitado y con experiencia.	0	0	0	1	0	0	0	0	1	-	1	1	1	5
11	Sinergia entre la delegada y los Coordinadores.	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	-	1	1	6
12	Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los procedimientos.	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	-	1	8
13	Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	-	3
	totales	5	1	4	5	2	5	2	4	3	7	6	7	12	63

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 12.7% del total de las variables ver tabla 5.8 seguida de “no tienen un manual sobre los procedimientos administrativos” con un índice de motricidad de siete (7) influyendo en un 11.11% del total de las variables, 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 seis (6) representando un 9.5% 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 12 puntos, lo que representa un 19% del total de todas las variables, seguida de “se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los empleados” con siete (7) puntos y un 11.1%, “las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas”, y “no se predicen las necesidades de los beneficiarios”, “manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal”, “no tienen un manual sobre los procedimientos administrativos” cada una con 5 puntos, lo que representa un 7,9% .

Una vez aplicada la matriz de análisis estructural se calculó el índice de motricidad y de dependencia de cada variable que se puede observar en la tabla 5.19.

Tabla 5.19 Índice de motricidad y dependencia. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

	VARIABLES (Influencia de/sobre)	Motricidad	%	Dependencia	%
1	Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	6	9,5	5	8
2	La forma como está estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	6	9,5	1	1,5
3	No hay personal administrativo asignado a la dependencia.	4	6,3	4	6,3
4	Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	5	8	5	8
5	Poca divulgación de la existencia de la dependencia.	2	3,1	2	3,2
6	No tienen un manual sobre los procedimientos administrativos.	7	11,1	5	8
7	La infraestructura actual está muy reducida.	4	6,3	2	3,2

Continuación tabla 5.19

	Variables(Influencia de/sobre)	Motricidad	%	Dependencia	%
8	No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	2	3,2	4	6,3
9	Bajo ausentismo laboral.	5	8	3	4,8
10	Personal capacitado y con experiencia.	5	8	7	11,1
11	Sinergia entre la delegada y los Coordinadores.	6	9,5	6	9,5
12	Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los procedimientos.	8	12,7	7	11,1
13	Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan	3	4,8	12	19
	Totales	63	100	63	100

5.2.2.4 Determinación de los valores ponderados de la matriz evaluación de los factores internos (EFI)

La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores internos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla 5.21 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:

- 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 interno (VPI), la cual es la siguiente:

$$\text{VPI} = \% M + (1/\%D) \text{ si } D > 0 \quad \text{Ecuación 5.4}$$

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

$$\text{FPI} = \text{VPI} * 100 / \text{TVP} \quad \text{Ecuación 5.5}$$

$$\text{PI} = \text{FPI}/100 \quad \text{Ecuación 5.6}$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados

VPI = Valor ponderado interno

FPI = Factor ponderado interno

PI = Ponderación interna

Tabla 5.20 Matriz de evaluación de los factores internos. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

	VARIABLES (Influencia de/sobre)	%M	%D	VPI	FPI	PI
1	Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	9,5	8	9,625	9,378	0,093
2	La forma como está estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	9,5	1,5	10,166	9,905	0,099
3	No hay personal administrativo asignado a la dependencia.	6,3	6,3	6,458	6,292	0,062
4	Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	8	8	8,125	7,917	0,079
5	Poca divulgación de la existencia de la dependencia.	3,1	3,2	3,512	3,422	0,034
6	No tienen un manual sobre los procedimientos administrativos.	11,1	8	11,225	10,937	0,109
7	La infraestructura actual está muy reducida.	6,3	3,2	6,612	6,442	0,064
8	No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	3,2	6,3	3,358	3,272	0,032
9	Bajo ausentismo laboral.	8	4,8	8,208	7,997	0,079
10	Personal capacitado y con experiencia.	8	11,1	8,090	7,882	0,078

Continuación tabla 5.20

	Variables(Influencia de/sobre)	%M	%D	VPI	FPI	PI
11	Sinergia entre la delegada y los Coordinadores.	9,5	9,5	9,605	9,359	0,093
12	Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los procedimientos.	12,7	11,1	12,790	12,462	0,124
13	Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan	4,8	19	4,852	4,727	0,047
	totales	100	100	102,626	100	1

5.2.2.5 Matriz de evaluación de factor interno (EFI)

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, 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:

- Se tomaron los factores internos críticos para el éxito, identificados en el proceso de auditoría interna 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.

- Posteriormente se otorgó 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:

- (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.

- 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 del sistema en estudio.

En la tabla 5.21 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.

Tabla 5.21 Matriz de evaluación de los factores internos, pesos ponderados. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

N	Factor Externo	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
	Fortalezas:			
1	Bajo ausentismo laboral.	0,079	3	0,237
2	Personal capacitado y con experiencia.	0,078	3	0,234

Continuación tabla 5.21

N	Factor Externo	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
3	Sinergia entre la delegada y los coordinadores.	0,093	3	0,279
4	Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los procedimientos.	0,124	4	0,496
5	Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan	0,047	3	0,141
	Debilidades:			
1	Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	0,093	2	0,186
2	La forma como está estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0,099	1	0,099
3	No hay personal administrativo asignado a la dependencia.	0,062	1	0,062
4	Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	0,079	1	0,079
5	Poca divulgación de la existencia de la dependencia.	0,034	1	0,034
6	No tienen un manual de procedimientos administrativos.	0,109	2	0,218
7	La infraestructura actual está muy reducida.	0,064	1	0,064
8	No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0,032	1	0,032
	totales	1	26	2,161

Como conclusión podemos observar que el total ponderado para la dependencia, arrojado por la matriz EFI, en cuanto a sus fortalezas y debilidades, es de 2,161 encontrándose este índice por debajo del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal.

Lo que indica que la dependencia se encuentra débil internamente, esto debido al número significativo de debilidades (8 de 13 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).

5.3 Formulación de estrategias que conduzcan al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades y contrarresten las debilidades y amenazas en la Sección de Servicio Comunitario.

Para la formulación de las estrategias, se utilizó la matriz FODA con la finalidad de analizar e identificar las principales variables que intervienen, con el objetivo de obtener información de calidad que posee o desarrolla la dependencia en base a sus decisiones y recursos disponibles. De esta forma, el análisis y las conclusiones seguirán esta estructura e identificarán cada uno de los principales aspectos que sean útiles para la administración de la dependencia.

5.3.1 Formulación de objetivos

5.3.1.1 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, 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 la delegación, 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

1. Reforzar la integración de la universidad con su entorno social a los fines de continuar contribuyendo con el bienestar y desarrollo de las comunidades.

2. Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la delegación.

3. Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los cursos en general en un 35%.

4. Brindar apoyo a la Institución en la solución de problemas de carácter institucional.

5.3.2 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).

5.3.2.1 Etapa de Insumos

Esta primera etapa se realizó mediante la aportación de información de las matrices EFE (Tabla 5.5) y EFI (Tabla 5.10) elaboradas anteriormente, 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.

5.3.2.2 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): 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.

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

Luego de haber concluido la Matriz FODA (tabla 5.22), 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.

Tabla 5.22 Matriz FODA aplicada de acuerdo a las estrategias y objetivos planteados (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

<p>FODA</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas –F</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<p style="text-align: center;">Debilidades –D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas. 2.- La forma como está 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 dependencia. 6.- No tienen un manual de procedimientos administrativos. 7.- La infraestructura actual está muy reducida. 8.- No se predicen las necesidades de los beneficiarios.
<p style="text-align: center;">Oportunidades –O</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 	<p style="text-align: center;">Estrategias –FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la participación del personal que labora en la delegación. 2. Preparar al personal docente mediante cursos y talleres de inducción para tutores dirigidos de forma virtual. (F2, O3, O4). 3. Brindar las tutorías de forma virtual a los participantes del cursos de capacitación (F2, F3, F4, F6, O3, O4). 	<p style="text-align: center;">Estrategias –DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar actividades que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados
<p style="text-align: center;">Amenazas –A</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes. 5. Conflictividad política en la universidad. 6. Discriminación política en la nación. 	<p style="text-align: center;">Estrategias –FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 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). 2. Promover intercambios de experiencias con las delegaciones de otros Núcleos 	<p style="text-align: center;">Estrategias –DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar reuniones mensuales entre la dirección y la Delegación de servicio comunitario en temas relacionados con presupuestos, y proyectos.(D1, D2, D7, A3, A5) 2. Prever anticipadamente gastos y compras de material. 3. Elaborar un manual de procedimientos administrativos para la delegación.

Del análisis anterior se obtuvieron tres estrategias FO, una estrategia DO, dos estrategias FA y dos estrategias DA, para un total de 8 estrategias las cuales ayudaran a cumplir con los objetivos anteriormente señalados.

Una vez obtenida la comparación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la matriz FODA. Se construyó una tabla que permitió mostrar las estrategias que permiten el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de Delegación (tabla 5.23).

Tabla 5.23 Estrategias según objetivos estratégicos (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Objetivos	Estrategias
Reforzar la integración de la universidad con su entorno social a los fines de continuar contribuyendo con el bienestar y desarrollo de las comunidades.	FA1. 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). DA2. Prever anticipadamente gastos y compras de material.
Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la delegación.	FO1. Impulsar la participación del personal que labora en la delegación. FO2. Preparar al personal docente mediante cursos y talleres de inducción para tutores dirigidos de forma virtual. (F2, O3, O4). FO3. Brindar las tutorías de forma virtual a los participantes de los cursos de capacitación. (F2, F3, F4, F6, O3, O4).
Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los proyectos de servicio comunitario.	DO1. Organizar actividades que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados
Brindar apoyo a la Institución en la solución de problemas de carácter institucional.	DA1. Elaborar reuniones mensuales entre la dirección y la Delegación de servicio comunitario en temas relacionados con presupuestos, y proyectos. (D1, D2, D7, A3, A5). FA2. Promover intercambios de experiencias con las delegaciones de otros Núcleos. DA3. Elaborar un manual de procedimientos administrativos para la delegación.

5.3.2.3 Etapa de decisión

Una vez realizada 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’.

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 la delegación. 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).

◆ Matriz de evaluación de orden de prioridad de las estrategias (MEOPE): para la aplicación de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

- Se elaboró una lista de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades extraídas de los procesos de auditorías.

- Se le asignó a cada debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad el mismo peso que obtuvieron en las matrices EFI y EFE realizadas anteriormente.

- A cada estrategia agrupada se le asignó una puntuación entre 0, 1 y 2 para cada factor, donde:

(0) No influye sobre la estrategia

(1) Probablemente influyente

(2) Muy influyente.

- Se calcularon los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por las calificaciones obtenidas.

- 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.

Matriz de evaluación de orden de prioridad de las estrategias (MEOPE) para los objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico 1: Reforzar la integración de la universidad con su entorno social a los fines de continuar contribuyendo con el bienestar y desarrollo de las comunidades.

Tabla 5.24 MEOPE para las estrategias FA1, DA2 (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Factores Críticos	Peso	FA1		DA2	
		CP	CTP	CP	CTP
Oportunidades					
Incremento del PIB.	0,1227	0	-	0	-
Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	0,1176	1	0,1176	0	-
Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	0,2464	1	0,2464	1	0,2464
Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	0,1260	1	0,1260	1	0,1260
Amenazas					
Aumento progresivo de la tasa de inflación.	0,1239	0	-	2	0,2478
Inestabilidad en los precios del petróleo.	0,2348	0	-	1	0,2348
Presupuesto insuficiente asignado a la universidad de oriente.	0,1503	2	0,3006	1	0,1503
Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	0,1468	1	0,1468	0	-
Conflictividad política en la universidad.	0,1235	1	0,1235	1	0,1235
Discriminación política en la nación.	0,2462	0	-	0	-
Fortalezas					
Bajo ausentismo laboral.	0,237	0	-	0	-
Personal capacitado y con experiencia.	0,234	0	-	0	-
Sinergia entre la delegada y los coordinadores.	0,279	1	0,279	1	0,279
Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los procedimientos.	0,496	0	-	0	-
Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan	0,141	0	-	0	-

Continuación tabla 5.24

Factores Críticos	Peso	FA1		DA2	
		CP	CTP	CP	CTP
Debilidades					
Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	0,186	0	-	0	-
La forma como está estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0,099	0	-	0	-
No hay personal administrativo asignado a la dependencia.	0,062	1	0,062	0	-
Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	0,079	0	-	1	0,079
Poca divulgación de la existencia de la dependencia.	0,034	0	-	0	-
No tienen un manual de procedimientos administrativos.	0,218	0	-	1	0,218
La infraestructura actual está muy reducida.	0,064	0	-	0	-
No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0,032	0	-	0	-
Total			1,4019		1,7048

Objetivo Estratégico 2: Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la delegación

Tabla 5.25 MEOPE para las estrategias FO1, FO2, FO3 (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Factores Críticos	Peso	FO1		FO2		FO3	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Oportunidades							
Incremento del PIB.	0,1227	0	-	0	-	0	-
Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	0,1176	1	0,1176	0	-	1	0,1176
Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	0,2464	1	0,2464	2	0,4928	2	0,4928
Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	0,1260	2	0,252	2	0,252	2	0,252

Continuación tabla 5.25

Factores Críticos	Peso	FO1		FO2		FO3	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Amenazas							
Aumento progresivo de la tasa de inflación.	0,1239	0	-	1	0,1239	1	0,1239
Inestabilidad en los precios del petróleo.	0,2348	0	-	0	-	0	-
Presupuesto insuficiente asignado a la universidad de oriente.	0,1503	1	0,1503	1	0,1503	1	0,1503
Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	0,1468	2	0,2536	1	0,1468	1	0,1468
Conflictividad política en la universidad.	0,1235	0	-	0	-	0	-
Discriminación política en la nación.	0,2462	0	-	0	-	0	-
Fortalezas							
Bajo ausentismo laboral.	0,237	0	-	1	0,237	0	-
Personal capacitado y con experiencia.	0,234	1	0,234	1	0,234	0	-
Sinergia entre la delegada y los coordinadores.	0,279	1	0,279	1	0,279	0	-
Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los procedimientos.	0,496	0	-	1	0,496	0	-
Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan	0,141	0	-	1	0,141	1	0,141
Debilidades							
Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	0,186	1	0,186	0	-	0	-
La forma como está estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0,099	0	-	0	-	0	-
No hay personal administrativo asignado a la dependencia.	0,062	1	0,062	1	0,062	0	-
Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	0,079	1	0,079	1	0,079	1	0,079
Poca divulgación de la existencia de la dependencia.	0,034	1	0,034	0	-	0	-

Continuación tabla 5.25

Factores Críticos	Peso	FO1		FO2		FO3	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
No tienen un manual de procedimientos administrativos.	0,218	0	-	1	0,218	0	-
La infraestructura actual está muy reducida.	0,064	1	0,064	0	-	0	-
No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0,032	1	0,032	1	0,032	1	0,032
Total			1,9899		2,9438		1,5354

Objetivo Estratégico 4: Brindar apoyo a la Institución en la solución de problemas de carácter institucional.

Tabla 5.26 MEOPE para las estrategias FA2, DA1, DA3 (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Factores Críticos	Peso	FA2		DA1		DA3	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Oportunidades							
Incremento del PIB.	0,1227	0	-	0	-	0	-
Ubicación Geográfica Favorable del Núcleo.	0,1176	1	0,1176	2	0,2352	0	-
Avances de la Tecnología en el acceso a la educación.	0,2464	1	0,2464	1	0,2464	0	-
Proyectos para mejorar la enseñanza en la universidad.	0,1260	0	-	1	0,252	0	-
Amenazas							
Aumento progresivo de la tasa de inflación.	0,1239	0	-	2	2478	0	-
Inestabilidad en los precios del petróleo.	0,2348	0	-	1	0,2348	0	-
Presupuesto insuficiente asignado a la universidad de oriente.	0,1503	0	-	2	0,3006	0	-
Retraso en la aprobación de proyectos de profesores y estudiantes.	0,1468	0	-	2	0,2936	2	0,2936
Conflictividad política en la universidad.	0,1235	1	0,1235	1	0,1235	0	-

Continuación tabla 5.26

Factores Críticos	Peso	FA2		DA1		DA3	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Discriminación política en la nación.	0,2462	0	-	0	-	0	-
Fortalezas							
Bajo ausentismo laboral.	0,237	0	-	1	0,237	0	-
Personal capacitado y con experiencia.	0,234	1	0,234	1	0,234	1	0,234
Sinergia entre la delegada y los coordinadores.	0,279	1	0,279	2	0,548	2	0,558
Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los procedimientos.	0,496	0	-	1	0,496	2	0,992
Disponibilidad del delegado en adaptarse a los cambios que introduzcan	0,141	0	-	1	0,141	2	0,282
Debilidades							
Las actividades operacionales y metas trazadas no están debidamente coordinadas.	0,186	0	-	1	0,186	2	0,362
La forma como está estructurada la organización, no concuerda con la realidad actual de la misma.	0,099	0	-	0	-	0	-
No hay personal administrativo asignado a la dependencia.	0,062	0	-	1	0,062	0	-
Manejo inadecuado de técnicas para adiestrar e integrar al nuevo personal.	0,079	0	-	0	-	1	0,079
Poca divulgación de la existencia de la dependencia.	0,034	0	-	0	-	0	-
No tienen un manual de procedimientos administrativos.	0,218	0	-	0	-	2	0,436
La infraestructura actual está muy reducida.	0,064	0	-	0	-	0	
No se predicen las necesidades de los beneficiarios.	0,032	0	-	0	-	1	0,032
Total			1,9899		2,9438		3,2686

5.3.2.4 Estrategias Prioritarias

Tabla 5.27 Estrategias Prioritarias (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Objetivos	Estrategias
<p>1. Reforzar la integración de la universidad con su entorno social a los fines de continuar contribuyendo con el bienestar y desarrollo de las comunidades.</p>	<p>DA2. Prever anticipadamente gastos y compras de material.</p>
<p>2. Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la delegación.</p>	<p>FO2. Preparar al personal docente mediante cursos y talleres de inducción para tutores dirigidos de forma virtual. (F2, 03, O4).</p>
<p>3. Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los proyectos de servicio comunitario.</p>	<p>DO1. Organizar actividades que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados</p>
<p>4. Brindar apoyo a la Institución en la solución de problemas de carácter institucional.</p>	<p>DA3. Elaborar un manual de procedimientos administrativos para la delegación.</p>

5.3.2.5 Estrategias de Contingencia

Para el Objetivo 3. “Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los proyectos de servicio comunitario”. No se desarrolló 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 desarrolló una nueva estrategia de contingencia.

Tabla 5.28 Estrategias de Contingencia (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Objetivos	Estrategias
<p>1. Reforzar la integración de la universidad con su entorno social a los fines de continuar contribuyendo con el bienestar y desarrollo de las comunidades.</p>	<p>FA1. 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. Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la delegación.</p>	<p>FO1. Impulsar la participación del personal que labora en la delegación.</p> <p>FO3. Brindar las tutorías de forma virtual a los participantes de los cursos de capacitación. (F2, F3, F4, F6, O3, O4).</p>
<p>3. Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los proyectos de servicio comunitario</p>	<p>Crear un horario para las consultas de asesoramientos.</p>
<p>4. Brindar apoyo a la Institución en la solución de problemas de carácter institucional.</p>	<p>DA1. Elaborar reuniones mensuales entre la dirección y la Delegación de servicio comunitario en temas relacionados con presupuestos, y proyectos. (D1, D2, D7, A3, A5).</p> <p>FA2. Promover intercambios de experiencias con las delegaciones de otros Núcleos.</p>

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Planeación de estrategias para mejorar el funcionamiento de la Sección de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Bolívar.

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 delegación.

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 la delegada y el personal que labora en la sección de servicio comunitario, 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.

6.1.1 Planes de acción para cada estrategia

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 6.1 Plan de acción para el Objetivo1, Estrategia FA1. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Objetivo 1: Reforzar la integración de la universidad con su entorno social a los fines de continuar contribuyendo con el bienestar y desarrollo de las comunidades.				
Estrategia FA1: Establecer metas mensuales que permitan el comienzo y finalización de actividades llevando a cabo un cronograma de cumplimiento de las mismas.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Diseñar una lista de los cursos que se dictan actualmente.	Encargada de la Sección de Servicio Comunitario 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 la Sección de Servicio Comunitario 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 la Sección de Servicio Comunitario y Delegada	2 semanas	Humano y Horas de trabajo	Reunión
Llevar control de éstas fechas, haciendo seguimiento al mantenimiento del equipo.	Encargada de la Sección de Servicio Comunitario, profesores y Delegada	2 meses	Humano y Horas de trabajo	Reunión e Informes
Evaluar los logros obtenidos.	Encargada de la Sección de Servicio Comunitario, profesores y Delegada	3 meses	Humano y Horas de trabajo	Registros.

Tabla 6.2 Plan de acción para el Objetivo 1, Estrategia DA2. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Objetivo 1: Reforzar la integración de la universidad con su entorno social a los fines de continuar contribuyendo con el bienestar y desarrollo de las comunidades.				
Estrategia DA2: Prever anticipadamente gastos y compras de material.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Evaluar la cantidad y especificación de los equipos o materiales.	Delegada	3 semanas	Observación directa	Reuniones. Informes
Evaluar las cotizaciones de equipos y materiales.	Delegada	2 semanas	Horas de trabajo. Investigación	Informes
Solicitar la compra de equipos/materiales.	Delegada	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 6.3 Plan de acción para el Objetivo 2, Estrategia FO1. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Objetivo 2: Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la delegación.				
Estrategia FO1: Impulsar la participación del personal que labora en la delegación.				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar un estudio para revisar el contenido de los cursos de capacitación.	Delegada Sección de Servicio Comunitario.	1 semana	Horas de trabajo Recurso humano.	Reunión con profesores

Continuación tabla 6.3

Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Presentar mecanismos para el diseño de los nuevos cursos de capacitación.	Delegada Sección de Servicio Comunitario.	1 semana	Horas de trabajo Recurso humano.	Reuniones con profesores. Informes.
Evaluar el diseño de los nuevos cursos de capacitación que se van a presentar.	Delegada Sección de Servicio Comunitario.	2 semanas	Horas de trabajo Recurso humano.	Reuniones con profesores. Informes.
Discusión del programa de los cursos de capacitación.	Delegada Sección de Servicio Comunitario.	2 semanas	Horas de trabajo Recurso humano.	Medios electrónicos y reuniones
Aprobación de los nuevos cursos.	Delegada Sección de Servicio Comunitario.	1 semana	Horas de trabajo Recurso humano.	Observación directa
Ejecución de los nuevos cursos.	Delegada Sección de Servicio Comunitario y profesor adecuado.	6 meses	Horas de trabajo Recurso humano.	Medios electrónicos Reuniones. Informes

Tabla 6.4 Plan de acción para el Objetivo 2, Estrategia FO2. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

Objetivo 2: Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la delegación.				
Estrategia FO2: Preparar al personal docente mediante cursos y talleres de inducción para tutores dirigidos de forma virtual				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Seleccionar el personal que cumpla con el perfil necesario para desarrollar un trabajo en el área.	Delegada Sección de Servicio Comunitario.	1 mes	Pruebas vocacionales, entrevistas, reuniones.	Reuniones e Informes

Continuación tabla 6.4

Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Capacitar al personal en las funciones que va a desempeñar.	Encargada de cursos de la Sección de Servicio Comunitario 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 la Sección de Servicio Comunitario y Delegada.	2 semanas	Humanos. Internet y Horas de trabajo.	Reuniones e Informes
Asignar responsabilidades de las actividades que realizara.	Encargada de cursos de la Sección de Servicio Comunitario y Delegada.	1 mes	Humanos y Horas de trabajo.	Reuniones e Informes
Implantar los cursos de capacitación	Encargada de cursos de la Sección de Servicio Comunitario, Delegada. Y Profesores	3meses	Humanos y Horas de trabajo.	Reuniones

Tabla 6.5 Plan de acción para el Objetivo 2, Estrategia FO3. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

OBJETIVO 2: Incrementar los cursos de capacitación docente para los profesores que laboran en la delegación.				
ESTRATEGIA FO3: Brindar las tutorías de forma virtual a los participantes de los cursos de capacitación.				
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

Continuación tabla 6.5

Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
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 6.6 Plan de acción para el Objetivo 3, Estrategia DO1. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

OBJETIVO 3: Aumentar los servicios de asesoramiento en cuanto a los proyectos de servicio comunitario.				
ESTRATEGIA DO1: Organizar actividades que eleven la integración y motivación de los docentes y empleados.				
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 6.7 Plan de acción para el Objetivo 4, Estrategia DA1. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

OBJETIVO 4: Brindar apoyo a la Institución en la solución de problemas de carácter institucional.				
ESTRATEGIA DA1: Elaborar reuniones mensuales entre la dirección y la Delegación de servicio comunitario en temas relacionados con presupuestos, y proyectos				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Establecer reuniones de Jefes de áreas de cada Dependencia.	Delegada.	2 semanas	Humanos. y Horas de trabajo.	Reuniones.
Recopilar información referente a los servicios Comunitario	Delegada.	2 semanas	Humanos y Horas de trabajo.	Reuniones. Informes.
Seleccionar los medios más adecuados para transmitir información.	Delegada.	1 mes	Humanos. y Horas de trabajo.	Medios electrónicos y reuniones.
Evaluar si cumple con las metas establecidas.	Delegada.	2 meses	Humanos. y Horas de trabajo.	Observación directa

Tabla 6.8 Plan de acción para el Objetivo 4, Estrategia FO3. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

OBJETIVO 4: Brindar apoyo a la Institución en la solución de problemas de carácter institucional.				
ESTRATEGIA FO3: Promover intercambios de experiencias con las delegaciones de otros Núcleos.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Determinar cuáles son las técnicas y cursos que existen en el mercado laboral en cuanto a liderazgo, motivación, manejo de personal, toma de decisión.	Encargada de la Sección de Servicio Comunitario y Delegada	2 meses	Internet y entrevistas	Reuniones y Medios electrónicos

Continuación tabla 6.8

Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Diseñar un programa de capacitación para el personal con estas técnicas.	Encargada de la Sección de Servicio Comunitario 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 la Sección de Servicio Comunitario , Delegada y empleados	3semanas	Humanos, y horas laborales	Reuniones
Implantar los programas de capacitación a las Dependencias al momento requerido.	Encargada de la Sección de Servicio Comunitario , Delegada y empleados	2 meses	Humanos, y horas laborales	Reuniones
Determinar cuáles 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 la Sección de Servicio Comunitario y Delegada	2 meses	Internet y entrevistas	Reuniones y Medios electrónicos

Tabla 6.9 Plan de acción para el Objetivo 4, Estrategia DA3. (Brizuela G. y Guevara N., 2017)

OBJETIVO 4: Brindar apoyo a la Institución en la solución de problemas de carácter institucional.				
ESTRATEGIA DA3: Elaborar un manual de procedimientos administrativos para la delegación.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Evaluar los procedimientos administrativos	Delegada	-	Humanos, y horas laborales	

Continuación tabla 6.9

Recopilación de información sobre procesos administrativos	Delegada	1mes	Humanos, y horas laborales	Reuniones
Diseño de manual de los procedimientos administrativos	Delegada y empleados	3semanas	Humanos, y horas laborales	Reuniones
Implantación del manual de los procedimientos administrativos	Delegada y empleados	2 meses	Humanos, y horas laborales	Reuniones

6.2 Descripción del manual de procedimientos administrativos

Este manual de procedimientos tiene como objetivo presentar de manera clara la descripción de los procesos ejecutados por cada personal que integra la comisión coordinadora de servicio comunitario de las escuelas.

Se tomó como base la información contenida en el reglamento de servicio comunitario del estudiante de la universidad de oriente.

Y las funciones de cada personal que integra la comisión de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo - bolívar, como el jefe de sección de servicio comunitario, coordinador de carrera, jefe de departamento, director de escuela y coordinador de la escuela de servicio comunitario.

En este manual encontramos de uso del mismo. Se explica los procedimientos llevados a cabo en la delegación.

Los procedimientos contemplados en el manual son

1- I-Fase inducción

2 – II-fase ejecución

Su aplicación es para todos los departamentos de carrera de servicio comunitario, ya que cada una tiene su respectiva función para que el estudiante cumpla con el servicio comunitario como lo exige la ley de servicio comunitario de educación superior y para lo cual fueron creados cada uno de los departamentos.

6.3 Objetivo general del Manual de Procedimientos administrativos

Presentar de forma clara la descripción de los procedimientos que se ejecutan en cada departamento y personal involucrado a fin de cumplir con los lineamientos que se llevan a cabo desde la sección de servicio comunitario, así como los instructivos que deben emplearse en cada procedimiento.

6.4 Objetivos específicos del Manual de Procedimientos administrativos

- ❖ Facilitar los pasos a seguir para el cumplimiento de sus funciones.
- ❖ Facilitar el aprendizaje al personal de nuevo ingreso a la sección de servicio comunitario.
- ❖ Servir de guía, orientación y comunicación para la eficiencia en sus funciones.
- ❖ Reducir errores y pérdidas de tiempo de los esfuerzos unificando las actividades.

6.5 Alcance del Manual de procedimientos Administrativos

El presente manual abarca únicamente a la comisión coordinadora de servicio comunitario de las escuelas, jefe de departamento, director de escuela, jefe de sección de servicio comunitario y coordinadores de carrera con este manual de procedimientos se quiere lograr mejorar sus procesos administrativos en el área referente a todo lo concerniente a servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar.

6.6 Instrucciones del manual de procedimientos administrativos

Para la correcta interpretación de la información presentada en el manual, esta sección describe una serie de puntos que pueden evitar ciertos inconvenientes de interpretación que se pueden presentar al utilizarlo.

Este manual presenta un tipo de formato que contiene las partes siguientes:

- ❖ Identificación de la empresa, en este caso la udo.
- ❖ Identificación del manual, en este caso manual de procedimientos.
- ❖ Procedimiento: nombre del procedimiento.
- ❖ Responsable: quien realiza la acción.
- ❖ Descripción de actividades: procedimiento que se lleva a cabo.
- ❖ Documentos: cualquier documento que sirva de información.
- ❖ Sustituye: en caso de reemplazo, indica la página que fue cambiada.
- ❖ Página: indica el número de la página actual del manual.
- ❖ De: indica el número total de páginas que conforma el manual.
- ❖ Elaboro: indica quien elaboro el cambio en el manual.
- ❖ Reviso: indica quien reviso el cambio en el manual.
- ❖ Autorizo: indica quien autorizo el cambio en el manual.

La comisión coordinadora de servicio comunitario en este caso el jefe de sección es la autoridad responsable de cualquier punto que no este preciso en el manual o puntos no considerados. El jefe de sección de servicio comunitario es responsable de discutir, aprobar y hacer que se implante el presente manual de procedimientos. (Ver apéndice B.1).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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 de la Sección de Servicio Comunitario Núcleo Bolívar. Después del contacto con el sistema se determinaron una serie de focos problemáticos. Por lo que la ausencia de un plan gerencial está provocando el mal funcionamiento de esta Delegación.

2. Una vez conocidos los fines de la Sección de Servicio Comunitario Núcleo Bolívar 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 dónde 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 está 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 más convenientes para la Sección de Servicio Comunitario 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

1. 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.

2. Continuar con los planes de capacitación y motivación al logro, como política de la empresa, que busca crear una nueva cultura organizacional.

3. 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.

4. Mantener constancia en la calidad de los servicios y capacitación docente, como política de la Sección de Servicio Comunitario, que busca crear una nueva cultura organizacional.

REFERENCIAS

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.

Arupón Trébol, 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.

David f., (1997). **“CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”**, 5^{ta} Edición, Editorial Prentice-Hall. México.

David F., (1994). **“LA GERENCIA ESTRATÉGICA”**, 9^{na} Reimpresión, Fondo Editorial Legis. Colombia.

Donnelly J. y Gibson J. M., (1994). **“DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**, 8^{va} Edición, Editorial Adisson-Wesley. Estados Unidos.

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.

Goodstein, L., Nolan T., y Pfeiffer W. (1998). **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA”**. Mc Graw-Hill, Colombia.

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.

Morrissey G. L., (1996). **“PLANEACIÓN TÁCTICA”**, 1^{era} Edición en español, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

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.

Strickland A. J, y Thompson A., (1999). **“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTOS Y CASOS”**. 11^{va} Edición, Mc Graw-Hill. México.

APÉNDICES

APÉNDICE A
Cuestionario

A.1 Cuestionario

CUESTIONARIO

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de interrogantes, las cuales deberá leer detenidamente y responder marcando con una (X) la opción que considere usted que se adapte a su caso en particular.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Es esencial para el logro de los objetivos y metas en la organización.

- 1) ¿Conoce usted qué es una Planificación Estratégica?
 a) Si ____ b) No ____
- 2) ¿Sabe usted cuáles son los procesos que deben tomarse en cuenta para una planificación estratégica?
 a) Si ____ b) No ____
- 3) ¿Conoce los principios de una Planificación Estratégica?
 a) Si ____ b) No ____
- 4) ¿Sabe usted cuáles son los objetivos de una Planificación Estratégica?
 a) Si ____ b) No ____
- 5) ¿En caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa ¿Cuál cree Usted que son los objetivos principales de la Planificación Estratégica?
 a) Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente. ____
 b) Cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización ____
 c) Permite el logro de los objetivos y metas planteadas. ____
 d) Todas las anteriores. ____
 e) Ninguna de las anteriores ____

Continuación Apéndice A.1

6- ¿Considera usted conveniente la aplicación de una Planificación Estratégica en pro del bienestar de la organización?

a) Si ____

b) No ____

7- ¿Ha recibido alguna información referente al trabajo que realiza con relación a la planificación de la organización?

a) Si ____

b) No ____

8- ¿Cree usted que un manual de procedimientos relacionado con el trabajo que realiza en la dependencia, contribuya eficientemente en el proceso administrativo de la misma?

a) Si ____

b) No ____

9- ¿Considera usted necesaria la planificación estratégica para el logro de los objetivos de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar?

a) Si ____

b) No ____

10- ¿Alguna vez la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar ha realizado un diagnóstico acerca de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que posee?

a) Si ____

b) No ____

11- ¿Cree usted que es importante realizar un diagnóstico en la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar?

a) Si ____

b) No ____

APÉNDICE B
Manual de procedimientos

B.1 Manual de procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha			
		Pagina		De	
		Sustituye a:			
		Pagina		De	
		Fecha			
Puesto:					
Procedimiento: I- Fase Seminario Inducción					
Responsable		Descripción de Actividades		Documento	
Jefe de sección de servicio comunitario		Planifica el seminario de servicio comunitario, para profesores y estudiantes			
Coordinador de servicio comunitario de la escuela		Planifica el seminario de servicio comunitario, para profesores y estudiantes			
Coordinador de servicio comunitario de la escuela		Se pone de acuerdo con coordinador de carrera para hacer la convocatoria para la inscripción del seminario.			
Coordinador de carrera		Convoca a los estudiantes para la inscripción de seminario			
Coordinador de carrera		Consigna los documentos por cada departamento de carrera		-Constancia de inscripción (vigente) o carga académico. -Fotocopia de la cedula identidad ampliada. -Foto tipo carnet.	
Coordinador de carrera		Verifica cuales son los estudiantes con más prioridad y selecciona a quienes tengan más de 50% aprobado del record académico.			
Elaboró		Revisó		Autorizó	

Continuación Apéndice B.1

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha				
		Página		De		
		Sustituye a:				
		Página		De		
		Fecha				
Puesto:						
Procedimiento: I- Fase Seminario Inducción						
Responsable		Descripción de Actividades		Documento		
Coordinador de carrera.		Publica el estado de los participantes inscrito en el seminario.				
Coordinador de carrera.		Publica la fecha, hora y el lugar donde se realizaran las charlas del seminario de servicio comunitario.				
Coordinador de carrera.		Revisa la charla de seminario a los participantes de manera voluntaria.				
Coordinador de carrera.		Verifica que cada estudiante asista a todas las charlas del seminario, de faltar una estará perdiendo el 25% de las charlas.		Listado de asistencia de seminario		
Coordinador de servicio comunitario de la escuela.		Verifica que se hayan cumplido las 36 horas de las actividades y charlas concernientes al seminario de servicio comunitario		-		
Coordinador de servicio comunitario de la escuela.		Le otorga una constancia de aprobación del seminario a los estudiantes		Constancia de aprobación del seminario.		
Elaboró		Revisó		Autorizó		

Continuación Apéndice B.1

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha				
		Página		De		
		Sustituye a:				
		Página		De		
		Fecha				
Puesto:						
Procedimiento: I- Fase Seminario Inducción						
Responsable		Descripción de Actividades		Documento		
Jefe de sección de servicio comunitario.		Firma y sella		Constancia del cumplimiento del seminario de servicio comunitario.		
Jefe de departamento de carrera.		Firma y sella		Constancia del cumplimiento del seminario de servicio comunitario.		
Coordinador de servicio comunitario de la escuela		Firma		Constancia del cumplimiento del seminario de servicio comunitario.		
Elaboró		Revisó		Autorizó		

Continuación Apéndice B.1

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha				
		Página		De		
		Sustituye a:				
		Página		De		
		Fecha				
Puesto:						
Procedimiento: II- Fase Seminario Ejecución						
Responsable		Descripción de Actividades		Documento		
Coordinador de carrera.		Consigna los documentos por departamento de carrera para la inscripción del proyecto		-Presentar la constancia de cumplimiento del seminario de servicio comunitario. -Carga académica. -Record académico. -Fotocopia de la cedula.		
Coordinador de carrera.		Verifica los requisitos de estudiante.				
Coordinador de carrera.		Recibe las solicitudes referentes a proyectos de servicio comunitario.		-Temas del proyecto. -Instituciones o comunidades.		
Coordinador de carrera.		Distribuye a los estudiantes adscritos al proyecto del servicio comunitario en sub grupos de trabajos.				
Elaboró		Revisó		Autorizó		

Continuación Apéndice B.1

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha				
		Página		De		
		Sustituye a:				
		Página		De		
		Fecha				
Puesto:						
Procedimiento: II- Fase Seminario Ejecución						
Responsable		Descripción de Actividades		Documento		
Coordinador de carrera.		Recibe los proyectos de los estudiantes.		Formato del proyecto comunitario: - Portada. - Carta de aprobación de la comunidad donde se elabora el proyecto. - Planteamiento de problema. - Justificación del proyecto. - Objetivos. - Metodología (delimitación del área, personas involucradas con su número de teléfono, población beneficiados, técnicas y estrategias de participación, actividades realizar) - Plan de inversión (todos los recursos) - Cronograma de desarrollo de actividades.		
Elaboró		Revisó		Autorizó		

Continuación Apéndice B.1

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha			
		Página		De	
		Sustituye a:			
		Página		De	
		Fecha			
Puesto:					
Procedimiento: II- Fase Seminario Ejecución					
Responsable		Descripción de Actividades		Documento	
Coordinador de carrera.		Envía a la comisión de servicio comunitario de la escuela los proyectos recibidos, a los fines de su consideración.			
Coordinación de servicio comunitario de la escuela.		Evalúa los proyectos de servicios comunitarios de acuerdo con los criterios establecidos en el reglamento.			
Coordinador de servicio comunitario de la escuela.		Otorga el aval a los proyectos de servicio comunitarios			
Coordinador de carrera.		Distribuye los proyectos avalados por la comisión de servicio comunitario de la escuela.			
Coordinador de carrera.		Verifica el diario de trabajo de servicio comunitario que esté debidamente firmado por el representante de la comunidad y el tutor en la ejecución de las 120 horas.		Diario de trabajo de servicio comunitario (horas y actividades realizadas)	
Coordinador de carrera.		Recibe y evalúa el informe de los tutores sobre el avance y culminación de los proyectos del servicio comunitario de los estudiantes.			
Elaboró		Revisó		Autorizó	

Continuación Apéndice B.1

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha			
		Página		De	
		Sustituye a:			
		Página		De	
		Fecha			
Puesto:					
Procedimiento: II- Fase Seminario Ejecución					
Responsable	Descripción de Actividades	Documento			
Coordinador de carrera.	Reciben los informes finales del proyecto comunitario.	Informe final: - Portada. - Carta de aprobación del tutor universitario del proyecto comunitario. - Carta de aprobación de la comunidad donde se elaboró el proyecto. - Constancia de aprobación del seminario del servicio comunitario. - Planteamiento de problema. - Justificación del proyecto. - Objetivos. - Metodología. - Plan de inversión. - Cronograma de desarrollo. - Análisis e interpretación de los resultados, de acuerdo al orden de los objetivos. - Conclusiones y recomendaciones. - Referencias bibliográficas. - Experiencias vividas (son personales por cada estudiante, deben estar firmadas). - Fotos con fecha y descripción de actividad. (tomar muchas). - Anexar diario de trabajo. - Dos (2) CD Identificados.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

Continuación Apéndice B.1

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha				
		Página		De		
		Sustituye a:				
		Página		De		
		Fecha				
Puesto:						
Procedimiento: II- Fase Seminario Ejecución						
Responsable		Descripción de Actividades		Documento		
Coordinador de carrera.		Avala y firma el informe final que certifique el cumplimiento efectivo del servicio comunitario por parte del estudiante.				
Coordinador de carrera.		Le envía al jefe de sección del servicio comunitario del núcleo el listado de los estudiantes que culminaron el servicio comunitario.				
Jefe de sección de servicio comunitario.		Recibe y Verifica el listado de los estudiantes que culminaron el servicio comunitario.				
Jefe de sección de servicio comunitario.		Firma y sella		- Certificado de culminación de servicio comunitario al estudiante		
Director de escuela.		Firma y sella		- Certificado de culminación de servicio comunitario al estudiante		
Coordinador de servicio comunitario de la escuela.		Firma.		- Certificado de culminación de servicio comunitario al estudiante		
Jefe de sección de servicio comunitario.		Entrega los certificados firmados y sellados a cada estudiante en su respectiva oficina de sección de servicio comunitario.				
Elaboró		Revisó		Autorizó		

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECCIÓN DE SERVICIO COMUNITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO BOLÍVAR
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Gabriel José Brizuela	CVLAC	19.298.490
	e-mail	gabrieljbrizuela@gmail.com
Nelson Darío Guevara Fernández	CVLAC	19.871.714
	e-mail	Nelsondafer19@gmail.com

Palabras o frases claves:

Plan Estratégico
Análisis Externo
Análisis Interno
Matriz FODA
Servicio Comunitario

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Departamento de Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial

Resumen (abstract):

Planeación estratégica, para mejorar el funcionamiento de la sección de servicio comunitario de la universidad de oriente núcleo bolívar. Consistió en una investigación de tipo descriptivo y un diseño de investigación de campo. Teniendo como población y muestra las diez (10) personas que laboran en la sección de servicio comunitario, la cual está representada por la jefa de sección, la secretaria y los 8 coordinadores de las diferentes carreras. El desarrollo de este trabajo se inició con la observación directa del área de estudio y la recopilación de información mediante entrevistas realizadas al personal involucrado de dicha área, lo cual permitió diagnosticar la situación actual de la dependencia, dando resultado que esta dependencia carece de una organización integral, planes estratégicos, falta de mecanismos de control y deficiencias en el manejo de información. El desarrollo de la propuesta se inició con la reformulación de la misión, utilizando la metodología de Strickland y Thompson, dando como resultado una misión más acorde con los objetivos de la dependencia, 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 los objetivos siguiendo los parámetros de George Morrissey y nuevas 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 seleccionadas.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Lizzet Páez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Martin Gámez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Maryouri Estanga	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2018	06	14
------	----	----

Lenguaje Spa _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Tesis Planeación Estratégica.DOC
Tesis Planeación Estratégica.pdf

Caracteres permitidos 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:

Nivel Asociado con el Trabajo: Pre-Grado

Área de Estudio:

**Otra(s) Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de
Oriente**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLAÑOS CUVETO
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *Martínez*

FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente en Consejo Universitario, para su autorización.”

Gabriel Bizuelo

AUTOR 1

Nelson Cuervo

AUTOR 2

Elaine

TUTOR