

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE UN MUSEO ESCULTOR  
LECHERÍA ESTADO ANZOÁTEGUI”.**

**PRESENTADO POR:**

NAZARET DEL VALLE, MEDINA CASTILLO

Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito  
parcial para optar al título de:  
INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, abril de 2010.

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE UN MUSEO ESCULTOR  
LECHERÍA ESTADO ANZOÁTEGUI”.**

**ASESOR:**

---

ING. LUIS SOLÓRZANO.  
ASESOR ACADÉMICO.

Barcelona, abril de 2010.

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE UN MUSEO ESCULTOR  
LECHERÍA ESTADO ANZOÁTEGUI”.**

**JURADO CALIFICADOR:**

---

ING. LUIS SOLÓRZANO.  
ASESOR ACADÉMICO

---

ING. MARÍA GUEVARA  
JURADO PRINCIPAL

---

ING. REINALDO PASTRANA  
JURADO PRINCIPAL

Barcelona, abril de 2010.



## RESOLUCIÓN

### RESOLUCIÓN

#### **De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado:**

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la universidad, y solo podrán ser utilizados con otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participará al consejo universitario”.



### RESUMEN

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, es un museo sin fines de lucro dedicada a promover, conservar, divulgar y exhibir la obra artística de Dimitrios Demu. Uno de los problemas que presenta es el ámbito económico el cual, los ha llevado a alquilar sus instalaciones para eventos no culturales como fiestas de quince años, matrimonios, comuniones, etc. Y de esta manera poder pagar el mantenimiento de las obras y los gastos administrativos, y tampoco cuentan con actividades que se puedan realizar dentro de sus instalaciones que sean cien por ciento culturales generándole una entrada de dinero para sus gastos. Es por ello que esta investigación se centra en la aplicación de una planificación estratégica a dicho museo, donde se reformuló la misión, se realizó un análisis del contexto externo que permitió identificar las variables claves (oportunidades y amenazas), igualmente se elaboró una auditoría interna donde se identificaron y evaluaron las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del proceso. Con los resultados arrojados de las auditorías y con la misión reformulada se establecieron los objetivos estratégicos. Posteriormente se generaron un conjunto de estrategias factibles mediante el uso de la Matriz FODA. Para finalizar, se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.



### DEDICATORIA

Lo que importa verdaderamente en la vida no son los objetivos que marcamos, sino los caminos que seguimos para lograrlo, en este trabajo de investigación fueron muchos los caminos que me tocó recorrer, algunos de ellos se tornaron complicados y difíciles, pero al final y a pesar de los obstáculos no existe mayor satisfacción que alcanzar la meta que un día nos trazamos, es por ello que dedico este trabajo:

A Dios todo poderoso, por iluminarme, guiarme y permitir alcanzar con éxito la culminación de esta carrera.

A ti abuelita Carmen Isaías (Q.P.D), aunque hace muchos años que partiste de este mundo se que siempre has estado a mi lado cuidándome y guiándome como un Ángel protector.

A mis padres Gladys de Medina y Pedro Medina, por haberme inculcado desde muy pequeña hábitos de estudios para poder llevar a cabo este sueño y, a la vez, darme ejemplos de vida que me han inspirado siempre a luchar y no dejarme vencer por los obstáculos que se me han presentado, por apoyarme y darme todo su amor en todo momento. Mil gracias, LOS AMO.

A mi abuelita Petra, por quererme y apoyarme en todo momento, y estar tan pendiente de mí desde el comienzo de mi carrera, gracias por confiar tanto en mí. TE AMO.

A mis hermanos Euclides, Pedro y en especial a mi hermanito Jesús que siempre me has apoyado en todo y eres mi mayor ejemplo te agradezco por todas las cosas buenas que me has dado y por estar tan pendiente de mí cada momento.



## DEDICATORIA

A todos mis tíos y tías, en especial a tía Nilda por estar tan pendiente de mí y preocuparse como una madre más te adoro, y a tía Milixa quien me apoyó y ayudó en varias etapas de mi carrera.

A Reinaldo Alcalá, quien ha sido un fiel amigo y compañero por su constante dedicación y comprensión. Gracias por ser como eres y tenerme paciencia a lo largo de este trabajo. Fuiste mi tranquilidad en los momentos de desespero y mi apoyo en los momentos de incertidumbre.

A todos aquellos seres que me han brindado su amor y amistad.



### AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme bendecido de tal manera que, con la culminación de este trabajo, hizo que alcanzara con éxito y orgullo una meta más en mi vida profesional.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas para lograr una de mis metas y por ser la Casa Más Alta, donde se imparte la formación y preparación académica adecuada y necesaria, para el posterior desempeño profesional.

A la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, por darme la oportunidad de llevar a cabo mi trabajo de investigación, especialmente a la administradora Zaida Barrios, al presidente Demu y a la museóloga Zamira Seijas, por toda su ayuda desinteresada y por brindarme en todo momento la información requerida.

A mis cuñadas Olga, Hilde y Suleika y mi vecina Boni por estar tan pendientes de mí y apoyarme en todo.

A mis primos Karen y Mario por estar allí cuando los necesité en el transcurso de mi carrera.

A mis amigos Milangela Kert, Tania Barrios, Génesis Martínez, Emira Hernández y Marialvi Fernández, gracias por todo su cariño, apoyo, amistad sincera y constante lucha, compartiendo los buenos y malos momentos, siempre ahí, siempre amigos.

Al profesor y tutor LUIS SOLÓRZANO, por tenderme una mano amiga las veces que lo necesité, confiando plenamente en mí. Por ser un excelente profesional, y ser un amigo más. Gracias por las horas de asesoría que me brindó para poder realizar este logro. Muchísimas gracias.



## AGRADECIMIENTO

Al profesor Reinaldo Pastrana quien me impulsó a concluir y ponerle fecha a la presentación de la tesis y con su ayuda desinteresada se puso a la orden en aclararme ciertas dudas tanto en la universidad como fuera de ella a pesar de estar descansando. Muchas gracias por su apoyo y colaboración.

Mil Gracias a todos.



### ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESOLUCIÓN</b> .....	IV
<b>RESUMEN</b> .....	V
<b>DEDICATORIA</b> .....	VII
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	VIII
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	IX
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	XVI
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	XVIII
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo General .....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II</b>	
2.1 ANTECEDENTES.....	7
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.3 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.3.1 Misión.....	11
2.3.2 Objetivos .....	12
2.3.3 Principios para Redactar los Objetivos .....	12
2.3.4 Amenazas y Oportunidades Externas.....	13
2.3.5 Fuerzas y Debilidades Internas .....	14
2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
2.4.1 El Porvenir de las Decisiones Actuales.....	14
2.4.2 Proceso .....	15
2.4.3 Filosofía.....	15
2.4.4 Estructura .....	15
2.5 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16



2.6 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	17
2.7 TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	18
2.7.1 Estrategias de Integración .....	18
2.7.1.1 Integración Hacia Delande .....	19
2.7.1.2 Integración Hacia Atrás .....	19
2.7.1.3 Integración Horizontal.....	19
2.7.2 Estrategias Intensivas .....	19
2.7.2.1 Penetración en el Mercado .....	20
2.7.2.2 Desarrollo del Mercado .....	20
2.7.2.3 Desarrollo del Producto .....	20
2.7.3 Estrategias de Diversificación.....	20
2.7.3.1 Diversificación concéntrica .....	20
2.7.3.2 Diversificación Horizontal .....	21
2.7.3.3 Diversificación en conglomerado.....	21
2.7.4 Estrategias Defensivas.....	21
2.7.4.1 La Empresa de Riesgo Compartido .....	21
2.7.4.2 Encogimiento.....	22
2.7.4.3 La desinversión.....	22
2.7.4.4 La liquidación.....	22
2.7.4.5 La Combinación .....	22
2.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (EFI).....	23
2.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (EFE).....	24
2.10 MATRIZ DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS (FODA) .....	25
2.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ORDEN DE PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS (MEOPE).....	28
2.12 MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	29
<b>CAPÍTULO III</b>	
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37



3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	38
3.3.1 Población.....	38
3.3.2 Muestra.....	39
3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	40
3.4.1 Encuesta. ....	40
3.4.2 Entrevista no estructurada.....	40
3.4.3 Observación.....	41
3.4.4 Fuentes documentales .....	41
3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.5.1 Descripción de la situación actual de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu. ....	42
3.5.2 Reformular la misión del sistema en estudio .....	42
3.5.3 Señalar las oportunidades y amenazas presentes en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu según los datos arrojados por la auditoría externa. 42	
3.5.4 Señalar las debilidades y fortalezas del sistema según los resultados arrojados por la auditoría interna .....	42
3.5.5 Formular los Objetivos Estratégicos .....	43
3.5.6 Formular estrategias orientadas al logro de los objetivos planteados ....	43
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU.....	45
4.1.1 Antecedentes .....	45
4.1.2 Misión y Visión de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu .....	52
4.1.3 Objetivos de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.....	53
4.1.4 Estructura Organizativa de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu ...	53
4.1.4.1 Descripción Organizacional y Funcional .....	54
4.1.5 Relaciones Internas y Externas de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu .....	57



4.2 VISIÓN AMPLIA DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU.....	61
4.3 ASPECTOS CRÍTICOS DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU .....	61
<b>CAPÍTULO V</b>	
5.1 MISIÓN DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU.....	81
<b>CAPÍTULO VI</b>	
6.1 FUERZAS EXTERNAS CLAVES.....	87
6.1.1 Fuerzas Económicas.....	87
6.1.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales .....	96
6.1.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas .....	100
6.1.4 Fuerzas Tecnológicas .....	103
6.1.5 Fuerzas Competitivas .....	108
6.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	112
6.2.1 Oportunidades .....	112
6.2.2 Amenazas .....	113
6.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORÍA EXTERNA .....	114
6.4 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE). .....	118
6.5 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE).....	122
<b>CAPÍTULO VII</b>	
7.1 ÁREA ADMINISTRATIVA .....	130
7.1.1 Planificación.....	131
7.1.2 Organización .....	133
7.1.3 Motivación .....	135
7.1.4 Integración de personal .....	138
7.1.5 Control.....	139



## ÍNDICE DE CONTENIDO

7.2	ÁREA DE MARKETING.....	141
7.3	ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD.....	143
7.3.1	Funciones de Finanzas y Contabilidad.....	143
7.4	ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES .....	145
7.4.1	Procesos.....	146
7.4.2	Fuerza de Trabajo.....	147
7.4.3	Calidad .....	148
7.5	ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADA .....	149
7.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES. ....	150
7.6.1	Fortalezas .....	151
7.6.2	Debilidades.....	152
7.7	ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORÍA INTERNA .....	154
7.8	DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFI.....	159
7.9	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	162
<b>CAPÍTULO VIII</b>		
8.1	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	171
8.2	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	172
8.2.1	Etapas de Adecuación.....	173
8.2.1.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	174
8.2.2	Etapas de Decisión.....	179
8.2.2.1	Enlace Objetivos-Estrategias .....	179
8.2.2.2	Descarte de las estrategias, Análisis de prioridad y de simultaneidad .....	181
8.2.2.3	Estrategias seleccionadas.....	190
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>193</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>195</b>



<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	197
<b>APÉNDICE A:</b> Encuesta utilizada para el análisis de la auditoría externa .....	200
<b>APÉNDICE B:</b> Encuesta Utilizada para la Selección de los Factores Internos .....	216
<b>Sección A:</b> “Encuesta al presidente de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu”... ..	217
<b>Sección B:</b> “Encuesta realizada a los empleados para el análisis del área administrativa” .....	219
<b>Sección C:</b> “Encuesta realizada a los empleados para el análisis del área de producción y finanzas” .....	221
<b>ANEXO 1:</b> Inflación de Venezuela en Mayo fue de 2%.....	244
<b>ANEXO 2:</b> Núcleo inflacionario, variaciones porcentuales.....	245
<b>ANEXO 3:</b> La economía Nacional con pronóstico reservado.....	246
<b>ANEXO 4:</b> Aumento del precio del dólar oficial en Venezuela (Enero 2010).....	250
<b>ANEXO 5:</b> Aumento del salario mínimo (2009) en 20% a 960 Bolívares Fuertes.....	252
<b>ANEXO 6:</b> Arte benéfico invadió el museo Dimitrios Demu.....	254
<b>ANEXO 7:</b> Lechería prepara exhibición alusiva a la virgen del Valle.....	256
<b>ANEXO 8:</b> Anzoátegui es el segundo estado con más secuestros.....	258
<b>ANEXO 9:</b> Sofía Imber: la cultura no entiende el lenguaje militar.....	259
<b>ANEXO 10:</b> Artistas defienden al Ateneo de Caracas, permanecen en vigilia.....	260
<b>ANEXO 11:</b> El Ateneo de Caracas cierre temporada.....	262



### ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 4.1:</b> Vista satelital de la Casa Museo escultor Dimitrios Demu.....	46
<b>Figura 4.2:</b> Fachada frontal de la Casa Museo escultor Dimitrios Demu.....	47
<b>Figura 4.3:</b> Obra los pájaros.....	50
<b>Figura 4.4:</b> Obra el heptaedro del cielo.....	50
<b>Figura 4.5:</b> Obra fuente de génesis .....	51
<b>Figura 4.6:</b> Estructura organizativa.....	55
<b>Figura 4.7:</b> Visión amplia del sistema .....	62
<b>Figura 6.1:</b> Inflación acumulada anual .....	89
<b>Figura 6.2:</b> Relación entre el porcentaje de motricidad y dependencia de las variables externas .....	120
<b>Figura 7.1:</b> Relación entre el porcentaje de motricidad y dependencia de las variables internas .....	161
<b>Figura A.1:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta 1 .....	214
<b>Figura A.2:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta 2 .....	214
<b>Figura A.3:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta 3 .....	215
<b>Figura B.1:</b> Puntuación final del presidente para la planeación .....	223
<b>Figura B.2:</b> Puntuación final del presidente para la organización .....	224
<b>Figura B.3:</b> Puntuación final del presidente para la motivación.....	225
<b>Figura B.4:</b> Puntuación final del presidente para la integración de personal .....	226
<b>Figura B.5:</b> Puntuación final del presidente para el control .....	227
<b>Figura B.6:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta A.1 .....	228
<b>Figura B.7:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta A.2 .....	228
<b>Figura B.8:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta A.3 .....	229
<b>Figura B.9:</b> Puntuación final de los empleados en la planeación .....	230
<b>Figura B.10:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta B.1.....	230
<b>Figura B.11:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta B.2.....	230
<b>Figura B.12:</b> puntuación final de los empleados en la organización .....	231



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura B.13:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta C.1.....	232
<b>Figura B.14:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta C.2.....	232
<b>Figura B.15:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta C.3.....	232
<b>Figura B.16:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta C.4.....	233
<b>Figura B.17:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta C.5.....	233
<b>Figura B.18:</b> puntuación final de los empleados en la motivación.....	235
<b>Figura B.19:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta D.1 .....	235
<b>Figura B.20:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta D.2 .....	235
<b>Figura B.21:</b> puntuación final de los empleados en la integración de personal.....	236
<b>Figura B.22:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta E.1 .....	237
<b>Figura B.23:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta E.2.....	237
<b>Figura B.24:</b> Puntuación final de los empleados en el control .....	238
<b>Figura B.25:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta A.1 .....	239
<b>Figura B.26:</b> Puntuación final de los empleados en el proceso .....	240
<b>Figura B.27:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta B.1.....	240
<b>Figura B.28:</b> Gráfico que muestra el porcentaje de la pregunta B.2.....	241
<b>Figura B.29:</b> Puntuación final de los empleados en la fuerza de trabajo.....	242



### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1:</b> Matriz de Evaluación de factor interno.....	24
<b>Tabla 2.2:</b> Matriz de Evaluación de factor externo.....	26
<b>Tabla 2.3:</b> Matriz de fortaleza-oportunidades-debilidades-amenazas.....	27
<b>Tabla 2.4:</b> Matriz cuantitativa de la planificación estratégica..	30
<b>Tabla 2.5:</b> Evaluación de las influencias de las variables .....	33
<b>Tabla 2.6:</b> Representación de Motricidad-Dependencia de las variables .....	34
<b>Tabla 2.7:</b> Valores de motricidad y dependencia directa de cada variable .....	35
<b>Tabla 3.1:</b> Distribución de la población .....	39
<b>Tabla 6.1:</b> Evolución del salario mínimo en 6 años, desde 2004.....	92
<b>Tabla 6.2:</b> Matriz de análisis estructural para las variables externas.....	116
<b>Tabla 6.3:</b> Valores de motricidad y de dependencia de las variables externas.....	119
<b>Tabla 6.4:</b> Valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFE..	121
<b>Tabla 6.5:</b> Matriz de evaluación de factores externos.....	124
<b>Tabla 7.1:</b> Matriz de análisis estructural para las variables internas.....	156
<b>Tabla 7.2:</b> Valores de motricidad y de dependencia de las variables internas.....	160
<b>Tabla 7.3:</b> Valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFI...	163
<b>Tabla 7.4:</b> Matriz de evaluación de factores internos .....	166
<b>Tabla 8.1:</b> Matriz FODA (1/4).....	175
<b>Tabla 8.1:</b> Matriz FODA (2/4).....	176
<b>Tabla 8.1:</b> Matriz FODA (3/4) .....	177
<b>Tabla 8.1:</b> Matriz FODA (4/4).....	178
<b>Tabla 8.2:</b> Enlace entre objetivos y estrategias (1/2) .....	179
<b>Tabla 8.2:</b> Enlace entre objetivos y estrategias (2/2) .....	180
<b>Tabla 8.3:</b> MEOPE del objetivo “Incrementar las visitas al museo en un 30% en los próximos dos (2) años” (1/3) .....	182
<b>Tabla 8.3:</b> MEOPE del objetivo “Incrementar las visitas al museo en un 30% en los próximos dos (2) años” (2/3) .....	183



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 8.3:</b> MEOPE del objetivo “Incrementar las visitas al museo en un 30% en los próximos dos (2) años” (3/3) .....	184
<b>Tabla 8.4:</b> MEOPE del objetivo “Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo” (1/3).....	186
<b>Tabla 8.4:</b> MEOPE del objetivo “Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo” (2/3).....	187
<b>Tabla 8.4:</b> MEOPE del objetivo “Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo” (3/3).....	188
<b>Tabla 8.5:</b> Estrategias seleccionadas para cada objetivo (1/2).....	190
<b>Tabla 8.5:</b> Estrategias seleccionadas para cada objetivo (2/2).....	191
<b>Tabla 8.6:</b> Estrategias de contingencia para cada objetivo .....	191
<b>Tabla B.1:</b> Resultado del presidente con respecto a la planeación .....	222
<b>Tabla B.2:</b> Resultado del presidente con respecto a la organización.....	223
<b>Tabla B.3:</b> Resultado del presidente con respecto a la motivación.....	224
<b>Tabla B.4:</b> Resultado del presidente con respecto a la integración de personal .....	225
<b>Tabla B.5:</b> Resultado del presidente con respecto al control .....	226
<b>Tabla B.6:</b> Resultado de los empleados con respecto a la planeación .....	229
<b>Tabla B.7:</b> Resultado de los empleados con respecto a la organización.....	231
<b>Tabla B.8:</b> Resultado de los empleados con respecto a la motivación .....	234
<b>Tabla B.9:</b> Resultado de los empleados con respecto a la integración de personal .	236
<b>Tabla B.10:</b> Resultado de los empleados con respecto al control.....	238
<b>Tabla B.11:</b> Resultado de los empleados con respecto al proceso.....	239
<b>Tabla B.12:</b> Resultado de los empleados con respecto a la fuerza de trabajo.....	241



CAPÍTULO I  
EL PROBLEMA

The image features a purple-tinted seal of the Universidad de Oriente, Venezuela, centered within a rounded rectangular frame. The seal is circular and contains a central emblem of a star with intersecting lines. The text "UNIVERSIDAD DE ORIENTE" is inscribed along the top inner edge, and "VENEZUELA" is inscribed along the bottom inner edge. The chapter title "CAPÍTULO I EL PROBLEMA" is overlaid in white, bold, serif capital letters on the central part of the seal.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los museos son estructuras que tienen como propósito la exposición de obras de artes de uno o más artistas por periodo, los cuales le dan el incentivo al público para mantener una secuencia de visitas constantes, y así conocer de nuevas obras y artistas. Permitiéndole a la organización del museo una entrada de dinero que se renueva con cada exposición.

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, fue creada a partir del año 1993, la galería es abierta al público el mes de Abril de 1999. Ubicada en el estado Anzoátegui, Avenida Principal de Lechería. Esta edificación actúa como albergue de las piezas delicadamente trabajadas en acero inoxidable y otras en cobre, hechas por las manos del escultor Dimitrios Demu.

En la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, no existe direccionamiento estratégico, que apoye el desarrollo de las labores que dentro del recinto se llevan a cabo; cabe destacar que esta institución cuenta con una misión, visión y objetivos, pero muchos de los lineamientos establecidos en ellos no son alcanzados realmente por la institución.

El ámbito económico es una de las mayores problemáticas que presenta la institución, al no contar con apoyo del gobierno, ni con empresas privadas, el museo se ha visto en la obligación de alquilar sus instalaciones para eventos de quince años, matrimonios, comuniones, etc., funcionando como un salón de fiesta y no como una institución cultural, la idea de alquilar sus instalaciones es para obtener fondos y de



esta manera pagar su mantenimiento y gastos administrativos, dicha actividad no forma parte de las funciones para la cual fue creada el museo. Otra problemática que presenta es que no cuentan con una publicidad que les permita ser conocidos, tampoco tienen relación con otros museos para mostrarles a los visitantes obras de diferentes artistas tanto regionales, nacionales e internacionales, no cuentan con actividades didácticas dirigidas al público, que estén vinculadas con sus temas a exponer, ni de un plan vacacional donde el objetivo del juego de las artes, las demostraciones y el descubrimiento sean parte de la aventura de investigar, no cuentan con centros de documentación y sala de lectura que le preste servicio al público general, especialmente a investigadores, tesisistas y estudiantes universitarios, entre otras gestiones educativas y acción sociocultural que le den vida al museo y de esta manera motivar al público a regresar a las instalaciones.

La investigación se basó en el diseño de un plan estratégico para la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu comprendiendo el análisis del sistema actual, la reformulación de la misión, la realización de una serie de auditorías para poder identificar sus respectivas amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades la cual llevará la formulación de objetivos y de estrategias, que sustenten los objetivos planteados. Todo esto mediante algunos lineamientos, herramientas y metodologías fundamentadas en los modelos de planificación estratégica, tomando en consideración la metodología recomendada por diversos autores, entre ellos Fred David, George Morrissey, Strickland y Thompson, con el fin de que sirvan como una propuesta para ser implantada en un futuro por el personal que labora en dicha institución.

La nueva y necesaria planificación estratégica es de vital importancia para el museo ya que suministrará al presidente, administradora, directora y empleados una manera fácil y clara de hacia dónde está orientada la institución y a su vez clarificar los objetivos, otorgándole mejores ideas para que ellos formulen los cursos de acción



específicos para la consecución de sus metas, igualmente el presente proyecto pretende que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu posea un recurso que le permita prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones exitosas.

La realización de este proyecto y su posterior implementación permitirá al museo conocer de una manera más específica sus focos problemáticos, tener una visión más detallada de su situación interna y externa, permitiéndoles a sus miembros analizar y anticipar en la posible evolución de su entorno, con la finalidad de que aprovechen sus fortalezas y oportunidades en pro de minimizar sus debilidades y amenazas, para lograr el buen funcionamiento de sus labores. De esta manera alcanzar la formulación de las estrategias que logre promover su crecimiento y fortalecimiento como institución cultural.

Es importante señalar que en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no se han efectuado diseños de planificación estratégica, por lo tanto la realización de la presente investigación es inédita.



## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de un museo escultor, Lechería estado Anzoátegui.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Diagnosticar el sistema actual de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.
- ❖ Reformular la misión de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.
- ❖ Determinar las fortalezas y debilidades de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.
- ❖ Determinar las oportunidades y amenazas de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.
- ❖ Formular los objetivos estratégicos de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.
- ❖ Formular estrategias que conduzca al logro de los objetivos planteados.



**CAPÍTULO II**  
**Marco TEÓRICO**

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 ANTECEDENTES

En la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, específicamente en el Departamento de Computación y Sistemas, se han desarrollado varios trabajos de investigación en el área de Planificación Estratégica, sirviendo de referencia para el desarrollo de esta investigación. Entre estos trabajos se pueden citar:

Arupon, K. y España, Y. (2008) presentaron la Tesis de Grado **“Plan Estratégico para el Mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del Hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui”**. Este estudio consistió en la elaboración de un plan estratégico destinado al Hospital de Niños con la finalidad de resolver las necesidades y exigencias reales de esa unidad tales como la falta de presupuesto para contratar personal capacitado y para construir una infraestructura más adecuada que contenga la cantidad de equipos de archivos para resguardar de forma segura las historias medicas. Se elaboró un estudio que sirvió como base para la planificación estratégica en sí, la cual se realizó mediante Auditoría Interna, Auditoría Externa para conocer los factores claves de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades para elaborar diferentes estrategias escogiendo las mas convenientes mediante los modelos propuestos por Fred R, David, así plantear planes de acción mediante la metodología de Planeación Táctica según George Morrisey. Se elaboraron los planes de acción, la cual arrojó como resultado las condiciones externas e internas del sistema en estudio. Esta planificación mejorará el funcionamiento del departamento aprovechando los factores que tiene a su favor.



Castellanos, F. y Solórzano, L. (2007) presentaron la Tesis de Grado **“Diseño de un Plan Estratégico a una empresa de servicios de mantenimiento y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas”**. La problemática bajo estudio era que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que trajo como consecuencia una desorganización general, razón por la cual surgió la necesidad de establecer estrategias claras y bien definidas dirigidas al mejoramiento de las operaciones de la empresa. Antes de elaborar un plan se realizó un estudio sistemático preliminar, para lo cual se cumplieron los siguientes puntos: auditoría interna, auditoría externa, formulación de misión, objetivos y estrategias propuestos por Fred R, David y A.J Strickland. Posteriormente en base al plan estratégico se elaboraron los planes de acción mediante la metodología de Planeación Táctica según George Morrissey, y a través de su implantación apropiada proporcionaría mejoras importantes. Este estudio arrojó como resultado mejorar la utilización de los recursos intangibles, tangibles y capacidades organizativas.

Figuroa, J. (2007) desarrolló un Trabajo de Grado titulado: **“Diseño de un plan estratégico para la Oficina de Informática del Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná”**. La problemática descrita era la siguiente: falta de adiestramiento acorde a las funciones del personal, falta de una clara definición de cargos y procedimientos, retraso en la solicitud de material requerido y falta de una planificación formal para la institución, lo cual generaba que las unidades trabajasen de forma aislada. Para corregir las situaciones antes descritas, se desarrollaron estudios conducentes al diseño de un plan estratégico, específicamente los modelos propuestos por Fred R, David y A.J. Strickland, utilizando como apoyo las diferentes matrices (EFE, EFI y FODA). Por todos estos factores se realizó el diseño de una planificación estratégica que suministrará las estrategias pertinentes para resguardar la actividad de sus activos físicos y humanos, y la obtención de los objetivos planteados por la institución por medio de la puesta en práctica de los planes de acción suministrados a través de dicha planificación estratégica.



García, C. (2007) presentó la Tesis de Grado **“Diseño de un plan estratégico a una empresa de administración de personal (APOYOMAN)”**. Dicha empresa carecía de una adecuada planificación estratégica y por ende de una misión, visión, objetivos y metas claramente definidas que encaucen e integren la labor que lleva a cabo tanto el gerente como el personal. Para subsanar la situación antes descrita tomó como base algunos lineamientos y técnicas que brindan el Enfoque de Sistemas para tener una visión amplia de la empresa y así identificar los posibles focos problemáticos que allí se presentan. Posteriormente, desarrolló estudios conducentes al diseño de un plan estratégico, utilizando específicamente los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, para realizar las auditorías internas y externas. Y con la utilización de la matriz FODA se formularon estrategias apropiadas para la resolución del problema planteado y a la optimización de las actividades que se desarrollan en el sistema bajo estudio. Como resultado de esta investigación, se diseñaron planes de acción, los cuales establecen cómo y con qué recursos se implementarán las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y contrarrestar aquellas que impacten negativamente a la Empresa APOYOMAN. Permitiendo de esta manera que cada actividad realizada se ejecute de forma sistemática y documentada, garantizando que los servicios prestados se realicen de la manera más eficiente posible.

Fernández, F. (2005) presentó la Tesis de Grado **“Diseño de un Plan Estratégico para el área de protección integral de una compañía de telecomunicaciones en el estado sucre”**. A través de dicho estudio se detectaron diversos focos problemáticos, tales como, problemas con la vigilancia, hurto de materiales y cables, falta de control de acceso, falta de un sistema computarizado, lentitud en la búsqueda de información, mala formulación de la misión y los objetivos planteados por esta área, entre otros. Para corregir las situaciones antes descritas, se desarrollaron estudios conducentes al diseño de un plan estratégico, específicamente los modelos propuestos por Fred R, David y A.J. Strickland, utilizando como apoyo



las diferentes matrices (EFE, EFI y FODA). Finalmente, como resultado del estudio se establecieron estrategias orientadas a solventar los diferentes problemas planteados y a optimizar las actividades que se desarrollan en el sistema bajo estudio, para resguardar la integridad de los activos físicos y humanos de la empresa.

## **2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Antes de definir lo que representa la planificación estratégica, es conveniente revisar algunos términos que permiten un fácil entendimiento de lo que se desea expresar. En primer lugar, la planificación es una técnica destinada a racionalizar las decisiones, al hacerlas descansar sobre un conocimiento más preciso de las realidades, y una estimación o proyección más fiable del desarrollo futuro de los acontecimientos y las posibilidades o capacidades de actuación.

Strickland y Thompson (1999) establecen que las estrategias son un medio para alcanzar objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación, etc.

La planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.



## 2.3 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.3.1 Misión

Por lo general, una misión es la visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización. La declaración de una misión, según Strickland y Thompson (1999) determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia donde nos dirigimos?

Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular.

La exposición de la misión de la organización responde a la pregunta ¿Cuál es el propósito de la organización? Para los empleados, clientes y otros interesados. Si la estrategia se refiere a las metas y procedimientos en marcha, la declaración de la misión de la empresa ofrece una justificación razonada todavía más fundamental de su existencia. Todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, reciben recursos de su medio ambiente. Estos recursos financieros, humanos, materias primas, clientes, sustentan a la organización, tanto si se trata de una empresa pública, de un hospital, de un organismo del gobierno o de una organización religiosa. A cambio de dichos recursos, la empresa suministra productos, bienes y servicios, que satisfacen las expectativas competitivas del mercado global. Toda empresa existe para lograr algo y, para mantener centrado su punto de mira a lo largo del tiempo en este algo, toda empresa necesita una finalidad o propósito. La exposición de la misión o propósito es una declaración pública del horizonte de la empresa a largo plazo, de lo que la empresa quiere ser y de lo que la distingue de las demás. La exposición de la misión proporciona a los empleados orientación y comprensión en el sentido de su actividad.



### 2.3.2 Objetivos

Fred, D. (1997) establece que los objetivos son los resultados o fines específicos medibles, planteados a corto o a largo plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia al término no mayor de un año; mientras que, los objetivos a largo plazo son los que impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, debido a que ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre qué quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización.

Los objetivos permiten que los trabajadores y los ciudadanos sepan qué es importante. La gestión da inicio a la planificación para determinar la prioridad y la oportunidad de los objetivos. Además, la gestión debe resolver también los conflictos entre objetivos.

### 2.3.3 Principios para redactar los objetivos

Los principios para redactar objetivos según Morrissey G. es el indicado a continuación:

1. Un objetivo debe empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de



- logro.
2. Un objetivo debe especificar un solo resultado medible a lograr.
  3. Un objetivo debe especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
  4. Un objetivo debe especificar los factores de costo máximo.
  5. Un objetivo debe ser lo más específico y cuantitativo posible (y, por ende, medible y verificable).
  6. Un objetivo debe especificar sólo el qué y el cuándo; debe evitar aventurarse en el por qué y en el cómo.
  7. Un objetivo debe apoyar de manera directa al plan estratégico o ser compatible con el mismo y con los demás planes de alto nivel de la empresa.
  8. Un objetivo debe ser realista y factible, pero debe representar un reto importante.

#### **2.3.4 Amenazas y Oportunidades Externas**

Fred, D. (1997) establece que estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas”.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.



### **2.3.5 Fuerzas y Debilidades Internas**

Son las actividades que pueden controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, según Fred, D. (1997). Las tareas de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias “relativas” representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que “están fuera de lo normal” también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

## **2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Donnelly J. y Gibson J. (1994) establecen que las características de la planificación estratégica son:

### **2.4.1 El porvenir de las decisiones actuales**

Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Ésta también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger algunas alternativas, éstas se convierten en la base para la toma de decisiones.



### **2.4.2 Proceso**

La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y dónde debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. A su vez, debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en los ambientes de los negocios son continuos.

### **2.4.3 Filosofía**

La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y en una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

### **2.4.4 Estructura**

Un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una organización con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división y una unión diferente entre los planes estratégicos realizados en las oficinas laborales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se



reflejan en las decisiones actuales.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr tanto los objetivos como los propósitos básicos de la organización.

## **2.5 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Fred, D. (1997) establece que las organizaciones necesitan procesos formales y analíticos para producir estrategias, para ello existe la planificación estratégica, porque ayuda en la formulación de objetivos y planes. La Planificación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. La planificación observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.



## 2.6 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Fred, D. (1997) establece que la utilización de los conceptos y técnicas de planificación estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudiesen surgir cuando es solamente la subjetividad la base para las decisiones importantes. El proceso de planificación estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas. Este enfoque para la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede crear la diferencia entre una organización con éxito y un negocio fracasado. Las empresas que usan estos conceptos muestran una mejora significativa en cuanto a ventas, la rentabilidad y productividad, en comparación con empresas que carecen de actividades sistemáticas de planificación.

Un beneficio fundamental de la planificación estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos, utilidades y aún las quiebras. Por supuesto son muchos los factores, además de la planificación eficaz, que pueden producir fracasos en las empresas. En ciertos casos, la quiebra puede ser la mejor decisión estratégica para una empresa. Ella puede permitir a una empresa eludir obligaciones de deudas importantes y anular contratos sindicales.

Además de evitar el fracaso de una empresa, otros beneficios incluyen una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias



de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de la planificación estratégica acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la firma a todos los niveles.

La planificación estratégica es un enfoque a la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Actualmente organizaciones de todo tipo y tamaño usan y se benefician de los conceptos y técnicas de la planificación estratégica. Este enfoque no es garantía de éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

En muchos aspectos, la estrategia empresarial es similar a la estrategia militar. Una organización trata de usar sus propias fortalezas con el objeto de explotar las debilidades del enemigo. En caso de que la estrategia general de una organización fuese inefectiva, toda la eficiencia del mundo no sería suficiente para lograr el éxito. Las estrategias empresariales y militares exitosas generalmente no son el feliz resultado de estrategias accidentales u ocasionales. El éxito es, en cambio, el producto de la atención continua a las cambiantes condiciones internas y externas y de la formulación y ejecución de estrategias acorde con esas condiciones.

## **2.7 TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Según Fred, D. (1997) los tipos de estrategias son:

### **2.7.1 Estrategias de Integración**

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Éstas



permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

### **2.7.1.1 Integración Hacia delante**

La integración hacia adelante implica aumentar el control sobre los consumidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

### **2.7.1.2 Integración Hacia Atrás**

Tanto los fabricantes como detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

### **2.7.1.3 Integración Horizontal**

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

### **2.7.2 Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren de un esfuerzo



intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

### **2.7.2.1 Penetración en el Mercado**

Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de venta, etc.

### **2.7.2.2 Desarrollo del Mercado**

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otras áreas de comercialización.

### **2.7.2.3 Desarrollo del Producto**

Ésta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

### **2.7.3 Estrategias de Diversificación**

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversas.



### **2.7.3.1 Diversificación Concéntrica**

Representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, para los clientes actuales de una empresa.

### **2.7.3.2 Diversificación Horizontal**

Es la adición de productos o servicios nuevos, que están ligeramente relacionados. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

### **2.7.3.3 Diversificación en Conglomerado**

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

## **2.7.4 Estrategias Defensivas**

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

### **2.7.4.1 La Empresa de Riesgo Compartido**

Es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia



sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

#### **2.7.4.2 Encogimiento**

Ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento puede significar la venta de terrenos, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.

#### **2.7.4.3 La Desinversión**

Representa la venta de una división o la parte de una organización. Con frecuencia, la desinversión se utiliza para reunir capital destinados a otras adquisiciones o inversiones estratégicas.

#### **2.7.4.4 La Liquidación**

Es la venta de los activos de una compañía, por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en muchos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

#### **2.7.4.5 La Combinación**

Muchas organizaciones, por no decir la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Se deben establecer



prioridades, las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados; es por eso que deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

## 2.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (EFI)

Esta matriz 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 evaluar las relaciones entre dichas áreas. El procedimiento para elaborar la matriz de evaluación de factor interno según Fred, D. (1997) es el indicado a continuación:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (no importante) hasta 1,0 (absolutamente importante) a cada factor. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos deben sumar 1,0.
3. Asignar 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 fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.



Sea cual fuera la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI deben de incluir entre diez (10) y veinte (20) factores. En la tabla N° 2.1 contiene una representación esquemática de la matriz de evaluación de factor interno.

Tabla N° 2.1 Matriz de evaluación de factor interno

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Fuerzas</b>			
<b>Debilidades</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: Fred, D. Conceptos de administración estratégica, pág. 185, Prentice-Hall, 1997.



## 2.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (EFE).

Esta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Para el desarrollo de la matriz EFE según Fred, D. (1997) el procedimiento es el siguiente:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
3. Hacer una clasificación de uno (1) a cuatro (4) a cada uno de los factores, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media, 1= una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación, para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves, el total ponderado más alto posible para una organización es 4,0, y el resultado total ponderado menos posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, mientras que un resultado 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de



diez (10) a veinte (20). La tabla N° 2.2 contiene una representación esquemática de la matriz de evaluación de factor externo.

Tabla N° 2.2 Matriz de evaluación de factor externo.

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>Amenazas</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: Fred, D. Conceptos de administración estratégica, pág. 145, Prentice-Hall, 1997.

## **2.10 MATRIZ DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS (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 oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La tabla N° 2.3 contiene una representación esquemática de una matriz FODA. Nótese que la matriz FODA cuenta con nueve celdas, como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de las estrategias llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A.

La construcción de la matriz según Fred, D. (1997) consta de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.



Tabla N° 2.3 Matriz de fortaleza-oportunidades-debilidades-amenazas.

<p>Dejar siempre en blanco</p>	<p>FUERZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5. Anotar las fuerzas</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p>DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5. Anotar las debilidades</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5. Anotar las oportunidades</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. superar las debilidades aprovechando las oportunidades</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p>AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5. Anotar las amenazas</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Usar las fuerzas para evitar las amenazas</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Reducir las debilidades y evitar las amenazas</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>

Fuente: Fred, D. Conceptos de administración estratégica, pág. 201 Prentice-Hall, 1997.



### **2.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ORDEN DE PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS (MEOPE)**

Es una herramienta que permite evaluar diferentes alternativas de estrategias con objetividad, permitiendo la fácil selección de la cual se debe implementar primero para el debido cumplimiento de un objetivo. El desarrollo de esta matriz comprende los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades extraídas de los procesos de auditorías.
2. Asignar a cada debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad el mismo peso que obtuvieron en las matrices EFI y EFE.
3. Asignarle a cada estrategia una puntuación de 0, 1 y 2 para cada factor donde: 0= no es influyente, 1= probablemente influyente y 2= muy influyente. CP= calificación de prioridad, CTP= calificación total de prioridad.
4. Calcular los puntajes de prioridad, multiplicando el peso por las calificaciones obtenidas.
5. Hacer una lista de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades extraídas de los procesos de auditorías.
6. Asignar a cada debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad el mismo peso que obtuvieron en las matrices EFI y EFE.
7. Asignarle a cada estrategia una puntuación de 0, 1 y 2 para cada factor donde: 0= no es influyente, 1= probablemente influyente y 2= muy influyente. CP= calificación de prioridad, CTP= calificación total de prioridad.
8. Calcular los puntajes de prioridad, multiplicando el peso por las calificaciones obtenidas.
9. Calcular la suma total de todos los puntajes totales de prioridad. La estrategia que haya obtenido mayor puntaje es la que se ejecutará de primero y así



sucesivamente en orden decreciente. La tabla N° 2.4 contiene una representación esquemática de una matriz MEOPE.

Tabla N° 2.4 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias

FACTORES CRÍTICOS	PESO	Estrategia1		Estrategia 2	
		CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>					
<b>Amenazas</b>					
<b>Fortalezas</b>					
<b>Debilidades</b>					
<b>TOTAL</b>					

Fuente: Diseño de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento del departamento de ingeniería civil de la universidad de oriente, núcleo de Anzoátegui.



## 2.12 MÉTODO DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural según Hernández, R. (1998) es una técnica nacida directamente del estructural-funcionalismo. La estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencias.

Por medio de esta herramienta se puede determinar los factores más relevantes que están afectando al sistema, las variables claves que están incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y cómo las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

Los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Siguiendo este método, se consigue visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. De igual forma se logran precisar todas las relaciones que pueden tener entre sí todas las variables que conforman la situación problemática.

Para alcanzar el punto más importante de esta herramienta, que es la detección de las variables claves, se debe cumplir con tres etapas previas:

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

En esta primera etapa se tiene 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.



### **Etapa II: Detectar las influencias que ejercen unas sobre otras**

La manera como se detectarán las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizará de dos formas: (1) mediante el índice de motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza que tiene cada una sobre las demás; (2) y mediante el índice de dependencia el cual nos indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras, es decir; las veces que cada una depende de las restantes.

Una influencia es real, cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y es nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables. Para efectos de evaluación de la matriz de análisis estructural una influencia real tiene el valor a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual a cero (0). En la tabla N° 2.5 se muestra como se describe la evaluación de las influencias de las variables.

### **Etapa III: Determinar cuáles son las más sobresalientes**

En esta parte, después de obtener el índice de dependencia los relacionaremos en un plano cuyo eje “y” es la motricidad y cuyo eje “x” es la dependencia. En este plano se pueden observar cuatro (4) zonas donde se ubicarán las diferentes variables. A continuación se describen las cuatro zonas:

**Zona de poder:** En esta zona se encuentran las variables que tienen las más altas motricidad y las más bajas dependencias. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ella. Son muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas originará repercusiones en todo el sistema.



**Zona de conflicto:** En esta zona, también llamada de trabajo, se hayan variables de alta motricidad y alta dependencia. Estas variables muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes, pero son así mismo, influidas por ellas. Por esta razón está en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en ella misma.

**Zona de salida:** Aquí se ubican todas aquellas variables que son productos de las anteriores, lo cual se evidencia si tenemos en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia. Estas variables que se encuentran en esta zona son las variables que se deben descartar para la solución de las problemáticas del sistema.

Tabla N° 2.5 Evaluación de las influencias de las variables

N°	VARIABLES	1	2	3	.	.	n	Motricidad Total
1	Variable 1							
2	Variable 2							
3	Variable 3							
.								
.								
N	Variable n							
	<b>Dependencia Total</b>							

Fuente: Hernández, R. Metodología de la Investigación, McGraw-Hill Interamericana. México, 1998.

**Zona de problemas autónomos:** Se denomina así porque las variables que allí ubican son ruedas sueltas con respecto a las demás del sistema: ni influyen



significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas. Por esta razón tiene poca motricidad y poca dependencia.

En la tabla N° 2.6 se puede observar la representación gráfica de las zonas donde se ubicarán las variables según su porcentaje de Motricidad – Dependencia. Se debe tomar en cuenta que el índice de motricidad y el índice de dependencia se representan en el plano cartesiano de manera porcentual.

Tabla N° 2.6 Representación de Motricidad – Dependencia de las variables

<b>% Motricidad</b>	<b>Alto</b>	<b>Zona de Poder</b>	<b>Zona de Conflicto</b>
	<b>Bajo</b>	<b>Zona de Problemas Autónomos</b>	<b>Zona de Salida</b>
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
		<b>% Dependencia</b>	

Fuente: Hernández, R. Metodología de la Investigación, McGraw-Hill Interamericana. México, 1998.

A continuación se describirán como se obtienen los valores porcentuales de cada variable.

El límite entre las cuatro zonas es una medida indicativa y algo arbitraria que nos sirve para separar las zonas. Esta medida es un promedio ( $m$ ) que varía en cada situación y que se obtiene de la ecuación 1 de la siguiente manera:

$$m = \frac{100}{n} \quad (\text{Ec.1})$$



Donde:

m = Promedio, y n = N° de variables.

El porcentaje de cada variable tanto de los valores de motricidad como de dependencia se calcula por las ecuaciones 2 y 3:

$$\% \text{ Motricidad} = \frac{\% 100 * \text{Valor de Motricidad de la variable}}{\text{Total de dependencia}} \quad (\text{Ec.2})$$

$$\% \text{ Dependencia} = \frac{\% 100 * \text{Valor de Dependencia de la variable}}{\text{Total de dependencia}} \quad (\text{Ec.3})$$

Donde: Total de Motricidad = Total de Dependencia.

A continuación en la tabla N° 2.7 se muestran los valores de motricidad y dependencia directa de cada variable.

Tabla N° 2.7 Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Variable.

N°	Variables	Valores de Motricidad	% de Motricidad	Valores de Dependencia	% de Dependencia
1					
2					
.					
.					
n					
<b>Total</b>					

Fuente: Hernández, R. Metodología de la Investigación, McGraw-Hill Interamericana. México, 1998.



**CAPÍTULO III**  
**Marco metodológico**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología aplicada en la investigación tiene como función describir las características que serán empleadas en el proyecto, incluyendo las técnicas, tácticas y estrategias que serán utilizadas para lograr los objetivos del estudio. En otras palabras brinda la oportunidad de estructurar de manera secuencial y lógica cada uno de los pasos que deben seguirse para la obtención de los objetivos planteados.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para este estudio, se realizó una investigación de carácter descriptivo, en virtud de que se buscó interpretar la situación actual de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, además, se describieron situaciones y eventos, especificando los aspectos y factores más relevantes de ésta Unidad dentro de la organización.

Según Carlos Sabino (2002), la define como *“aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”*.

#### **3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a una serie de parámetros que fueron tomados directamente del área de estudio, se consideró la investigación de campo, debido a que los fenómenos fueron estudiados de la realidad en la cual se produjeron, es decir, los datos se recolectaron de fuentes primarias y la aplicación de técnicas de recolección de datos, en el mismo



sitio donde se presentó el problema, específicamente en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, recopilando los datos de mayor interés mediante el trabajo concreto del investigador.

Según Carlos Sabino (2002) expone que *“en la investigación de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo.”*

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Una población o universo es el conjunto o totalidad de unidades elementales acerca de las cuales se quiere investigar. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, que es la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. La población conforma un agregado de unidades individuales, compuesto de personas o cosas que se hallan en una situación determinada. Tanto la definición de una población como la característica por observar de sus unidades elementales dependen de la naturaleza del problema.

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, cuenta con 15 personas que se desenvuelven dentro de la misma. Esta se distribuye de la siguiente manera:

- ❖ El departamento de presidencia está conformado por el presidente y el vicepresidente.
- ❖ El departamento directivo está conformado por la directora y la asistente.



- ❖ El departamento administrativo está conformado por la administradora.
- ❖ Los empleados restantes están conformados por los guías de sala y el personal de mantenimiento.

A continuación se presenta en la tabla N° 3.1, la distribución de la población dentro de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

Tabla N° 3.1 Distribución de la población.

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Departamento de presidencia	2
Departamento directivo	2
Departamento administrativo	1
Guías de sala	7
Personal de mantenimiento	3
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fuente: Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

En el caso de esta investigación se obtuvo la información directamente de la directora y administradora de dicha institución.

### 3.3.2 Muestra

Una muestra es el subconjunto de la población que es estudiado, y a partir de la cual se sacan conclusiones sobre las características de la población. La parte de la población que se selecciona para hacer el análisis, sirve para inferir sobre la población. Una muestra se toma cuando no es conveniente o no es posible estudiar completamente la población. Esta debe ser representativa, en el sentido de que las conclusiones obtenidas deben servir para el total de la población.



En atención a este tipo de población, Cohen (1992) señala que al ser la población finita (censal), es decir, con un número pequeño de individuos, se toma como muestra la población. Asimismo, afirma “cuando es igual o similar al universo, se dice que la muestra es representativa”

Por lo tanto no se realizó un muestro debido que la población es pequeña y fácil de determinar.

### **3.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el proceso de recolección de la información de manera eficiente fueron las siguientes:

#### **3.4.1 Encuesta**

Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Esta técnica se aplicó al personal inmerso en el área de estudio, que permitieron obtener información de las actividades y metas, para así obtener un conocimiento más amplio y concreto de la situación. Una de las encuestas aplicadas al estudio se utilizó el escalamiento de tipo Likert.

#### **3.4.2 Entrevista no Estructurada**

Es un intercambio de información que se efectúa cara a cara, también se puede definir como un canal de comunicación entre el analista y la organización, el cual sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una



corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

### **3.4.3 Observación**

Es la forma directa de recopilar datos en el momento que ocurren los eventos; el investigador se pone en contacto personal con el hecho o fenómeno que trata de investigar. El método directo describe la situación en la que el observador es, físicamente presentado y personalmente maneja lo que sucede; es muy útil cuando el investigador necesita ver como se manejan los documentos, como se ejecutan los procesos y si se llevan a cabo los pasos especificados.

### **3.4.4 FUENTES DOCUMENTALES**

Es una técnica dirigida a recoger y analizar información, extraída u obtenida de documentos escritos sobre el sistema bajo estudio, es decir, son todos aquellos documentos registrados de manera física o digital, a los que podemos tener acceso en forma directa o indirecta.

## **3.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este proceso permitió el desarrollo del conjunto de actividades que se llevó a cabo en el presente proyecto que está programado para realizarse mediante una serie de pasos. Para llevar a cabo dicho proceso se estableció una metodología conformada por un conjunto de etapas destinadas al logro de los objetivos planteados. A continuación se explica detalladamente las etapas que permitieron el plan estratégico de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.



### **3.5.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU.**

En esta etapa se realizó un diagnóstico de la situación del sistema con el fin de describir de manera detallada las condiciones en que actualmente se encuentra, describiendo además las actividades que se llevan dentro de la Institución, e identificando los principales focos problemáticos.

### **3.5.2 REFORMULAR LA MISIÓN DEL SISTEMA EN ESTUDIO.**

La misión fue establecida una vez realizado el diagnóstico de la situación actual, pues la información que se obtuvo a través de esta etapa es la que se utilizó de base para la reformulación de la misión de la institución siguiendo los lineamientos propuestos por Strickland y T.

### **3.5.3 SEÑALAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PRESENTES EN LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU SEGÚN LOS DATOS ARROJADOS POR LA AUDITORÍA EXTERNA.**

En esta etapa se procedió al análisis de los agentes externos que rodean la casa Museo Escultor Dimitrios Demu, a fin de recabar información sobre las oportunidades que se presentó en el entorno externo al sistema, y las amenazas que lo rodearon, permitiendo construir la matriz de evaluación de factores externos.

### **3.5.4 SEÑALAR DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL SISTEMA SEGÚN LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LA AUDITORIA INTERNA.**

En esta etapa se determinó todos los factores internos (fortalezas y debilidades) que afectan a la institución; se identificaron y analizaron todos estos factores a fin de



reunir y asimilar toda la información sobre las variables claves internas del sistema para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos.

### **3.5.5 Formular los Objetivos Estratégicos**

En esta etapa se realizó la formulación de objetivos de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu transformando la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación para medir el avance de la organización.

### **3.5.6 FORMULAR ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.**

En esta etapa se establecieron las estrategias que permitieron cumplir con los objetivos, basándonos en los resultados obtenidos a través de los factores claves de las auditorías interna y externa, tomando en consideración la definición expuesta en la misión de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

The seal of the Universidad de Oriente, Venezuela, is a circular emblem. It features a central five-pointed star with a vertical line through its center. The star is surrounded by a circular border containing the text "UNIVERSIDAD DE ORIENTE" at the top and "VENEZUELA" at the bottom. The seal is rendered in a light purple color and is centered within a larger purple rounded rectangular frame.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DEL SISTEMA**  
**ACTUAL**

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL**

En este capítulo se presenta el sistema en estudio, en el cual se describen los aspectos generales relacionados con la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, los elementos estructurales más importantes y relevantes; y en lo que concierne a su origen y funcionamiento. Tal información se logró a través del contacto con el personal que labora en él y de las observaciones realizadas, lo cual condujo al conocimiento de la situación problemática existente y su entorno inmediato, obteniendo de esta manera una visión amplia, que permita describir la situación actual del sistema. El propósito fue, (mediante un enfoque sistémico) adoptar una visión amplia del sistema en estudio con la finalidad de construir la mejor imagen de la situación problemática.

Para la descripción de la situación actual del sistema se utilizaron insumos como el uso de técnicas de recopilación de información del presente estudio. Entre estas técnicas se pueden mencionar: las observaciones de las actividades básicas del sistema y entrevistas de tipo no estructuradas al presidente, directora y administradora, esto con la finalidad de precisar las relaciones existentes, y así poder obtener la visión amplia del sistema.

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU**

##### **4.1.1 Antecedentes**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, fue creada a partir del año 1993, la galería es abierta al público el mes de Abril de 1999. Ubicada en la avenida principal de Lechería, estado Anzoátegui. Se puede situar geográficamente a los 10° 11'03'' de



Latitud Norte y  $64^{\circ} 21'43''$  de longitud Oeste. La figura N° 4.1 muestra la vista satelital de la ubicación del museo.

El museo se encuentra en una vía de fácil acceso, cuenta con dos entradas una por la fachada principal y otra por la parte de atrás del museo, y ocupa un área de  $3200 \text{ mts}^2$ . La figura N° 4.2 muestra la fachada frontal del museo.



Figura N° 4.1 Vista Satelital de la Casa Museo escultor Dimitrios Demu

Fuente: Google Herat (2008).

Desde que llegó a Lechería, en 1965, el escultor Dimitrios Demu, regocijado por el aprecio que se le dio a su obra, en su nuevo país de adopción Venezuela comenzó a considerar la idea de construir algún día un museo para sus obras en este país.



Figura N° 4.2 Fachada frontal de la Casa Museo escultor Dimitrios Demu.

Fuente: Elaboración propia.

La Casa Museo Dimitrios Demu, que ahora abre sus puertas, tiene por lo tanto, una historia que se remonta a 30 años y ocupa el mismo lugar que fue vivienda de la familia Demu y al mismo tiempo taller del artista durante ese lapso, en la avenida principal del balneario playera turístico de Lechería, en el Estado Anzoátegui. El escultor Demu llegó a Venezuela a los 45 años. Venía emigrado desde Rumania (el país de su niñez y juventud, por entonces bajo dominio comunista) y encontró en Venezuela una atmósfera de total libertad, propicia para la creación artística, sin ningún tipo de limitaciones. Lo que él tantas veces había soñado. Claro, que no fue fácil la adaptación al trópico y tampoco tener que comenzar de nuevo, en todo.

De Rumania, hacia París primera breve escala en su regreso a la libertad sólo pudo extraer su equipaje personal y un folleto en el cual se relataba su trayectoria como escultor. Atrás quedaron todos sus amigos, sus obras, todas sus inquietudes, la querencia familiar. En fin, había que reiniciar la vida, ir al encuentro de otro mundo,



fuera del espíritu carcelario, asfixiante, represivo, que para la libertad de los artistas significaba llamado realismo socialista.

El genio abstracto de Picasso era aceptado, pero paradójicamente cultivar esa o cualquier otra tendencia moderna dentro de los países de la órbita soviética, estaba totalmente prohibido. Eso era catalogado como hábito burgués.

Demu entró a la fama como el joven escultor que proyectó la más grande estatua erigida a Joseph Stalin en los países del mundo soviético (una obra de 18 mts. de alto en bronce, en 1951). Por puro instinto, la maqueta de esa obra la hizo llegar a través de un amigo a su hermano Nicolás Demu, industrial radicado en Venezuela desde 1947. El premio por la estatua y las condecoraciones que le fueron otorgadas la Orden del Mérito al Trabajo en Primera Clase, entre ellas: tuvo que reintegrarlos al gobierno, previamente a que se autorizara su salida de Rumania en 1964, gracias a las gestiones que el presidente de la ONU, embajador venezolano Carlos Sosa Rodríguez y otras personalidades diplomáticas realizaron ante el gobierno de Nicolae Ceaucescu, a pedido de su hermano, Nicolás Demu, desde Venezuela. La maqueta forma parte del valioso patrimonio artístico que Demu llega a la Casa Museo Dimitrios Demu en Lechería. Por lo tanto, es ahora la primera vez que se exhibe en Venezuela. Para Dimitrios Demu, Venezuela significó comenzar de nuevo en todos los aspectos: idioma, clima, encuentro con otras culturas, familiarización con otros materiales (el acero inoxidable, entre ellos) que nunca tuvo a su alcance durante su permanencia en Rumania, desde la niñez, pues si bien nació en Macedonia; Grecia, el país de sus abuelos, toda su infancia y juventud transcurrieron en Bucarest, ciudad en la cual inició estudios de Derecho, antes de hacerse alumno de la Academia de Bellas Artes. Su título académico como escultor también fue incautado en 1964. Recuerda por cierto, que le fue entregado cuando tenía 24 años de edad. El acto de graduación se realizó cuando todavía estaba fresco el terrible recuerdo de los bombardeos de la aviación nazi sobre la capital Rumana.



La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, concentra en permanente exposición, gran parte de la obra del escultor, a partir de su llegada a Venezuela. Como podrán observar los visitantes, las piezas que forman parte de la exhibición, salvo algunas excepciones en bronce, fueron ejecutadas con acero inoxidable, material inmune a cualquier deterioro propio del paso del tiempo. Eso significa su perdurabilidad, en condiciones exactas al momento en que se produjo su diseño y creación. El Museo consta de varias salas en distintos niveles y es fácil observar en ella, como el escultor fue evolucionando a través de las tres décadas que forman parte de este período creativo.

Algunas obras son monumentos públicos, con los cuales Barcelona y Puerto La Cruz están muy identificados. Es el caso de los Pájaros obra ubicada actualmente en la redoma de la entrada a la capital del Estado Anzoátegui (figura N° 4.3), luego de haber estado en otros sitios de la ciudad el Heptaedro del Cielo (frente al Cuartel de Bomberos en Puerto La Cruz) (figura N° 4.4) y la fuente de Génesis (figura N° 4.5), colocada en los jardines de AGA empresa cercana a la zona industrial de Barcelona. Es decir la mayor parte, han sido mostradas en París, Nueva York, Caracas, en exposiciones individuales y colectivas. En total, casi llegan al centenar. Estas obras tienen un gran sentido modernista. En muchas de ellas, el artista juega con elementos de la imaginación. Se inspira en las leyendas e historias creadas alrededor de los llamados Objetos Movibles No Identificados OMNI y crea una atmósfera muy original de la vida en el espacio extraterrestre. Son objetos que se mueven y parecen cambiar de apariencia, a través del juego de luces que ha sido creado a propósito también por iniciativa del propio Demu en la sala negra del Museo una de las más atractivas y sugerentes.



Figura N° 4.3 Obra los pájaros.

Fuente: Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.



Figura N° 4.4 Obra el heptaedro del cielo.

Fuente: Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

La Casa Museo Dimitrios Demu tiene un área de 3200 metros cuadrados, de los cuales más de 1200 ocupa la gran estructura, en forma de un gran ojo hacia la fachada principal y en la parte interior la semejanza de una estación espacial extraterrestre, en posición de aterrizaje sobre un jardín de muchas flores. El proyecto arquitectónico se debe al famoso arquitecto venezolano Fruto Vivas. La edificación, en su mayor parte



se realizó en obra limpia de concreto premezclado y en la parte frontal contiene un gran vitral. La cúpula mayor, totalmente en aluminio fue diseñada por el arquitecto Vivas y fabricada en Texas, Estados Unidos. La edificación fue iniciada en 1993, bajo la dirección de los ingenieros José López y José González, con la supervisión del propio artista.



Figura N° 4.5 Obra fuente de Génesis.

Fuente: Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

La inversión, en su totalidad es costeadada por la Fundación Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, presidida por Nicolás Demu, quien aportó la mayor parte del capital.

La Fundación Casa Museo Escultor Dimitrios Demu es una institución sin fines de lucro, y tiene como propósito fundamental exhibir la obra del laureado artista y su divulgación nacional e internacional. Dimitrios Demu y sus hermanos dedican esta obra a Venezuela, país que los acogió calurosamente y con el cual la familia toda ha tenido una especial vinculación por más de medio siglo.

Las funciones principales de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu tiene como objetivo principal exhibir las obras del escultor en sus instalaciones, mantener



en condiciones óptimas las instalaciones del museo, organizar eventos culturales en las instalaciones y exhibir las obras de artistas plásticos de la zona.

#### **4.1.2 Misión y visión de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.**

La misión con quien cuenta actualmente la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu es la siguiente:

“Somos el centro cultural líder de estado Anzoátegui. Nuestras actividades promueven la autogestión y motivan la participación de la comunidad, la empresa privada y el estado en el proceso de concientización de la cultura como responsabilidad de todos los miembros de la sociedad y base de la construcción del país y el mundo que queremos.

Promovemos, conservamos divulgamos y exhibimos la obra artística de Dimitrios Demu en el ámbito Nacional e Internacional y construimos con la valorización social de las artes”.

La Visión que presenta la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu es la siguiente:

“Ser reconocido como un centro cultural líder a nivel Nacional e Internacional a través de la realización de actividades que promuevan la autogestión y que motive la participación de la comunidad, la empresa privada y el estado en el proceso de concientización de que la cultura es responsabilidad de todos los miembros de la sociedad y es la base de la construcción del país y el mundo que queremos”.

Adicional a la misión y visión también se plantean los valores de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu los cuales son: gratitud, generosidad, perseverancia, libertad, integridad, capacidad para empezar de nuevo y realizar los sueños.



#### **4.1.3 Objetivos de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.**

Los objetivos establecidos por la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu son los que se presentan a continuación:

- ❖ Fomentar el desarrollo sociocultural de la población del estado Anzoátegui de forma continua y permanente. Impulsar y promover el turismo de la región oriental incentivar y promover la creatividad de los sectores más jóvenes de la población. Formar, fortalecer y transformar la percepción de la realidad para hacer del individuo un ser integral, con sensibilidad social y conciencia ecológica.
- ❖ Promover la empresa cultural para la realización de actividades que garanticen la autogestión y consolidación de una nueva conciencia del consumo y los espacios disponibles.

#### **4.1.4 Estructura Organizativa de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no cuenta con una estructura organizativa formalmente definida, la cual, incluye el conjunto de actividades y relaciones que determinen las funciones que cada unidad cumple y el modo de comunicación entre ellas. Por tal motivo, se procedió a la elaboración de un esquema organizacional de la Institución de acuerdo a la realidad existente dentro de la misma. Su estructura está conformada por: un Presidente, un Vicepresidente, un departamento de Dirección y un departamento de Administración, con la finalidad de asegurar, de manera eficiente, la mutua adaptación entre los medios internos y externos, y la obtención de los objetivos. El museo cuenta con quince (15) empleados cuyos cargos están reflejados de la siguiente forma: un Presidente, un Vicepresidente, una Directora, una



Administradora, una Asistente de Dirección y Administración, siete Guías de sala y tres de mantenimiento. (Ver figura 4.6)

#### **4.1.4.1 Descripción Organizacional y Funcional**

Las funciones realizadas por cada personal que integra el organigrama de la institución fueron descritas con la ayuda y participación del personal, en base a las actividades que realizan en sus diversas áreas de trabajo, a través de entrevistas no estructuradas. Dichas labores son descritas a continuación:

##### **❖ Presidente**

El presidente tiene como labor primordial, el perfecto cumplimiento de las especificaciones para las cuales fue construido el museo, así mismo se encarga del buen estado del mismo en todos sus departamentos, y la representación del museo, ante eventos tanto públicos como privados. Tomando en cuenta su ausencia casi permanente dada a compromisos laborales de otras índoles dentro y fuera del país.

##### **❖ Vicepresidente**

El vicepresidente tiene como tarea principal, asegurarse que el museo esté en buenas condiciones en todo momento y suplir al presidente en sus funciones mientras esté ausente. Tomando en cuenta su ausencia casi permanente dada a compromisos laborales de otras índoles dentro y fuera del país.

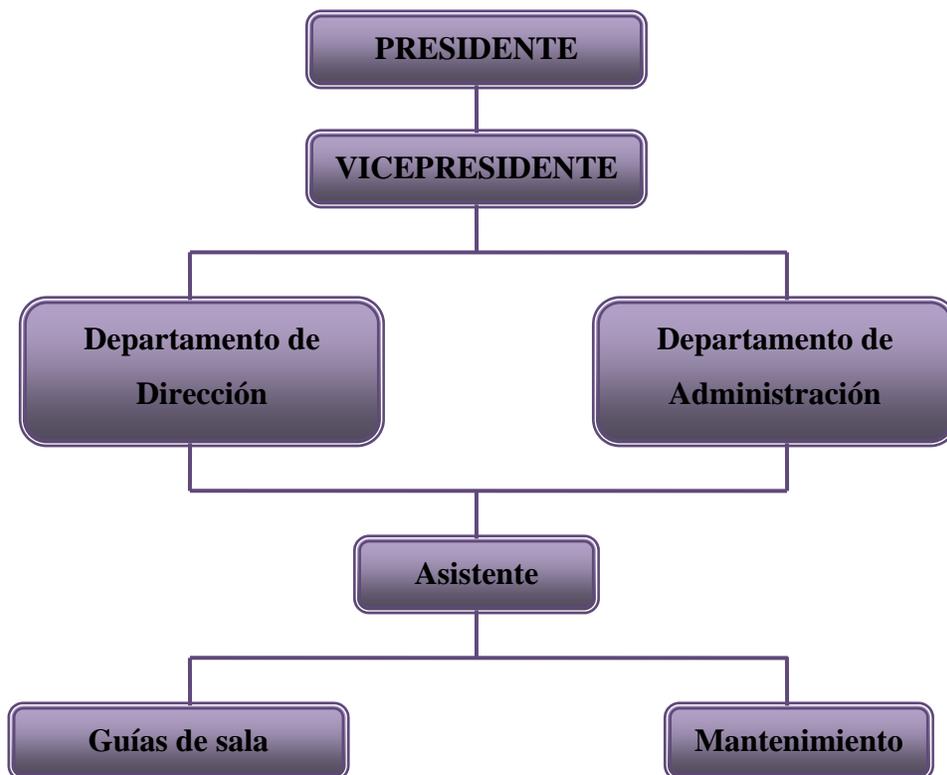


Figura N° 4.6 Estructura organizativa

Fuente: Elaboración Propia.

#### ❖ Departamento de Dirección

Se encarga de representar de manera formal y jurídica la institución. Es la responsable de las políticas rectoras, la administración de las colecciones, coordinar los programas culturales y presupuesto, estimando con precisión todos los ingresos y egresos de capital aplicando un sistema de inventario anual, balances mensuales que agilicen el control presupuestario de la institución., recursos humanos y servicios del museo. Establece las normas contractuales, laborales, convenios interinstitucionales y otros.



#### ❖ Departamento de Administración

Se encarga de recomendar normas de control financiero, planificar y supervisar los actos administrativos de cada área del museo. Esta función la ejecuta estableciendo un presupuesto anual para el desarrollo de las actividades planificadas. Es importante resaltar que la labor de administración debe responder a las exigencias y responsabilidades del museo como institución cultural, educativa, recreativa y responsables de su patrimonio.

#### ❖ Asistente

Es el responsable del control, registro e inventario, tanto documental como fotográfico de las colecciones. Se ocupa de los depósitos y coordinación de eventos. Le presta servicios al departamento de dirección y de administración.

#### ❖ Guías de sala

Se encargan de recibir al público, ser animadores dentro del Museo, velar por el buen uso del mismo, informar y orientar al usuario y participar en las labores de registro de información. Son los responsables de coordinar las acciones entre la(s) colección(es) y exposición(es). Conocen los sistemas de investigación, conservación, educación, organización y sus relaciones con el medio físico de la naturaleza del museo. Inspecciona los trabajos de instalación y operativos de los equipos del museo.

#### ❖ Mantenimiento

Son el responsable de ejecutar las acciones relacionadas con las condiciones físicas y ambientales de las colecciones y con el mantenimiento, limpieza y resguardo de la



sede del museo. Manejan los procedimientos técnicos que garanticen la integridad física de los bienes culturales.

En la descripción organizacional y funcional se puede observar que el presidente y vicepresidente tienen duplicidad de cargos, la labor del vicepresidente se ejerce a plenitud cuando se da la ausencia del presidente, llevando a cabo ambos las mismas labores en la institución.

#### **4.1.5 Relaciones internas y externas de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu está constituida por tres departamentos; un Departamento de presidencia, un Departamento de Dirección y un Departamento de Administración, todos ellos bajo la supervisión del Presidente y Vicepresidente, a través de los cuales interactúan para el logro de los objetivos de la Organización. A continuación se muestran las relaciones internas y externas:

##### **❖ Relaciones Internas**

El presidente y vicepresidente mantienen relación de forma interna con:

La directora y administradora, para mantenerlos informados sobre el desenvolvimiento de las labores del museo en forma frecuente, generalmente por medio de llamadas telefónicas, cuando amerite la toma de decisiones importantes relacionadas con eventos significativos.

La Directora y la Administradora mantiene relación de forma interna con:



La Asistente, para mantenerse informadas sobre la coordinación de eventos, las personas que visitan al museo y las actividades que ejecutan los guías de sala y el personal de mantenimiento.

La Asistente establece relación interna con:

Los guías de sala y el personal de mantenimiento, para proporcionarles órdenes directas relacionadas con cada una de sus labores correspondientes al cargo que ejercen.

#### ❖ Relaciones Externas

- ✓ La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu mantiene relación externa con la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, donde esta le brinda un aporte costeando los gastos de electricidad y un aporte económico anual único, donde el museo queda obligado a rendir cuenta por el uso de esos fondos, así como también prestar sus instalaciones para los eventos que vaya a realizar la Alcaldía. El convenio que tiene el museo con la alcaldía está bajo la responsabilidad del presidente y la directora.
- ✓ El museo mantiene relación externa con diferentes organizaciones culturales de manera temporal, donde su relación es con el presidente y la directora, la única entrada económica que obtiene el museo al efectuarse el evento es que las entradas son compartidas 50% para la organización y 50% para la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.



- ✓ La prensa El Tiempo en su espacio “Arte” y la Nueva Prensa de Oriente en su espacio “Cultura”, les brinda una ayuda a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu escribiendo un artículo sobre los eventos que el museo estará presentando, estos artículos son enviados por la asistente por medio de un fax, desde las instalaciones de la institución a dichas empresas para su publicación.

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu puede mantener relación externa con:

- ✓ El gobierno del estado Anzoátegui el cual puede ayudarlo mediante un aporte quedando ésta institución obligada a rendir cuenta por el uso de esos fondos. En el decreto 677 del 21 de junio de 1985 (Normas sobre las fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado y el control de los aportes públicos a las instituciones privadas similares). En su artículo 22 dice: “Las fundaciones, asociaciones y sociedades civiles que no sean del Estado, de acuerdo al presente Decreto, y que reciban asignaciones de los entes a que se refiere el artículo 2º, deberán remitir a éstos una relación anual de los aportes públicos y privados percibidos y del destino que den a los mismos”. En el artículo 2º dice: Quedan sometidos a las disposiciones del presente Decreto:
  - a) Los órganos de la Administración Central.
  - b) Los Institutos Autónomos y otros entes de derecho público no territoriales de la Administración Central.
  - c) Las asociaciones o sociedades civiles o mercantiles en las cuales la República y los institutos autónomos, conjunta o separadamente, tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del capital social.
  - d) Las asociaciones o sociedades civiles o mercantiles en las cuales las personas a que se refiere el literal anterior, conjunta o separadamente, tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del capital social.



- e) Las fundaciones constituidas o dirigidas por algunas de las personas referidas en los literales anteriores, o aquellas de cuya gestión pudieran derivarse compromisos financieros para esas personas.
- ✓ Con otras instituciones presentando sus obras para que de esta manera puedan exhibir diferentes obras a los visitantes, manteniendo relaciones en el campo Educativo, Instituciones públicas y privadas de acontecer cultural, turístico, artístico etc. participando en el desarrollo turístico y cultural de las instituciones educativas a través del turismo estudiantil el cual se logra manteniendo y planificando actividades conjuntamente con las instituciones educativas a fin de que los niños, niñas y adolescentes visiten el museo en todas las épocas del año como parte de la programación de las cátedras de artística, ciudadana, cultural, arte, escultura y arquitectura.
  - ✓ Con profesionales culturales locales o nacionales donde a través de ellos se dicten talleres educativos para la comunidad favoreciendo en los participantes la reflexión, investigación, expresión y creación, en un ambiente donde la enseñanza predomina el componente práctico sobre el teórico. Cuyo valor agregado sea la acreditación académica de los participantes, a objeto de ofrecer otras oportunidades de aprendizaje a quienes por una razón u otra, no pueden realizar estudios formales. A través del contacto directo con diferentes profesionales el museo puede brindarle a la comunidad distintas actividades para su aprendizaje mediante, seminarios, foros, cursos, jornadas, cátedras, entre otros.
  - ✓ Con los medios de comunicación donde su relación es establecer un contacto directo y continuo con los periodistas responsables de las fuentes de cultura, educación, comunidad, espectáculos, para la difusión de la programación expositiva, actividades educativas y comunitarias del museo.



- ✓ Con las comunidades del entorno inmediato estableciendo directrices de visualización de nódulos, focalización de público, contacto directo con la gente, campaña de divulgación por medios de comunicación tradicionales y alternativos, atención directa a instituciones educativas y grupos organizados, que constituyan a fundamentar una política de penetración educativa y comunitaria.

#### **4.2 VISIÓN AMPLIA DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU**

En la visión amplia del museo se muestra la relación que ejerce la institución internamente con los distintos departamentos, así como también con el contexto externo. En la figura 4.7 se muestra la situación planteada.

#### **4.3 ASPECTOS CRÍTICOS DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU**

Una vez analizado el estado actual del sistema, se presentan en esta sección, los aspectos más críticos, es decir, aquellos factores que son causa de situaciones problemáticas dentro de la institución. Estos aspectos críticos fueron captados, mediante la observación directa y el contacto con las personas involucradas con el sistema en estudio. A continuación se presentan los focos problemáticos percibidos en el museo:

##### **1. Falta de un Direccionamiento Estratégico que le permita cumplir con sus objetivos a largo plazo.**

El no tener estrategias ocasiona que el museo no haya logrado los objetivos para los cuales fue creado, la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles,

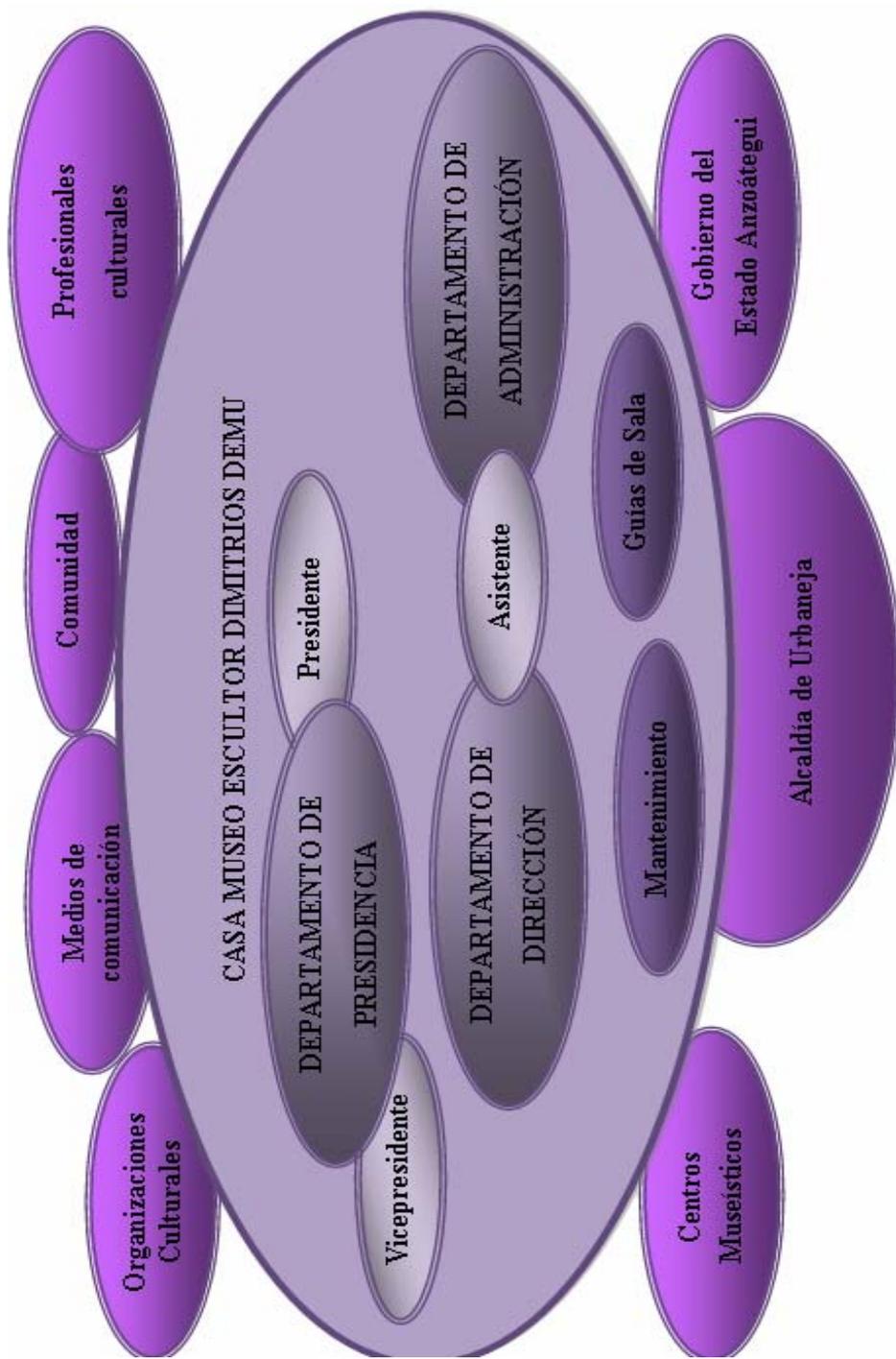


Figura N° 4.7 Visión Amplia del Sistema.



reduciendo los conflictos, fomentando la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, y de esta manera alcanzar los objetivos que se quieren lograr, en forma flexible, propositiva, creativa, participativa y dinámica, dándole vitalidad y sustentabilidad al museo. Implicando comprometer recursos para el futuro a través del análisis del pasado para emprender una acción presente con proyección futura, incluyendo la definición y selección de objetivos, así como la previsión de los medios para lograrlos. Por ejemplo la tarea de difundir a nivel nacional las obras del escultor se realizaría en una forma más efectiva si se contara con un Plan Estratégico. En la actualidad el museo no cuenta con dicho plan por esta razón la falta del mismo es considerado un factor crítico.

## **2. Falta de Apoyo por parte del Estado.**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu en la actualidad no cuenta con apoyo de ningún ente gubernamental, salvo un aporte que realiza la Alcaldía del Municipio Turístico “Lic. Diego Bautista Urbaneja” costeadando los gastos de electricidad, mediante un convenio que tiene la alcaldía con Elorienté, y un aporte económico anual único, donde el museo queda obligado a rendir cuenta por el uso de esos fondos, así como también prestar sus instalaciones para los eventos que vaya a realizar la Alcaldía, el museo por ser una institución sin fines de lucro está excepto de impuesto, y busca por sus propios medios los fondos para cubrir sus gastos de mantenimiento y otros gastos administrativos. El museo ha buscado obtener recursos para costear sus gastos alquilando sus instalaciones a particulares y organizando eventos culturales.

El gobierno del estado puede ayudar al museo mediante un aporte quedando ésta institución obligada a rendir cuenta por el uso de esos fondos. En el decreto 677 del 21 de junio de 1985 (Normas sobre las fundaciones, asociaciones y sociedades



civiles del Estado y el control de los aportes públicos a las instituciones privadas similares). En su artículo 22 dice: “Las fundaciones, asociaciones y sociedades civiles que no sean del Estado, de acuerdo al presente Decreto, y que reciban asignaciones de los entes a que se refiere el artículo 2º, deberán remitir a éstos una relación anual de los aportes públicos y privados percibidos y del destino que den a los mismos”. Donde indica que queda obligada a relacionar esos aportes y a dar cuenta del uso de ese dinero. Con la ayuda del gobierno y de la alcaldía el museo podrá tener una estabilidad económica permitiendo lograr ciertos objetivos del plan estratégico a llevar a cabo, con éxito.

### **3. Poco interés por parte de la sociedad hacia la cultura.**

Con el paso del tiempo la sociedad ha perdido interés hacia las actividades culturales, esto ha sido causa de que algunos museos en la Zona Norte de Anzoátegui hayan tenido que cerrar sus puertas como es el caso del Museo del Niño ubicado en el municipio Urbaneja del estado. En el presente la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu sólo llega a un promedio de 1000 visitantes mensuales en los meses de mayor actividad como los son el mes de mayo y agosto, mientras que en otros meses solo llegan un poco más de 100 visitantes al mes como los son el mes de octubre y diciembre.

Al incrementar el interés de la sociedad hacia la cultura por medio de la ejecución del plan de desarrollo Turístico-Educativo y cultural de la región, al programar y promover el desarrollo turístico del estado dentro del museo. Ayudaría incrementar el interés de la sociedad por la cultura.



#### **4. Falta de asociaciones con otros centros museísticos**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no cuenta con alianzas con otros centros museísticos nacionales e internacionales, algunos museos en el mundo intercambian sus obras con otros con el fin de presentarle al público obras de diferentes regiones del mundo, de esta forma logran mantener a los visitantes interesados en el museo y también exhibir sus obras en otras partes del mundo. Los beneficios que tendrá el museo al relacionarse con otras instituciones sería la elaboración de proyectos de planes Culturales-Educativos regionales conforme a los lineamientos de políticas que le presentan, las oficinas culturales de coordinación y planificación en cuanto a educación y cultura y el consejo regional de desarrollo, así como también le favorece el intercambio de publicaciones y revistas, el incremento en forma permanente de los archivos documentales y fotográficos que tienen como finalidad prestar apoyo a investigadores, profesionales, docentes y estudiantes universitarios, y realizar convenios con escuelas, universidades y/o instituciones, que sean de gran beneficio para las partes y que todos los proyectos dejen buenos dividendos al museo con el fin de continuar con los proyectos académicos y de difusión cultural y artística.

#### **5. Falta de gestión educativa y acción sociocultural**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no cuenta con una gestión educativa y una acción social que tienen como propósito esencial el posicionamiento del museo en el imaginario de los públicos-objeto. Esto significa que todas las actividades que realiza el museo deben impactar de diversas formas en el modo de vida de las personas, tanto individual como colectivamente. Desde esta perspectiva, la producción museística se califica en la medida que esos impactos producen una relación intersubjetiva entre los grupos poblacionales y la institución.



El museo al tener programas educativos obtiene una entrada de dinero para sus gastos, así como también la atención del público. Donde algunos de estos programas pueden ser:

**Talleres** los talleres son una estrategia pedagógica porque durante su ejecución el participante debe realizar ejercicios prácticos, de aplicación de conocimientos, o desarrollar sus propias posibilidades. Están diseñados de acuerdo con los requerimientos de formación, capacitación, actuación y uso positivo del tiempo libre de los diferentes tipos de público. Tienen como finalidad favorecer en el participante la reflexión, investigación, expresión y creación, en un ambiente donde la enseñanza predomina el componente práctico sobre el teórico. Es importante destacar que debe ser preocupación del museo el diseño y la ejecución de talleres dirigido a la profundización en determinadas áreas del conocimiento y del saber de manera sistemática, con la participación de especialistas o personas con reconocida trayectoria, cuyo valor agregado sea la acreditación académica de los participantes, a objeto de ofrecer otras oportunidades de aprendizaje a quienes por una u otra razón, no pueden o desean realizar estudios formales. A este respecto es de destacar la posibilidad de realizar alianzas estrategias con instituciones u organismos educativos del entorno tales como: universidades, institutos de educación superior, zonas educativas, distritos escolares, direcciones de educación de gobernaciones y alcaldías, a fin de unir esfuerzos y racionalizar costos. Estas se desarrollan bajo distintas modalidades:

- ❖ Talleres permanentes: se dictan a lo largo de todo el año.
- ❖ Talleres especializados: responden a las necesidades de profundización de conocimiento y experiencia en áreas, procesos y técnicas específicas del arte, la ciencia, la historia, la antropología, la educación o la museología.



- ❖ Talleres de expresión: su propósito es lograr en el participante, a través del conocimiento y de la aplicación de técnicas y procesos artísticos, científicos y tecnológicos, el desarrollo de habilidades expresivas y creadoras.
- ❖ Talleres de larga duración: se imparten en un tiempo prolongado y que a su vez pueden desarrollarse como un taller único, o dividido por módulos de aprendizaje.

**Eventos paralelos** este programa está formulado en correspondencia con los programas expositiva y educativa del museo. Tiene el propósito de favorecer la reflexión y discusión de ideas vinculadas con las exposiciones o temáticas que se deriven de ellas, atendiendo a necesidades de formación y actualización del público interesado. Entre este tipo de eventos destacan: seminarios, foros, cursos, encuentros, jornadas, cátedras, talleres, entre otros.

**Seminarios, conferencias y foros** este tipo de programa se concibe con la finalidad de apoyar la reflexión, la investigación y el debate de ideas relacionadas con temas específicos. Debe contar con la participación de especialistas o personas de reconocida experiencia en la problemática a tratar. Su planificación debe incluir varias fases, donde algunas son:

- ❖ Promoción: se refiere a la divulgación del evento a través de los medios que estén al alcance del museo: avisos de prensa, programas de radio y televisión, correo electrónico, fax, repartición de volantes. Para facilitar esta tarea se recomienda que el área de educación elabore y actualice un banco de datos del público interesado en este tipo de eventos.
- ❖ Preparación, organización y distribución de material: de presentación y difusión de la actividad, que incluya nombre del evento, ponentes, objetivos, contenidos, costos (inversión), matrícula, duración (fecha de inicio y de culminación), hora, y



dirección entre otros; de inscripción (lista de inscripción, recibos de pago); institucionales: carnets para los participantes, habladores, carpetas, lápices, maletines, libretas, hojas, que incluyan imagen del museo; de apoyo: guías, fotocopias de libros, textos de los ponentes; de evaluación: que recoja impresiones y opiniones de los participantes en lo pedagógico y en cuanto a la logística.

- ❖ Registro estadístico: número de inscritos, deserciones, total de participantes.
- ❖ Registro audiovisual: contar con los equipos (grabadoras, cámaras de video) se recomienda grabar y/o filmar los eventos, a fin de ir creando un archivo que no sólo sirva de memoria, sino también como material a consultar por el público interesado.
- ❖ Asignación de responsables: para las actividades de atención al público, de inscripción, de coordinación y supervisión de instalación y funcionamiento de los equipos (lámparas, proyectores de diapositivas, VHS, de videos), de servicio de refrigerio.
- ❖ Atención al público: el éxito de este tipo de actividades comienza con el trato al visitante; es importante brindar la mejor atención y la mayor información al público que así lo solicite.
- ❖ Publicaciones: dado el esfuerzo de investigación que implica este tipo de evento, se pueden editar publicaciones que recojan las investigaciones desarrolladas por los ponentes a lo largo del evento.
- ❖ Seminarios: programa dirigido a la profundización de un determinado tema de investigación, o una rama especial del conocimiento, a cuyo término el



participante recibe la debida acreditación académica que certifique estos estudios, puede contar con la participación de uno o varios especialistas en un tema o área del conocimiento en particular. Su duración puede variar: desde dos o tres días intensivos hasta uno o dos años, con sesiones semanales de tres horas. Al igual que lo propuesto para los talleres, se recomienda la realización de alianzas estratégicas con universidades, institutos de educación superior, centros de investigación, a fin de compartir esfuerzos y obtener el apoyo de instituciones con reconocimiento académico, así como el intercambio de investigadores y docentes especialistas en la temática a estudiar. Lo recomendable es agrupar entre 15 ó 20 participantes. En la planificación no debe olvidarse la inclusión de un tiempo determinado para el proceso de inscripción: planilla de inscripción, recibo de pago y presentación impresa de los objetivos y contenidos del seminario. Debe acompañarse también de un instrumento de evaluación, que incluya la percepción del participante con respecto a lo académico y pedagógico, así como en lo vinculado a la logística.

- ❖ Conferencias: consiste en una presentación oral, cuidadosamente preparada sobre una temática en particular, por uno o más especialistas. Puede estar apoyada en recursos audiovisuales: diapositivas, transparencias, videos, presentaciones en video-bean. Su planificación incluye un espacio de preguntas y respuesta con la finalidad de estimular el diálogo y la participación de los asistentes. Su duración varía de acuerdo con el número de conferencista. Es importante que antes del inicio de este tipo de actividad, un responsable del museo haga la presentación del tema a desarrollar así como una breve síntesis curricular del o los expositores. Es aconsejable revisar con suficiente tiempo de antelación los equipos a utilizar en el desarrollo de la misma, a objeto de evitar complicaciones o interrupciones que comprometan su buen desarrollo.



- ❖ Cursos y talleres dirigidos a docentes: programa que busca fortalecer y/o profundizar la vinculación entre museo y escuela. Así, y más allá de la tarea de promoción y difusión, deben desarrollarse actividades que estén orientadas al conocimiento de los docentes acerca de las posibilidades educativas que ofrece el museo: de apoyo y complemento al currículo escolar, de valoración del patrimonio natural y cultural, de formación ciudadana, de educación para la paz. Una buena estrategia es incidir desde el mismo comienzo de su formación. Para ello es conveniente el desarrollo de redes con las instituciones encargadas de forma docentes, así como con instancias educativas gubernamentales: Ministerio de Educación (Zonas Educativas y Distritos Escolares), gobernaciones y alcaldías (Direcciones de educación y de cultura), y los propios institutos educativos (nacionales, estatales, públicos y privados) de manera de establecer programas continuos tales como pasantías, cursos, talleres y seminarios.
  
- ❖ Pasantías y prácticas profesionales: tienen como finalidad vincular al museo con los procesos de aprendizaje y las necesidades prácticas de trabajo o empleo de los estudiantes de las carreras de educación superior, relacionadas con las museología y las disciplinas que conviven al interior de los museos: arte, historia, ciencia, antropología, educación, turismo, publicidad, informática, trabajo social, sociología, economía, ingeniería, comunicación social. Contribuye a enlazar la teoría con la práctica, el estudio con el trabajo y a la vez favorecer la interacción con la realidad del entorno sociocultural. Plan de requerimiento y necesidades del museo en torno de la contribución de las disciplinas científicas, cuyo objeto de estudio tiene cabida en todas las áreas de la misión institucional. Ello implica la formación de tutores académicos y tutores institucionales a fin de elaborar los planes de pasantías y/o prácticas profesionales para el desarrollo de informes de pasantías que pudiesen constituirse en tesis o trabajos especiales de grado.



- ❖ **Proyectos especiales e innovaciones pedagógicas:** las múltiples necesidades de desafíos que plantea la construcción de una pedagogía de los museos , implica la realización de esfuerzos sostenidos en el tiempo con el objeto de ir profundizando en aquellas formas, procesos y comprensiones que contribuyan a la consolidación de esta disciplina en el fortalecimiento de esta misión museística. Para ello es preciso coordinar con instituciones pedagógicas, universidades, centros de investigación y comunidades organizadas la concreción de estas políticas de investigación y desarrollo.
  
- ❖ **Publicaciones:** programa a través del cual el museo produce, a través del área de educación, sus propias publicaciones y medios con una intencionalidad educativa tales como: guías de estudio, hojas informativas, itinerarios, juegos programa interactivos, videos, dirigidos a diferentes segmentos de la población y concebidos de acuerdo con los contenidos de exposiciones, colecciones, temas de interés, necesidades manifiestas en el público, entre otras. Dentro de este programa también se incluye la elaboración de los contenidos de ciertos dispositivos museográficos, entre los que destacan los paneles didácticos. Algunos aspectos a considerar en su redacción y presentación son: evitar textos largos, la utilización de un lenguaje sencillo, sin sacrificar el contenido, la explicación de términos especializados o técnicos que formen parte del texto, y el uso de oraciones cortas, con un tamaño de letra adecuado y legible.

**Materiales impresos y audiovisuales** el museo debería preocuparse más por mantener una política editorial de amplia difusión y calidad, discriminada según las necesidades de información, investigación, formación y actualización de los diferentes tipos de público que asisten a sus espacios. Desde el punto de vista organizacional, constituye una unidad técnica de apoyo a las diferentes áreas o funciones del museo. Como tal, es responsable del proceso de producción y edición



de las publicaciones y así como de la proyección gráfica de la imagen institucional. Sus objetivos son:

- Diseñar la identidad gráfica del museo.
- Producir las publicaciones concebidas según el tipo de exposición o actividad educativa-comunitaria, y el segmento de población al cual están dirigidas: catálogos, folletos, guías de estudio, recorridos, libros.
- Realizar el diseño gráfico de los dispositivos museísticos: imagen de sala, pendones, paneles didácticos, rótulos, pancartas entre otros.
- Realizar el diseño gráfico y la edición de invitaciones, avisos de prensa, programas de mano, certificados, material promocional, material pop, entre otros.
- Realizar el diseño y la producción de la papelería y otras formas de uso interno.

Entre los tipos de publicaciones el museo puede realizar:

- ❖ Publicaciones de Carácter promocional: su objetivo es dar a conocer al público las actividades que realizan el museo: exposiciones permanentes y temporales, historia y características del mismo y su recorrido expositivo, programas educativos, eventos (cine, teatro, música), servicios de transporte, servicios especiales a estudiantes, además de horario de atención al pública, información referida a la ubicación del museo, teléfonos, correo electrónico, facilidades de estacionamiento, formas de acceso desde diferentes zonas de la ciudad o comunidad, servicios de restaurante, cafetín, etc. Se presentan bajo los formatos de trípticos o dípticos, folletos, guías y volantes, entre otros. También pueden publicarse boletines informativos, revistas o periódicos donde se difundan las actividades de la institución, los avances de los trabajos de investigación del museo o de instituciones a fines, informaciones relativas a la comunidad, clubes, excursiones, noticias acerca de otros centros culturales, artículos de interés, etc.



- ❖ Publicaciones de carácter especializado: entre estas publicaciones tenemos los catálogos razonados, los cuales deben contener información extensa y profunda sobre la colección las exposiciones o muestras que se realizan. Incorpora información del artista y su obra (en el caso de exposiciones vinculadas a la plástica) así como textos especializados y laborados por críticos, historiadores, científicos, antropólogos, curadores, entre otros. Este tipo de publicación está dirigida principalmente a un público interesado: especialistas de distintas áreas artistas, estudiantes de nivel superior. También pueden editarse catálogos como propósito de difusión y divulgación a un público más diverso, con un lenguaje menos técnico o especializado.
  
- ❖ Publicaciones de carácter educativos: en este caso destacan las guías de estudio que se elaboran con una clara intencionalidad didáctica, a fin de iniciar a un público en formación, presentadas en un formato atractivo, de amena lectura, apoyada en imágenes (fotografías e ilustraciones) y actividades lúdicas, en correspondencia con la edad y el grado de escolaridad del lector. Debe ser rica en contenidos, evitando tecnicismos, para poder cumplir con su finalidad educativa, cuidando el no competir con los catálogos. Se recomienda además la incorporación de un glosario de términos así como una completa bibliografía de consulta. Por lo general están dirigidas a estudiantes de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo. Es importante recordar que todos los materiales impresos producidos por el museo conforman la memoria de la institución. De allí que deba prestarse especial atención y cuidado a toda la información referida a los créditos institucionales, nombre de catálogo, fecha de inicio y término de la exposición, nombre del artista, lugar y año de edición, número de catálogo y número de la exposición dentro de la institución, número de depósito legal asignado por la Biblioteca Nacional, créditos de diseño gráfico, fotocomposición, casa editorial, fotografía, montaje, entre otros. Por último la



conformación de un registro de proveedores en artes gráficas, contribuirá a organizar y agilizar eficazmente el proceso de trabajo.

## 6. Falta de Acción Comunicativa

El museo también puede diseñar y ejecutar políticas de comunicación que sustenten las actividades de promoción y divulgación de su acción: historia, perfil, servicios, programación, entre otras, a través de los diferentes medios de comunicación: televisión, radio, prensa. Está área puede incluir los programas de:

- ❖ Relaciones con los medios: su objetivo es establecer un contacto directo y continuo con los periodistas responsables de las fuentes de cultura, educación, comunidad, espectáculos, para la difusión de la programación expositiva, actividades educativas y comunitarias, inauguraciones, etc. A los fines de organizar y planificar el trabajo, se debe elaborar un banco de datos que incluya datos básicos de los comunicadores que cubren las fuentes afines al museo así como los medios de comunicación, el cual debe actualizarse permanentemente para lograr contactos oportunos y efectivos. Debe incluir también las actividades a realizar, entre las que destacan ruedas de prensa y encuentros con los medios de comunicación, donde los responsables de una determinada exposición (artistas, curadores) o actividad, se reúnen con los comunicadores según el horario previamente determinado para cada uno de ellos. Estas actividades deben apoyarse con material escrito (notas de prensa) producido por el área.
- ❖ Producción: está dirigido al diseño, conceptualización y realización de videos institucionales, de micro para televisión y cine, de apoyo comunicacional a las áreas de investigación/curaduría, de educación en la producción de medios audiovisuales.



- ❖ Relaciones institucionales: mediante el establecimiento de vínculos institucionales con organismos del estado, empresa privada, personalidades y sectores ligados a la vida cultural del país.
- ❖ Financiamiento publicitario: con la obtención de recursos para la publicación de avisos, y la producción de videos y micros a través del intercambio con instituciones públicas y privadas.

**Eventos** es responsabilidad de esta área la planificación de una oferta diversificada de eventos culturales y recreativos, que constituyan a elevar la calidad de vida de individuos y comunidades, ofreciendo espacios para el disfrute, el esparcimiento y la elevación de los niveles culturales así como la aproximación intencional al hecho museístico. Entre sus actividades tenemos:

- La planificación y producción de eventos: inauguraciones, eventos musicales, presentaciones de obras de teatro, de danza, etc.
- La creación y actualización de un banco de datos que incluya: organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas privadas y personalizadas, así como grupos artísticos.
- El alquiler de espacios para eventos, locaciones, cursos y talleres para empresas y particulares.

### **7. Falta de actividades de extensión a la comunidad**

La Casa Museo Escultor a través de estas actividades puede hacer un espacio vital de interacción y participación con las comunidades del entorno inmediato, cuya totalidad constituye un potencial de público con necesidades de formación, capacitación y recreación que contribuyan a mejorar su calidad de vida. Consecuentemente la acción



deberá orientarse a la integración orgánica y permanente de comunidades y poblaciones en las actividades del museo. Ello supone el principio el desarrollo de una acción pedagógica claramente definida y articulada con la misión institucional, así como la conformación de una estructura organizativa flexible, de manera de generar propuestas de acciones factibles y concretas, que respondan a las necesidades reales y sentidas de los diferentes tipos de públicos a atender. Dada la escasa experiencia en este tipo de problemática, se requiere de una metodología de trabajo fundamentada en el crecimiento sostenido de hipótesis, que nos aproxime al conocimiento real de estas comunidades y sus complejidades, así como de un análisis institucional que dé cuenta de las necesidades de los beneficios directos, con el fin de generar estrategias y métodos innovadores que respondan a las problemáticas detectadas. De ello resultará una matriz de posibles beneficiarios discriminada según sus niveles erarios, de escolaridad, de grupos organizados, por ejemplo. Se plantea también la conformación de redes de información y solidaridad que superen las formas tradicionales de organización comunitaria (asociaciones de vecinos, juntas pro-mejoras, fundaciones, ONGs, cooperativas). Deberán establecer asimismo unas directrices de visualización de núdulos, focalización de público, contacto directo con la gente, campaña de divulgación por medios de comunicación tradicionales y alternativos, atención directa a instituciones educativas y grupos organizados, que contribuyan a fundamentar un apolítica de penetración educativa y comunitaria. De acuerdo con lo expuesto, el programa puede establecer un orden para su realización:

1. Conocer las necesidades y tradiciones culturales de la comunidad:
  - Establecer contactos con las instituciones y organizaciones de la comunidad para conocer las actividades que se realizan y las necesidades referidas al campo artístico, cultural y científico.
  - Conocer el interés de la comunidad hacia el programa, ya que la participación será totalmente voluntaria.



- Conformar instancias de decisiones en comunidad para la planificación, programación y ejecución de actividades culturales.
2. Estrategia de acercamiento a la comunidad:
    - Programar actividades de extensión para propiciar la participación de la comunidad.
    - Organizar talleres para estimular el acercamiento de la comunidad al museo: cerámica, escultura, gráfica, pintura, etc.
    - Planificar exposiciones itinerantes en los espacios de la comunidad.
    - Realizar visitas guiadas de las exposiciones a las personas o grupos de la comunidad que asisten a los talleres.
  3. Planificar y programar actividades de extensión con la comunidad:
    - Considerar el diagnóstico cultural de la comunidad.
    - Planificar y programar las actividades sobre la base de una estrategia de participación.
    - Estimular las potencialidades creativas de la comunidad en el campo cultural para que integren el equipo de actividades de formación y recreación: espectáculos, cursos, talleres, etc.
  4. Divulgar el desarrollo del programa en la comunidad: sus alcances, cambios, etc.
  5. Llevar la realización de actividades de extensión a los espacios de la comunidad: plazas, colegios, áreas verdes, canchas deportivas, iglesias, etc.
  6. De acuerdo con los objetos del museo, la programación de actividades debe referirse al cambio cultural como:
    - Artes auditivas: música clásica, ligera, folklórica, jazz, canto coral y otras.



- Artes escénicas: teatro, mimos, danza y títeres.
- Literatura: cuento, poesía, dramaturgia y otras áreas.
- Ciencia y tecnología.

The image features a purple-tinted seal of the Universidad de Oriente, Venezuela, centered within a rounded rectangular frame. The seal is circular and contains a central emblem of a star with a vertical arrow and a horizontal arrow, surrounded by a circular path. The text "UNIVERSIDAD DE ORIENTE" is inscribed along the top arc, and "VENEZUELA" is inscribed along the bottom arc. Overlaid on the seal is the chapter title in white, serif, all-caps font.

**CAPÍTULO V  
REFORMULACIÓN  
DE LA MISIÓN**

## CAPÍTULO V

### REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión define a una institución y establece lo que desea ser en un futuro; un establecimiento inadecuado de tal término trae consigo la pérdida y desconocimiento de la identidad institucional. Esta se refiere a la razón de ser y al objeto de decisiones de la institución, y puede formularse en términos de disciplinas académicas, dimensión geográfica, marco cronológico y responsabilidad social, a diferencia de otras instituciones.

Para fijar un Plan Estratégico se debe establecer la reformulación de la misión de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu. Es importante señalar que la responsabilidad principal para su creación, reside en el Presidente, ya que la responsabilidad secundaria queda en la directora y administradora, quienes ofrecieron sugerencias sobre la forma en que la declaración puede hacerse más efectiva y útil.

El museo cuenta con una misión ya planteada, la cual será validada según las premisas de Strickland y Thompson en su *libro "Administración Estratégica. Conceptos y Casos"*, quienes establecen que una misión bien redactada debe responder a las preguntas, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia donde nos dirigimos? El propósito de esta validación es comprobar si la misión actual se encuentra redactada de manera correcta y si responde a la concepción de los directivos de cual es la dirección que quieren que el museo siga en el futuro.



### 5.1 MISIÓN DE LA CASA MUSEO ESCULTOR DIMITRIOS DEMU.

En el análisis del sistema actual (capítulo IV) se hizo referencia sobre la misión que presenta la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu. A continuación se validan las tres preguntas que proponen Strickland y Thompson:

**¿Quiénes Somos?** Somos el centro cultural líder del estado Anzoátegui. Nuestras actividades promueven la autogestión y motivan la participación de la comunidad, la empresa privada y el estado en el proceso de concientización de la cultura como responsabilidad de todos los miembros de la sociedad y base de la construcción del país y el mundo que queremos.

**¿Qué Hacemos?** Promovemos, conservamos divulgamos y exhibimos la obra artística de Dimitrios Demu en el ámbito Nacional e Internacional y construimos con la valorización social de las artes.

**¿Hacia Donde Nos Dirigimos?** Ser reconocido como un centro cultural líder a nivel Nacional e Internacional a través de la realización de actividades que promuevan la autogestión y que motive la participación de la comunidad, la empresa privada y el estado en el proceso de concientización de que la cultura es responsabilidad de todos los miembros de la sociedad y es la base de la construcción del país y el mundo que queremos.

La misión actual de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu responde a las tres interrogantes propuestas por Strickland y Thompson, a pesar que la misión en cuanto a su forma está correctamente constituida, al revisar esta se observa que su fondo se ha perdido al momento de responder las interrogantes ¿Quiénes Somos? Y ¿Hacia Donde Nos Dirigimos? donde se expresa “actividades promueven la autogestión y motivan la participación de la comunidad, la empresa privada y el estado en el



proceso de concientización de la cultura como responsabilidad de todos los miembros de la sociedad y base de la construcción del país y el mundo que queremos” Esta expresión son prácticamente iguales no dejan bien claro quienes son y hacia donde se dirigen, otro aspecto es que el museo quiere ser conocido a nivel nacional e internacional, por medio de una entrevista con el presidente y la administradora, se decidió eliminar a nivel internacional y lograr primero que la institución sea conocida a nivel local y nacional, para después de este logro ser conocidos internacionalmente, esta decisión se tomó, porque les llevaría mucho tiempo lograr que el museo sea conocido a nivel internacional debido que lamentablemente a nivel local muchas personas desconocen su existencia, después de haber realizado las entrevistas con el presidente y la administradora se pudo concebir que la verdadera esencia que persigue el museo es lograr que los visitantes y los trabajadores, se involucren tanto que los mismos puedan transmitir la importancia de esta corriente artística a nivel local y nacional. La estructura de la propuesta se encamina a la realización de actividades meramente artística que promuevan la autogestión y la participación de la comunidad, la cual debe estar concientizada sobre la importancia en este museo como proyección cultural. La responsabilidad principal de lo expuesto debe residir en el presidente y en la directora el cual deben crear motivos para abrir horizontes en las mentes de las nuevas generaciones, invitar al resto de la capacidad artística y creadora de adolescentes, ayudar a descubrir la belleza de las obras; dar sentido a las cosas que ven y hacen en el museo, descubrir a través de las grandes creaciones humanas del arte, la fuerza de la creatividad del ser humano, invitar a realizar con el esfuerzo y capacidades personales de cada visitante, obras que ayuden a presentar un mundo más humano y más habitable.

Se realizó una reunión con el presidente donde se le explicó la importancia de reformular la misión, así como también se le mostró diferentes misiones de distintos museos para de esta manera adaptar la misión a los lineamientos de la institución, una vez obtenida la declaración, se ejecutó la validación de esta de acuerdo a las



características de las cuales se han hecho referencia anteriormente, la misión resultante es la siguiente:

“Somos una Institución cultural de carácter privado sin fines de lucro, donde nuestro principal objetivo es el resguardo y difusión de las obras del escultor Dimitrios Demu, exhibimos las obras de arte del escultor, promovemos la autogestión y motivamos la participación de la comunidad en las actividades que se estén realizando por la institución, construyendo un centro de formación, recepción, y apoyo al quehacer artístico y cultural, en la colectividad local y nacional, todo esto con el fin de dar a conocer la obra del escultor a nivel local, así como también rescatar, proyectar, reflexionar e impulsar la cultura, propiciando su identificación en el escenario nacional”.

**¿Quiénes Somos?** Somos una Institución cultural de carácter privado sin fines de lucro, donde nuestro principal objetivo es el resguardo y difusión de las obras del escultor Dimitrios Demu.

**¿Qué Hacemos?** exhibimos las obras de arte del escultor, promovemos la autogestión y motivamos la participación de la comunidad en las actividades que se estén realizando por la institución, construyendo un centro de formación, recepción, y apoyo al quehacer artístico y cultural, en la colectividad local y nacional.

**¿Hacia Donde Nos Dirigimos?** Todo esto con el fin de dar a conocer la obra del escultor a nivel local, así como también rescatar, proyectar, reflexionar e impulsar la cultura, propiciando su identificación en el escenario nacional”.



**CAPÍTULO VI**  
**AUDITORÍA EXTERNA**

## CAPÍTULO VI

### AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa identifica y evalúa los acontecimientos de carácter social, económico, político, tecnológico y competitivo que están fuera del control propio del museo, basándose en hechos y tendencias de la misma. El objetivo de su implementación es identificar las variables claves (oportunidades y amenazas) en el comportamiento de la institución, es decir, aquellas que puedan influir positiva o negativamente en su funcionamiento.

Por tal motivo, se decidió estudiar los factores que inciden de forma directa en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, con el propósito de aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten y en el caso de posibles amenazas, adoptar las medidas necesarias para minimizar su impacto. El resultado de esta auditoría reflejará las oportunidades sobre las cuales debe centrarse el futuro de una institución.

A continuación se muestra el procedimiento empleado para la realización de la auditoría externa:

Para identificar los factores que inciden de forma directa al museo se utilizó la metodología propuesta por Fred David en su libro “*Conceptos de la Administración Estratégica*” (1997): Fuerzas económicas; Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; Fuerzas políticas, gubernamentales y legales, Fuerzas tecnológicas y Fuerzas de la competencia. Así como también se tomó en cuenta al Museo Bellas Artes en el ámbito Nacional como punto de referencia principal para la definición de las oportunidades y amenazas, se procedió a resumirlos, cuantificarlos, organizarlos y analizarlos.



En general los pasos que se siguieron para el desarrollo de este proceso fueron los siguientes:

1. Se realizó una serie de entrevistas no estructuradas, formulando preguntas tanto abiertas como cerradas al personal que labora en el museo, donde se obtuvieron los primeros contactos y posteriormente la familiarización con el sistema estudiado. Fue escogido este tipo de entrevista, para la recopilación de información no cuantificable (cualitativa), ya que su uso es muy frecuente en estudios exploratorios por permitir obtener información importante y poseer la gran ventaja de la flexibilidad.
2. Se recopiló la mayor cantidad de información de fuentes secundarias, como el Internet, periódicos nacionales y regionales, de donde se extrajeron informaciones de la situación actual del país.
3. Se realizaron encuestas (apéndice A.1) al museo de Bellas Artes, a la Fundación Francisco Narváez y al Museo de Ciencias dichas instituciones se tomaron de referencia para que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu tenga unos modelos a seguir, así como también se obtuvo información sobre el museo de arte Acarigua Araure y el museo de Ciencias y Tecnología los cuales no se mencionaron en el análisis del sistema actual pero, sin embargo al momento de analizar la parte externa se investigó para fortalecer aun más y de esta manera tener una perspectiva mucho más amplia de los aspectos locales y nacionales de los museos.
4. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables externas claves encontradas para determinar los valores de motricidad y dependencia de cada una.



5. Por último se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), para determinar la posición externa de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

## **6.1 FUERZAS EXTERNAS CLAVES**

### **6.1.1 Fuerzas Económicas**

En toda organización se practican actividades económicas que son de vital importancia para su sustento, la historia revela que desde los albores de la humanidad todo se ha querido medir con la escala de los valores económicos.

La economía siempre existirá en las organizaciones a pesar que estas entren en un marco de clasificación como es el caso de una organización con o sin fines de lucro, aunque existen diferencias, lo económico estará de por medio en cada una de ellas pero con finalidades diferentes. Las organizaciones con fines de lucro son las empresas que buscan obtener beneficios económicos desarrollando alguna actividad, en cambio, las organizaciones sin fines de lucro son aquellas cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico. Suelen tener la figura jurídica de asociación, fundación, mutualidad o cooperativa (siempre que no sea de trabajo asociado) y por lo general reinvierten el excedente de su actividad en obra social.

En Venezuela existe una gran inestabilidad económica, producto de conflictos sociales, la alta variación de los precios de la materia prima y la sobre valorización de los productos, entre otras. Se ha puesto en práctica planes de contingencia que perjudican la estabilidad comercial de los negocios, ya que se traducen en un aumento de los índices inflacionarios.

La crisis venezolana tiene un carácter esencialmente institucional. El Estado, Institución ductora del proceso de acumulación de capitales basado en la renta



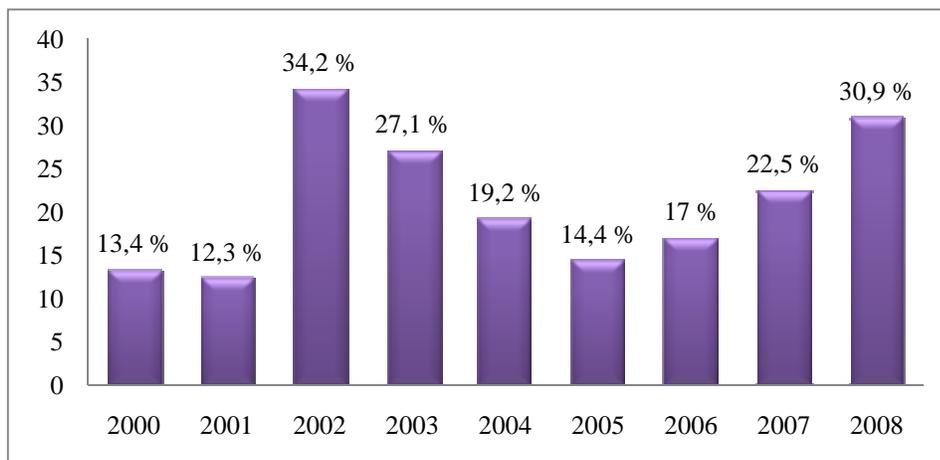
petrolera, se hipertrofió y arrastró consigo al resto de las variables estructurales que constituían el modo de regulación de la economía venezolana. En consecuencia el régimen de acumulación se agotó y sobrevino la crisis. Actualmente el Estado se encuentra en una etapa de transición hacia una nueva forma de acumular desconocida y que se hace necesario determinar. Ya éste no podrá ejercer el mismo peso que en décadas pasadas, y el capital privado se verá obligado a redefinir su papel en el proceso productivo y sus pretensiones en relación a la valorización de su capital. Para comprender todo este proceso es necesario entender lo que ha sucedido en el pasado reciente. El desencadenamiento de la crisis y la aplicación de ciertas medidas para contrarrestar sus efectos, son, entre otros, aspectos a los que se dedican estas reflexiones.

En la actualidad no existe un peor enemigo para las clases sociales de bajos recursos que la inflación. En el actual país en donde la mayoría de las personas carece de capacidad de ahorro, debido a que lo que generan de ingresos apenas les alcanza para sobrevivir, la inflación se convierte en un peligroso enemigo que corroe sus bolsillos, aumentado de esta forma los niveles de desempleo, pobreza y en consecuencia el alza de los precios, lo que afecta directamente la calidad de vida de la población.

El Banco Central de Venezuela en el año 2007 reportó que el país alcanzó la mayor tasa de inflación anual en Latinoamérica (22,5%), muy por encima de la meta gubernamental que era de 11% (Figura 6.1), a pesar de que el gobierno venezolano había emprendido una serie de medidas para frenar la inflación, como la disminución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 16% a 14%, y luego a 11%, 9% y actualmente a 12%, así como la emisión de una nueva moneda conocida como el Bolívar Fuerte. El gobierno fijó la meta de inflación para 2009 en 15%, sin embargo la inflación en Venezuela se aceleró 2,3% en el mes de enero del 2009, frente a 2,6% de diciembre del 2008, según el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC),



elaborado por el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE).



**Figura 6.1** Inflación Acumulada Anual.

**Fuente:** Banco Central de Venezuela (BCV)

De acuerdo a un reporte publicado el 04 de junio del año 2009 en el periódico venezolano El Universal (Anexo N° 1), el Banco Central de Venezuela informó que la inflación se aceleró a 2 por ciento en mayo, frente al 1,8 por ciento de abril. Reuters señala que la tasa acumulada en los primeros cinco meses del 2009 fue del 8,9 por ciento, mientras que la anualizada fue del + 26,8 por ciento. Aunque el Gobierno ha dicho que luchará para que la meta inflacionaria del 15 por ciento sea alcanzada este año, el objetivo luce difícil dado que en los cinco primeros meses del 2009 la tasa fue del 8,9 por ciento. En el mismo lapso del 2008 había sido de 12,4 por ciento. El continuo incremento de los precios de los bienes y servicios se ha convertido en una piedra en el zapato para el Ejecutivo. En el 2008 el país tuvo una inflación del 30,9 por ciento, el más alto registro de la región.



La inflación es un enemigo de la economía que afecta la competitividad al hacer más barato los bienes importados y encarece los productos en el mercado internacional, disminuye los salarios reales e impacta negativamente sobre la recaudación tributaria con lo cual se agudiza el desequilibrio fiscal. También la inflación incide sobre la asignación de los recursos al hacer más rentable actividades que socialmente no son las más apropiadas para el país.

Según el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) elaborado por el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) la inflación de Venezuela se ubicó en 1,2% en el mes de marzo, lo que da un acumulado de 4,8% para el primer trimestre de 2009, en abril se ubicó en 1,8%, representando un acumulado de 6,7% en los primeros cuatros meses de 2009, informó el Banco Central en un comunicado oficial. Según el organismo, el aumento al impuesto a las ventas (IVA), que pasó de 9% a 12% en abril, fue uno de los factores que más incidió en el índice inflacionario de abril (Anexo N° 2).

El Fondo Monetario Internacional ha pronosticado que Venezuela será la única nación en Latinoamérica que registrará una caída de su producto interno bruto (-0,4%). La inflación también será la mayor (32%) de la región. El resto de los países registrará un comportamiento de los precios no mayor a un dígito. Contrario a los pronósticos del multilateral, Morgan Stanley, en su última revisión de los indicadores para Venezuela (octubre pasado) apunta a un crecimiento de la economía de 1,3% para 2010, en abierto contraste con las proyecciones para este año que sugieren una contracción de la actividad de 1,9%. El Grupo del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), con presencia en el país a través de Banco Provincial, al igual que el FMI, se muestra poco optimista. En agosto contempló una contracción económica para el próximo año de 0,8%, un déficit fiscal de 6,3%, una inflación de 32,8% y una tasa de desempleo de 10,3%. (Anexo N° 3)



El Gobierno anunció el aumento del dólar oficial, con el consecuente incremento en los precios de otras divisas, y también se establecieron dos tipos de cambio en el marco del control de cambiario vigente desde el 2003. En Venezuela, desde febrero del año 2003 el precio del dólar (y de todas las divisas en consecuencia) quedó sujeto a un tipo de cambio fijo de Bs. 1.600 (Bsf. 1,60), un año después en febrero de 2004 se estableció en Bs. 1.920 (Bsf. 1,92) y en febrero del año 2005 quedó en Bs. 2.150 (Bsf. 2,15), el cual se mantuvo fijo durante 5 años. El presidente Hugo Chávez en alocución (sin cadena) anunció que a partir del lunes 11 de enero, entrará en vigencia el aumento del dólar oficial (o lo que es equivalente, la devaluación oficial del Bolívar) mediante dos tipos de cambio: uno básico para sectores prioritarios como salud y alimentación a 2,6 bolívares por dólar y otro, que denominó dólar petrolero, a 4,3 bolívares por dólar para todos los otros rubros. (Anexo N° 4).

El problema de la inflación no ha recibido ningún tipo de prestancia a soluciones puesto que cada día que pasa, se observa como los productos, bienes y servicios incrementan un alza en sus precios, y con esto se percibe como el poder adquisitivo de los habitantes cada día se vuelve insuficiente a la hora de adquirir dichos insumos. Referido al nivel cultural cada día se evidencia como aumenta los equipos, insumos, materiales y servicios requeridos para mantener la institución en funcionamiento, como lo es la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

En el año 2009 el presidente anunció en cadena nacional un aumento del 20% en el salario mínimo venezolano a realizarse en dos fases, quedando en Bs F. 879 a partir de mayo y Bs F. 959 a partir de septiembre. Este aumento se realizó por décimo año consecutivo sin la consulta con la organización sindical más representativa (CTV) y la organización de patronos más representativa (Fedecámaras) como lo requiere el artículo 138 de la Ley Orgánica del Trabajo en aquellas circunstancias donde ocurran "aumentos desproporcionados del costo de vida". En la tabla N° 6.1 se



observan la evolución del salario mínimo en 6 años, desde 2004 con estos números se puede llegar a una conclusión, desde el año 2007 no han sido realmente aumentos salariales más que ajustes salariales. Si se compara el aumento realizado en estos años con la inflación acumulada del mismo se nota que sólo sirvieron como compensación, pero no hubo una ganancia real en cuanto al poder adquisitivo. El gobierno aspiraba cerrar el 2009 con una inflación del 15% pero tan solo en enero se registró una variación en el INPC del 2,3%, mientras que en febrero fue de 1,3% y la inflación acumulada es la suma del INPC durante todo el año. Es bueno saber, sin embargo, que estos números son bajos en comparación con las tasas de inflación durante el mismo período de 2008 (enero 3,4% y febrero 2,3%). (Anexo N° 5).

**Tabla N° 6.1** Evolución del salario mínimo en 6 años, desde 2004.

<b>Año</b>	<b>Aumento final</b>	<b>Aumento en %</b>	<b>Inflación acumulada</b>
2004	Bs. 321.235,20	30%	19,2%
2005	Bs. 405.000,00	26,07%	14,4%
2006	Bs. 512.325,00	26,5%	17%
2007	Bs. 614.790,00	20%	22%
2008	Bs F. 799,50	30%	30,9%
<b>2009</b>	Bs F. 959,08	20%	25,1%

**Fuente:** Venelogía.

El 15 de enero de 2010 en su discurso anual a la Asamblea Nacional, el presidente de la República Bolivariana de Venezuela anunció que este año el aumento del salario mínimo será en dos partes. La primera se hará efectiva a partir de marzo, con un ajuste de 10%, para llevarlo a 1.064,25 bolívares al mes, y ordenó un alza adicional de 15% a partir del 1 de septiembre, lo que colocará la remuneración básica en 1.223,89 bolívares mensuales en 2010.



El aumento del salario mínimo a pesar de que para muchos venezolanos es una ayuda, este afecta de una manera directa al museo, ya que el presupuesto destinado al pago de los empleados es ajustado por ser una fundación sin fines de lucro.

La reducción presupuestaria llegó a la cultura, y con ésta el drama de las instituciones, Con la aprobación en la Asamblea Nacional, el pasado 11 de diciembre de 2008 de la Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2009, el Ministerio de Cultura sufrió una reducción en términos nominales de un 14%.

Si se aplican las fórmulas de inflación y devaluación ese porcentaje podría crecer hasta 25 ó 30%. Es decir, que el sector Cultura recibió para el año 2009 una asignación de Bs. 939 millones, menos que lo que se calculó para el cierre de 2008 en 1,07 millones.

Son los museos que en teoría recuperarán su autonomía institucional de la Fundación Museos Nacionales (FMN) los que han sufrido el mayor recorte: 85%, en comparación con el 30% que se les redujo en 2008. La razón se destinó el mayor peso del presupuesto al pago de los más de 800 trabajadores, debido a los problemas laborales de homologación de cargos y sueldos del año 2008.

Por lo que las instituciones tendrán que realizar las programaciones expositivas, actividades culturales, publicaciones, y mantenimiento general de la edificación con un 15% de la partida. Es así como, por ejemplo, el Museo de Arte Contemporáneo, que el año 2008 recibió 250 mil Bs., en el año 2009 tan sólo obtuvo 154.630, lo mismo que se le asignó al Bellas Artes.

El Museo de Ciencias dispondrá de 103.088; el Alejandro Otero de 114.500; el Cruz-Diez de 117.779; al Jacobo Borges 103.080; al Michelena 101.000; y a la Galería de Arte Nacional 164.266 mil.



Es decir que, mensualmente, los museos nacionales tendrán solamente para gastar un poco más de 12 mil bolívares fuertes. “Esto es prácticamente un cierre técnico”, adelanta uno de los trabajadores de la FMN. “A mediano plazo, Con ese presupuesto harán entre una y cuatro exposiciones al año”.

En 40% disminuyó el aporte del Estado al Centro Nacional Autónomo de Cinematografía. Así lo informó el presidente de la Asociación Nacional de Autores Cinematográficos, quien agregó que si bien no se han anunciado recortes en los apoyos oficiales a la producción, desarrollo de guiones y coproducciones, se verá afectada la industria local, pues los costos de los negativos se han incrementado en 30% y los de los materiales para copias en 70%. Uno de los cineastas confirmó que en efecto Kodak, principal proveedor de material cinematográfico, tenía una subvención de Cadivi para traer películas vírgenes y lamentablemente ésta ya no existe. Todos sus insumos son dolarizados, y ahora todo pasó a dólar libre lo que incrementa los costos. Afortunadamente, el sector cuenta con el Fondo para la Promoción del Cine. Las implicaciones dependerán de cuánto sea la recaudación de Fonprocine, que el año 2008 generó alrededor de Bsf. 30 millones, el aporte del Estado estuvo por el orden de los Bsf. 14 millones el año 2008. En el caso del resto de la plataforma del cine (Cinemateca, Amazonia, Villa del Cine) el recorte fue de 30%.

En el teatro no se produjo reducción alguna. Y es que mal podría disminuirse el aporte estatal para el sector cuando está congelado desde hace seis años. Así lo afirma el director del Centro de Creación Artística, quien aunque está con su grupo entre los que reciben más dinero (Bsf. 170 mil), considera que es insuficiente para gastos operativos. El director nacional de teatro del Instituto de Artes Escénicas y Musicales del Ministerio de la Cultura, reconoce que al no incrementarse los presupuestos se produce una compleja relación entre los grupos y los costos del nuevo país. “Sin embargo, el Estado siente que debe acompañar a la comunidad no sólo en el tema



económico, sino con iniciativas de organización como Uneteatro, apoyo a la circulación de los bienes artísticos, creación del Sistema Nacional del Artes Escénicas y Musicales”.

La danza, por su parte, sufrió un recorte de 40%, según el director nacional del sector. No obstante, al igual que el director nacional de teatro del Instituto de Artes Escénicas y Musicales del Ministerio de la Cultura, piensa que la discusión no debe quedarse sólo en el tema económico.

La difícil coyuntura económica que vive Venezuela tiene efectos múltiples, y a menudo insospechados en los diferentes ámbitos de la actividad productiva, social y cultural, tanto a escala local como mundial. La parálisis progresiva del sector productivo, la devaluación monetaria, el alza de los intereses y el empobrecimiento sistemático de la población configuran un panorama caótico, del cual se derivan una serie de secuelas negativas para las instituciones culturales como la reducción presupuestaria y la consecuente disminución de sus actividades.

En el año 2007 el presidente de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu tuvo una reunión con el Alcalde del municipio Urbaneja para pedir un apoyo en relación con el pago de la electricidad debido que los aparatos eléctricos tienen mucho consumo, y por lo tanto su costo va hacer muy elevado y difícil de pagar. Desde ese momento la alcaldía se ha comprometido sobre el pago, su acuerdo fue que los recibos que le lleguen a la institución, el presidente se hará cargo de hacerlos llegar a la alcaldía para de esta manera ser cancelados. En el año 2008 el museo duró tres meses sin luz por retraso del pago de la electricidad ocasionando que cerrara sus puertas, debido a esto el presidente sostuvo una nueva conversación con el alcalde de Lechería para informarse sobre el por qué del retraso, el alcalde no estaba al tanto del problema que sucedía pues los recibos habían desaparecido, desde ese momento la alcaldía llega a un convenio con la empresa Eleoriente, donde quedó asentado que la



factura del museo llegaría en conjunto con la de la alcaldía, para que de esta manera no haya otro inconveniente y así la institución no vuelva a cerrar sus puertas. Esta ayuda los beneficia debido que el consumo eléctrico del museo es muy alto (su valor aproximado es de Bsf. 2.000).

A continuación se enuncian las variables económicas resultantes:

**Amenazas:**

- ❖ Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación.
- ❖ Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo.
- ❖ Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central.

**Oportunidad:**

- ❖ Apoyo económico de la alcaldía del municipio turístico el morro “lic. Diego bautista urbaneja” para el funcionamiento operativo del museo.

### **6.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Las organizaciones bien sea de magnitudes grandes o pequeñas se ven inestables por las amenazadas o peligros que surgen de cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, por esta razón se analizan estos factores en el sistema en estudio.

La población venezolana está caracterizada por un conjunto aglutinado de razas, producto de un proceso de mestizaje que exhibe rasgos muy propios. Su carácter y



valor intrínseco debe ser entendido como una variedad de costumbres, rostros y colores que han sido moldeados por aspectos históricos, geográficos y dinámicos.

Además, para un sondeo en el status de la organización y mantenimiento de su razón de ser, esta institución debe identificar el impacto que los cambios demográficos, culturales, sociales y ambientales puedan tener sobre sus servicios.

La situación de tropiezo en el país ha traído como consecuencia, acentuados desequilibrios, especialmente en lo que respecta al aspecto social. En la actualidad es común encontrar situaciones como huelgas, marchas, protestas, cierres o fracasos de empresas, invasiones, entre otros, que de una manera u otra influye y perturba a la sociedad en lo social y cultural.

En Venezuela la problemática no ha estado fuera de lo que ha sido la tendencia en el continente en los últimos años: en la actualidad hay cerca de 13 millones de personas que viven en situación de pobreza, cuestión que pone de manifiesto la gravedad de la situación que atraviesa la población venezolana y a la institución como tal.

Con respecto a la zona geográfica donde se encuentra ubicada la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu se considera favorable, el municipio Urbaneja es una zona turística por excelencia con respecto a sus playas, sitios nocturnos, restaurante, centros comerciales, hoteles, etc. Dicho municipio no contaba con una institución cultural donde la población tenga una alternativa artística en su tiempo libre, así como un espacio que le brinde a diferentes artistas que deseen dar a conocer sus obras, la ubicación del museo consta con un excelente acceso para: los visitantes, las personas que realizan eventos y sus empleados.



En el mes de Agosto de 2009 más de trece expositores mostraron sus fotografías y pinturas con diferentes texturas y técnicas que le dieron a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu un aire de novedad. En cada espacio del lugar colgaban cuadros que fueron admirados y adquiridos por el público que colmó los espacios de la galería. La música clásica, africana, la danza árabe y los tambores formaron parte de este evento. Alrededor de 36 empresas apoyaron el evento. (Anexo N° 6).

En la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, colores, texturas, trazos, talla, formas, objetos, talento, imaginación y devoción se unieron armónicamente el 27 de agosto al 19 de septiembre de 2009, cuando un grupo de artistas presentaron sus obras para rendir un homenaje a la Virgen del Valle. Artífices provenientes de los estados Bolívar, Mérida, Yaracuy, Carabobo, Lara, Nueva Esparta, Monagas, Anzoátegui y el Distrito Capital fueron convocados para este encuentro, en el que el público no sólo tuvo la posibilidad de admirar las piezas, sino que pudo adquirirlas según su gusto y posibilidades económicas. “En esta oportunidad, la diversidad no sólo fue de trazos, gentilicio y técnica, también fue de edades”, donde en la exposición en honor a la Virgen del Valle se convocó a niños, jóvenes y adultos quienes le dieron un matiz de variedad a esta muestra. (Anexo N° 7).

Con lo expuesto anteriormente se puede dar a conocer que en el museo se realiza eventos por otras organizaciones, brindándoles ventaja para ser visitados por el público y poder apreciar en sus instalaciones diferentes eventos.

En el estado Anzoátegui se observa un desinterés de su población en cuanto a la parte artística y cultural que éste ofrece, las razones o factores que han propiciado esta situación son varias entre ellas están: falta de publicidad, la inseguridad y la formación cultural de individuos. Por medio de una entrevista (Apéndice A.2) aplicada en los municipios Sotillo, Bolívar y Urbaneja se pudo determinar que estos factores afectan directamente al museo.



La publicidad juega un papel muy importante para despertar el interés de la población en el ámbito cultural pero este tiene que ser muy buena, atrapando la atención del público y sobretodo que despierte la curiosidad de ellos de tal manera que los mismos se encarguen de difundir la información. En la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu el único medio que tienen para informar sobre los eventos que se van a presentar en sus instalaciones son mediante anuncios de prensas las cuales son publicadas por El Tiempo y la Nueva Prensa de Oriente, y algunas veces son anunciadas por la radio, sin embargo no toman en cuenta los anuncios por la vía pública mediante vallas, anuncios por portales Web y por la televisión.

Para nadie es un secreto que el índice de inseguridad en Venezuela es sumamente alto y ningún estado que conforma a la misma escapa de ello, por lo general los eventos culturales se realizan de noche para que el público pueda asistir, puesto que en su mayoría trabajan todo el día, si decidieran ir a algunos de estos eventos la salida del sitio donde se efectuará, es muy tarde y al no existir suficiente vigilancia por los cuerpos policiales el público estará exponiendo su vida y su seguridad física en riesgo, debido al hampa que azota al estado y que se encuentra en todas partes, de aquí viene el desapego y desinterés por asistir a cualquier museo, teatro, ateneo, etc. Anzoátegui es el segundo estado con el índice más grande de secuestros en Venezuela (después de Barinas) dicho por representantes de la organización no gubernamental unidos por la vida. (Anexo N°8).

Es necesario realizar en la formación del individuo el valor por lo artístico y la cultura, hacerles saber y entender que este aspecto también forma parte del turismo y sirven de distracción y relax en cualquier momento de su vida, ayudando a salir de la rutina y la monotonía. Así como también es necesario que el museo capte el interés de más y diferentes grupos sociales, estimulando sobre todo la demanda de servicios educativos y de otro tipo entre aquellos que nunca o muy esporádicamente visitan al museo, demostrar a través de la adecuada difusión de una oferta educativa adaptada a



las necesidades de los diversos públicos, la significación y validez del museo en la sociedad actual, y detectar las barreras de cualquier tipo que impiden que el visitante acuda a la institución.

Evidentemente todas las barreras que puedan detectarse tienen su importancia, pues son el origen de que una persona o un grupo de personas ignoren, en la realidad o en su mente, la existencia del museo.

A continuación se enuncian las variables resultantes:

#### **Oportunidades:**

- ❖ Ubicación geográfica del museo.
- ❖ Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui.

#### **Amenaza:**

- ❖ Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.

### **6.1.3 Fuerzas Políticas, gubernamentales y jurídicas**

El gobierno nacional y cada uno de los gobiernos locales son importantes reguladores y subsidiadores de muchas organizaciones, por lo tanto los factores políticos y gubernamentales, pueden representar oportunidades o amenazas claves para el museo.

La ex directora del Museo de Arte Contemporáneo, advierte que se está ejecutando algo muy grave contra el sector cultural cuando se intenta controlarlo,



'porque la cultura se expresa con la palabra', pero no entiende el lenguaje militar. Señaló que en el mundo cultural 'no se entiende ese lenguaje militar', y reflexionó sobre el estado en que se encuentran hoy día las instituciones culturales, a propósito del cierre de una exposición internacional por orden del Seniat. Dijo en Unión Radio que sólo actuando y no callando, se pueden lograr los cambios. 'Ver y callar no, decir lo que pasa para que los venezolanos despierten de una larga siesta. Se tiene que hablar, decir y actuar'. El pueblo son los que tienen que hacer un mañana mejor, contra viento y marea, es tan difícil, porque se tiene palabras, acciones de cultura, no se tiene fusiles, ni ametralladoras y uniformes, y la gente uniformada no piensa, ejecuta las órdenes. Sin embargo, no pierde las esperanzas en las generaciones de relevo. 'La gente nueva es fantástica y no hay sino ver a los estudiantes, quizá no se puede ir a una exposición, pero se puede ver a los estudiantes activos en una Venezuela nueva que no se van a dejar bobaliquear más. (Anexo N° 9).

El actor y director de teatro, criticó la incapacidad del gobierno nacional de crear una infraestructura idónea para que funcionen sus nuevas instituciones. "Lo que hace es clausurar la posibilidad de que estas mismas personas que se van a graduar en esa universidad puedan ejercer profesionalmente, porque el sueño de muchos después de graduarse era presentarse en el Ateneo de Caracas". La directora del Ateneo de Caracas, confirmó la toma de las instalaciones en las que funciona esta institución cultural, por parte de funcionarios del Ministerio de la Cultura. (Anexo N° 10).

Para la presidenta de la Asamblea Nacional, el rescate del Ateneo de Caracas por parte del Estado es un procedimiento completamente legal, el cual no debe sorprender a nadie. La titular del parlamento nacional, formuló la apreciación el viernes ocho del mes de mayo de 2009, indicando que el Gobierno nacional, con esta medida hizo uso de un derecho legal, que permitirá que funcione allí la Universidad de las Artes.



Dejando a un lado las discusiones semánticas sobre si es cierre o final de la concesión del comodato, lo discutible en todo esto es la decisión política que obliga a la Fundación Ateneo de Caracas a desalojar el edificio que ha ocupado desde hace casi treinta años. Particularmente, es una decisión política injusta y vengativa ante una institución que, a diferencia de tantas otras, no decidió plegarse a las posturas ideológicas del gobierno de turno. Con esta decisión política no se perjudica a la directiva de la Fundación Ateneo de Caracas (la cual con toda seguridad se instalará en algún lugar del este de Caracas), sino a varias generaciones que han disfrutado de las opciones que ofrece, en una zona accesible en el centro de la ciudad, este espacio alternativo de cultura caraqueña (tan escasos en una ciudad como la nuestra, y los que hay son inalcanzables para muchos que andan a pie). (Anexo N° 11).

A partir del año 2006 la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” mantiene un convenio con la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, la cual reciben un aporte anual fijo de Bs. 24.000. El convenio trata de que el museo preste sus instalaciones a la alcaldía y así puedan realizar diferentes eventos para su beneficio. La institución debe rendir cuenta sobre el dinero aportado bajo el artículo 52 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, esto deben hacerlo los primeros meses del siguiente año y de esa manera puedan recibir nuevamente la ayuda, dicha asignación está prevista en la Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y Gastos Públicos del Referido Ejercicio Económico Financiero.

El aporte es solicitado todos los años bien sea por el presidente o por la directora, estos no siempre son entregados al comienzo del año, por ejemplo, en el año 2009 el aporte fue solicitado en el mes de febrero y fue entregado en el mes de septiembre este retraso se dio por la situación económica que está pasando el país, donde el presupuesto ha estado muy limitado.



El dinero es utilizado para la compra de tintas, pinturas y colorantes donde el monto a pagar para estos materiales son aproximadamente 3.500 BsF., para los materiales y útiles de limpieza y aseo, su monto aproximado es de 4.500 BsF., para materiales eléctricos su monto es de 6.000 BsF, y para las reparaciones mayores de maquinarias y equipos como por ejemplo para la reparación del aire acondicionado su monto aproximado es de 10.000 BsF. Todo esto da un total de 24.000 que es la cantidad que recibe el museo anual, este dinero les dura un máximo de dos meses. Dicha información fue aportada por el departamento de administración y finanzas de la alcaldía y por la administradora de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu mediante una entrevista no estructurada.

A continuación se enuncia la variable resultante:

**Oportunidad:**

- ❖ Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de alcaldía del municipio turístico el morro “Lic. Diego bautista Urbaneja”.

#### **6.1.4 Fuerzas tecnológicas**

La introducción de las nuevas tecnologías trae consigo grandes transformaciones no sólo infraestructurales sino psicosociales, teniendo un gran impacto sobre las personas, la vida social y las organizaciones. Ésta última se puede ver afectada en su posición competitiva, productos, servicios, proveedores y competidores, y por el contrario también se puede ver beneficiada dando como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores.

Son múltiples y diversas las aplicaciones tecnológicas que están incidiendo sobre los procesos de trabajo y sobre las propias organizaciones de la actualidad. Por



lo que las nuevas tecnologías afectan todos los aspectos de la vida laboral lo que se puede comprobar en los grandes cambios que han venido aparejados por su aplicación.

Hubo un tiempo que los museos eran poco más que una habitación llena de objetos. Los Visitantes esperaban alguna forma de interpretación. Los Museos no necesitaban tecnología porque la experiencia que ofrecían era básicamente estática. En los últimos años esta barrera fue cruzada. Muchos de sus visitantes esperan una más rica y variada experiencia. Buscando no sólo objetos de arte sino una entretenida experiencia educacional. En un acelerado mundo guiado por los medios, los visitantes están preparados para absorber mucha información dentro de un nuevo estilo contemporáneo. Y ellos desearán pagar el valor justo por tal experiencia. La Tecnología propiamente aplicada es un "nuevo atractivo" para el museo, atrayendo más visitantes y brindándoles una experiencia más satisfactoria. El estándar de audio y video, esta tecnología es perfecto para Museos.

La música ambiental es una tecnología que envuelve a los visitantes en sus exhibiciones. Antiguos objetos cuentan una historia mientras los espectadores están sumergidos en música, voces y sonidos de antiguos mundos. Un pintor explica como su vida es influenciada por el arte y un astronauta describe cómo se siente flotar en el espacio. Canales individuales de audio pueden reproducirse desde equipos ubicados cerca de la exhibición. Las múltiples pistas pueden provenir de una única económica fuente de audio localizada en un área central. Entre estos eventos, algunos sonidos podrían ejecutarse continuamente mientras otros ser disparados mediante simples pulsadores o detectores de movimiento. Todo lo que se puede hacer con audio también puede realizarse con video. Con las actuales computadoras se puede grabar y editar fácilmente, y además permitir la actualización de la información a través de su red Ethernet con un simple click.



La bases de datos correspondientes a la información derivada de las diferentes colecciones, es un sistema de gestión documental creado y desarrollado para atender las necesidades de gestión y operación de unidades de información que exigen eficiencia, organización y rapidez en el ingreso, almacenamiento, búsqueda y recuperación de información.

Tener un sistema de información que contenga todo lo referente a la casa Museo Escultor Dimitrios Demu desde su fundación: catálogos de la colección, y de las exposiciones realizadas, para ser consultadas por los usuarios a través de vereda, mediante Alejandría, que es un sistema completo de recuperación de información sería una gran ventaja.

El Website, amplifica sus capacidades expositivas permitiendo además publicar materiales complementarios de todo tipo, desde catálogos hasta guías didácticas, tanto de las exposiciones en sala como de aquellas de carácter híbrido (en sala y en red) o de las muestras únicamente en línea de arte cibernético.

El WEBster que es un servidor WEB completo dentro de una pequeña caja, permite incorporar gráficos y animaciones a sus exhibiciones. Mediante esta tecnología visitantes ven algo en la exhibición ellos tocan un dibujo en una pantalla y el objeto toma vida con audio, iluminación y algún video. Por ejemplo si fuera un instrumento musical el WEBster puede ofrecer un número de canciones. O un carrete de película, revelando la historia detrás del producto.

La incorporación de las nuevas tecnologías a la vida de los museos ha revolucionado muchos de los aspectos de sus formas de comunicación, Por un lado, uno de los grandes logros alcanzados con la aplicación de estas tecnologías está en la facilitación del acceso a las colecciones completas para el usuario. Está claro que el museo pretende promover el conocimiento y que el conocimiento despierta interés, de



este modo para el visitante que ya conoce y entiende, al menos de forma parcial, lo que el museo expone, su interés crece, afectando a la institución desde la base. El público está preparado, por su deseo de saber, para conocer la historia, la colección completa, archivos y bibliotecas del museo, en resumidas cuentas, todo aquello que el museo no puede facilitarle por las vías de comunicación tradicionales. A fin de cuentas sabemos que los museos se han ido convirtiendo en muchos casos en depósitos de obras y documentos que son físicamente imposibles de facilitar a un público amplio (Se sabe que muchos de ellos tan sólo llegan a exponer el 5% de lo que contienen). A lo restante, lo no expuesto, tan solo accede, por lo común, el visitante más especializado: investigadores, profesores.

Por otra parte la informática se ha ido convirtiendo en una parte fundamental dentro de la gestión y administración de los museos siendo soporte de bases de datos, índices, copias de seguridad. Finalmente tenemos que hablar de los sistemas informáticos que están al servicio del público dentro el recorrido que suele realizar en el interior del museo; este es un sistema muy “explotado” por los museos didácticos pues sirve para proporcionar información de un modo interactivo, ya sea mediante “juegos” o simples accesos a las bases de datos. Estos medios audiovisuales, que también pueden adoptar la forma de proyecciones acústicas o visuales, se adaptan además a las normas del lenguaje de todos los sistemas de comunicación siendo tal vez más gráfico al acompañar la palabra con animaciones y gráficos.

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no cuenta con ningunas de las nuevas tecnologías de las que se habló anteriormente, estas tecnologías intervienen como medio de “socialización de la información”, puesto que su alcance es mayor y las áreas sociales que abarca son más diversas y amplias. Internet en concreto, permite conocer al completo algunas instituciones, así como su obra, historia, arquitectura, actividades que promueven, becas, etc. Hay que tener en cuenta que los expertos hablan de que el actual Internet se encuentra aún en un estado embrionario



por lo que podemos afirmar que su aportación a la comunicación entre el museo y el público no ha hecho más que empezar. También es muy común encontrar en el mercado con CD-Roms que permiten “vistas virtuales” a los museos u ofrecen datos sobre la colección integra o la historia de la institución. Ambos factores se tienen que inscribir dentro de una política de mercado que permite dar a conocer la imagen del museo además de esa otra función informativa.

El museo de ciencias y tecnología ubicado en la ciudad de Mérida cuenta con una de estas tecnologías, la cual es el WEBster, donde los visitantes mediante una pantalla pueden obtener información tocando algunas de las imágenes que en ella se encuentra, presentando una serie de animales acompañados con audio, iluminación y algunos videos. Una de sus salas llamada selva nublada andina presenta, vídeo documental, multimedia e información gráfica sobre los habitantes de sus bosques nublados, en el área de video los visitantes tienen más de 40 documentos a escoger y de esta manera lograr que los niños, jóvenes y adultos se introduzcan en el mundo científico y tecnológico, de una manera creativa y divertida.

Las páginas Web [www.enoriente.com](http://www.enoriente.com) en su espacio arte y cultura y [www.noticiasde aqui.com](http://www.noticiasde aqui.com) en su espacio cultura de aquí, le da la oportunidad a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu de publicar de manera gratuita las actividades que se estarán presentando en sus instalaciones, para que dicho mensaje sea publicado por las páginas, este se enviará a los correos [prensa@enoriente.com](mailto:prensa@enoriente.com), [Prensa@noticiasde aqui.com](mailto:Prensa@noticiasde aqui.com) y [Prensavarios@gmail.com](mailto:Prensavarios@gmail.com).

A continuación se enuncia la variable resultante:

**Oportunidad:**

- ❖ Avances tecnológicos en audio y videos.



- ❖ Presencia de portales Web.

### 6.1.5 Fuerzas Competitivas

Anteriormente la competencia no era agresiva y las ventajas competitivas se mantenían en el tiempo sin apenas dificultad. Sin embargo en la actualidad, las cosas han cambiado, el entorno se ha ido acelerando progresivamente como respuesta a la necesidad de adaptación continua, en un ámbito extremadamente dinámico y competitivo, donde el cambio es el factor esencial.

Un rasgo de alta incidencia en el entorno actual es la competencia, ella contribuye a que las instituciones desarrollen capacidades, reformulen políticas, planteen estrategias y busquen asociarse para introducirse, mantenerse y ampliarse en el mercado.

Es por esto, que las instituciones actuales se han visto en la necesidad de afrontar a la competencia, identificando y evaluando sus fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos, metas y las estrategias. Esta recolección y evaluación de la información sobre sus competidores es esencial para realizar una auditoría externa efectiva en la institución, con el propósito de diseñar estrategias con mayor éxito.

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, está dedicada a exponer las obras del escultor, así como también presentar obras de diferentes artistas y realizar eventos culturales, su personal está capacitado para la realización del cargo que efectúa, donde todos trabajan unidos para el funcionamiento adecuado del museo, pero este mismo presenta un gran problema económico que a diferencia de las demás instituciones, no cuentan con suficientes estrategias para generar una entrada de



dinero y así costear todos sus gastos y dejar de alquilar sus instalaciones como se venía explicando anteriormente en el análisis del sistema actual.

En el estado Anzoátegui son pocos los museos que se encuentran, estos son: el museo de Anzoátegui donde se guarda una importantísima colección de imaginería colonial, esculpida en madera por artistas que abarcan desde siglo XVI hasta el XIX, también se exhiben piezas representativas del devenir histórico regional, y el museo de clarines la cual es una casa colonial donde se conservan armas antiguas, estatuas, pinturas y algunas curiosidades.

Pero ningunos de estos museos comparten las mismas características de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, es decir, sólo se exhiben obras antiguas relacionadas con la historia del estado Anzoátegui, es por esto que no se hace una comparación. Por tal razón la institución no cuenta con museos en la que se pueda generar una competencia.

Se tomaron de referencia museos a nivel nacional para que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu tenga unos modelos a seguir, estos museos cuentan con una amplia trayectoria en la museología, en donde se enfoca la experiencia que éstas tienen.

La Fundación Francisco Narváez ubicada en Caracas, es una institución de carácter privado sin fines de lucro igual que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, la diferencia que esta presenta es que ellos cuentan con más actividades donde contiene un centro de información documental, maneja información actualizada de la vida y obra de escultores nacionales la cual está a la disposición tanto a profesionales como al público en general. Contiene taller del artista: Talleres de formación: taller de modelado y talla en madera, Talleres creativos: centro arte la estancia ofrece taller de muñecos, relieves en yeso, el proceso creativo a través de las técnicas de



Narváez, taller de modelado una mirada de Narváez, bodegones, muñecos homenaje al maestro Narváez, relieves en yeso, mascararas, simón bolívar “una ventana para la voz del pueblo” y la vida de Narváez y el proceso creativo a través de sus técnicas. En educación contienen programas permanentes dirigidos a la comunidad estudiantil para el desarrollo de su potencial creativo. Ofrecen otros espacios además del taller para apoyar la escultura, especialmente dirigidos a las nuevas generaciones. El museo da apoyo a los galeristas y coleccionistas, cuando le presta los servicios de avalúos y certificados de obras.

El Museo de Arte Acarigua Araure ubicado en el estado Portuguesa, es una organización privada sin fines de lucro donde se exponen obras de diferentes artistas contando con un excelente personal capacitado para todas sus actividades, y contando con excelentes programas y eventos para el público en general, donde ofrecen talleres de Fotografía Creativa dirigido a fotógrafos profesionales, aficionados y a todos aquellos individuos con conocimientos básicos en dicha manifestación artística e inquietudes hacia la fotografía, taller de Promoción de Cine en los Medios Masivos y diversas actividades educativas para el entretenimiento de todo público. Siempre están presentando diferentes talleres y eventos.

Los museos anteriormente nombrados, cuentan con buenos proyectos y eventos para captar la atención del público y darle vida a la cultura, brindándole a los artistas una casa donde puedan exhibir sus obras, cabe destacar que estos museos no cuentan con apoyo del gobierno y con lo poco que obtienen de los talleres costean sus gastos administrativos y de mantenimiento, la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu mantienen debilidades significativas que repercutan en su funcionamiento, referente a las pocas estrategias con las que cuenta.

Otro museo con una larga trayectoria en la museología es el museo de Bellas Artes ubicado en Caracas, el cual está asociado a la Fundación Museos Nacionales,



creada por el Ministerio del Poder Popular para la Cultura, quienes los apoyan económicamente costeando la mayoría de sus gastos, a parte de este apoyo económico que ellos obtienen el museo realiza talleres educativos como los son fotografías, dibujos, pinturas, trabajos en arcillas, entre otros, tanto para niños y adultos. Siempre están ofreciéndole a sus visitantes diferentes obras y eventos, debido que constantemente van distintos artistas y museos a exponer sus obras. Otro museo que también forma parte de la fundación es el Museo de Ciencias ubicado en Caracas, donde su única entrada de dinero es aportada por el Ministerio del Poder popular para la Cultura, ellos siempre realizan diferentes eventos culturales durante todo el año ofrece un amplio programa de actividades y servicios que generan interesantes alternativas de aprendizaje y entretenimiento como los son: visitas guiadas individuales y grupales, talleres, actividades de animación y demostración científica para público familiar los fines de semana y para grupos escolares entre semana, ciclos de charlas, foros y discusiones sobre temas culturales de interés público, planes vacacionales para niños y jóvenes, proyectos de videos documentales y del séptimo arte en la sala audiovisual, apoyo al docente, talleres e información vía Internet, pasantías académicas, centro de documentación y sala de lectura. Ambos museos cuentan con un personal altamente calificado para realizar de manera eficiente su trabajo.

Como se puede observar dichos museos tienen diferentes eventos para mostrarles a los visitantes, sin verse en la obligación de desviarse sobre las actividades culturales, por esta razón se tomaron en cuenta.

A continuación se muestra la variable resultante:

**Oportunidad:**

- ❖ Son el único museo que les puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva.



## 6.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una vez examinadas las fuerzas externas claves que perturban de manera directa el desenvolvimiento de las actividades de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, se procedió a identificar las amenazas y oportunidades, con la finalidad de construir una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y así determinar cómo se encuentra ésta ante el medio ambiente que la rodea.

Las oportunidades y amenazas encontradas fueron las siguientes:

### 6.2.1 Oportunidades

- ❖ **Apoyo económico de la alcaldía del municipio turístico el morro “Lic. Diego bautista Urbaneja” para el funcionamiento operativo del museo:** es una oportunidad que se les presenta ya que no cuentan con suficientes recursos como para cancelar la electricidad de la institución.
- ❖ **Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui:** a través de la realización de eventos organizados por otras instituciones, artistas, fundaciones, etc., genera una oportunidad, porque de esta manera se incrementa el contacto con el público, ayudando a aumentar el interés hacia la cultura por parte de la sociedad y de una manera directa evitar que el museo alquile sus instalaciones para eventos no culturales.
- ❖ **Ubicación geográfica del museo:** se considera como una oportunidad porque es el único museo que se encuentra en la ciudad de Lechería, además tiene fácil acceso para los visitantes, los que realizan eventos y para los que laboran en la institución.



- ❖ **Avances tecnológicos en audio y videos:** es una oportunidad a pesar de que ellos no la están aprovechando, porque esta sirve para proporcionar información de un modo interactivo, ya sea mediante “juegos” o simples accesos a las bases de datos, así como también facilita el acceso a las colecciones completas para el usuario y capta la atención del público por las diferentes actividades que esta tecnología puede ofrecer.
- ❖ **Presencia de portales Web:** resulta ser una oportunidad para el museo porque de esta manera cuentan con otro medio de comunicación para informar las actividades que se estarán presentando en sus instalaciones.
- ❖ **Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la alcaldía del municipio turístico el morro “Lic. Diego bautista Urbaneja”:** es una gran ayuda para el museo presentándose como una oportunidad, porque a través de este ingreso ayuda a costear partes de las necesidades económicas generadas por la institución.
- ❖ **No existen museos con los que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu pueda competir a nivel Regional:** resulta ser una oportunidad para el museo porque al no contar con instituciones con las cuales pueda competir, los beneficia a la hora de realizar algún evento bien sea una obra de teatro, exposiciones de pintura, fotografías, esculturas, danzas, etc. por se la única institución cultural y artística en la zona.

### 6.2.2 Amenazas

- ❖ **Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación:** es una amenaza para el museo, por los



desbalances económicos que presenta el país anualmente, perjudicando la adquisición de materiales y equipos al variar los precios de la materia prima.

- ❖ **Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo:** es una amenaza por la situación económica que presenta el museo, ya que no tienen suficiente ingresos para costear sus gastos, y por medio de estos incrementos se han visto en la obligación de alquilar sus instalaciones para poder pagarle al personal y comprar los materiales para su mantenimiento.
  
- ❖ **Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central:** la situación económica que presenta el país resulta una amenaza para el museo porque no cuentan con suficientes recursos para poder ayudarlos de manera económica y lamentablemente la cultura ha quedado a un lado perdiendo importancia por parte del gobierno y de la sociedad.
  
- ❖ **Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui:** resulta ser una amenaza porque lamentablemente en el estado Anzoátegui se ha perdido el interés hacia la cultura, esta se ha dejado a un lado evitando que los artistas puedan ejercer su profesión de manera orgullosa al tener un público que lo apoyen y admiren su trabajo.

### 6.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORÍA EXTERNA

Una vez encontradas las oportunidades y amenazas que afectan al sistema en estudio, se procedió a revelar cuáles son las variables que mayor influyen a la institución, para esto se buscaron las relaciones entre las variables críticas, utilizando la matriz de análisis estructural.



La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó estableciendo las relaciones entre todas las variables críticas encontradas, mediante un sistema binario de oposición, asignando los valores de cero (0) y uno (1) a las variables, dependiendo si influye o no en las demás, se establece el valor de cero (0) para una influencia nula y uno (1) para una influencia real. Para determinar la influencia de las variables se contó con la participación del personal de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu. En la Tabla 6.2 se muestra la Matriz de Análisis Estructural.

La sumatoria de los números por filas representa el índice de motricidad lo cual significa las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, es decir, la fuerza de cada una sobre las demás, por otra parte la sumatoria de las columnas, representa el índice de dependencia, el cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás, es decir, las veces en que cada variable es influenciada por las restantes. Se considera que una variable tiene una motricidad alta cuando el porcentaje de motricidad de ésta, es mayor al promedio que en este caso es igual a 9,09 % y una baja motricidad cuando su porcentaje es menor que el promedio. De manera análoga sucede con el porcentaje de dependencia.

Las variables que obtuvieron mayor índice de motricidad fueron “realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui” y “Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro Lic. Diego Bautista Urbaneja” con una motricidad de siete (7), lo que representa un porcentaje de 14,00, y seguidamente se encuentra “Apoyo de la alcaldía del Municipio Turístico El Morro Lic. Diego Bautista Urbaneja para el funcionamiento operativo del museo” y “Recorte presupuestario al sector cultural por parte del estado central” con una motricidad de seis (6), lo que representa un porcentaje de 12,00.



Tabla N° 6.2 Matriz de Análisis Estructural para las Variables Externas

N°	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1	Apoyo económico de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” para el funcionamiento operativo del museo.	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	6
2	Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación.	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	4
3	Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo.	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	4
4	Recorte presupuestario al sector cultural por parte del estado central	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	6
5	Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui.	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	7
6	Ubicación geográfica del museo.	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	4
7	Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	4
8	Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	7
9	Avances tecnológicos en audio y videos.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
10	Son el único museo que le puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva.	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	4
11	Presencia de portales Web.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>		4	4	2	6	10	6	4	6	5	2	1	50

Fuente Elaboración Propia



Todas las variables mencionadas anteriormente son las que más influyen sobre las actividades desarrolladas en el museo.

Por otra parte las variables que más están siendo influenciadas por el índice de dependencia son: “realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui” con una dependencia de diez (10) con un porcentaje de 20,00, seguidamente “Recorte presupuestario al sector cultural por parte del estado central”, “ubicación geográfica del museo” y “Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la alcaldía del Municipio Turístico El Morro Lic. Diego Bautista Urbaneja” con un índice de dependencia de seis (6) lo que representa un porcentaje de 12,00, Y por último se encuentra la “Avances tecnológicos en audio y videos”, con un índice de dependencia de cinco (5) y un porcentaje de 10,00.

Los cálculos de los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las ecuaciones 6.1 y 6.2 respectivamente:

$$\%MOT = \left( \frac{IM_i}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 6.1})$$

Donde:

%MOT = Porcentaje de motricidad.

$IM_i$  = Índice de Motricidad de la variable i.

MT = Sumatoria de la Motricidad de todas las variables en estudio.

$$\%DEP = \left( \frac{ID_i}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 6.2})$$

Donde:

%DEP = Porcentaje de Dependencia.

$ID_i$  = Índice de Dependencia de la variable i.



$DT =$  Sumatoria de la Dependencia de todas las variables en estudio.

En la Tabla 6.3 se encuentran representados los porcentajes de dependencia y de motricidad de cada variable externa considerada en el estudio, los cuales serán usados para el desarrollo de la matriz EFE y en la Figura 6.2 se observa la relación entre los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable.

#### **6.4 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE).**

Para construir la matriz EFE, se debe determinar el peso o ponderación para cada una de las variables. 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 permite asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema.

Este método integra los siguientes pasos:

1. Se tomaron las variables externas (amenazas y oportunidades) obtenidas.
2. Se aplicó la ecuación 6.3 para calcular el valor ponderado externo (VPE).

$$VPE = \% MOT + (1 / \% DEP) \quad \text{Si } D > 0 \quad (\text{Ecuación 6.3})$$

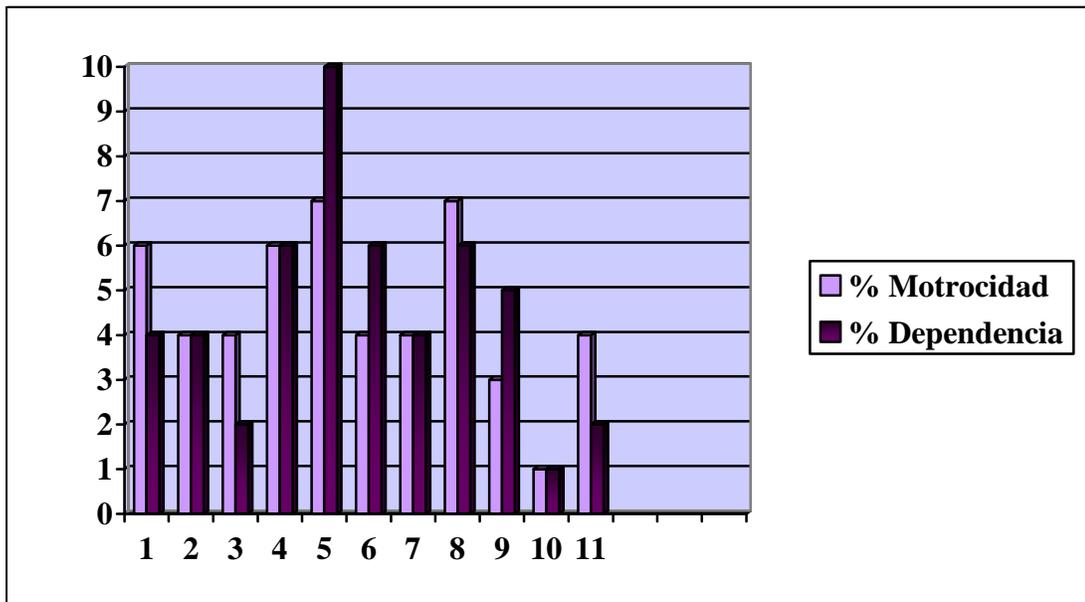
3. Se calculó el factor ponderado (ecuación 6.4) y la ponderación de las variables externas mediante la ecuación 6.5.

$$FPE = VPE * 100 / TVP \quad (\text{Ecuación 6.4})$$

**Tabla 6.3** Valores de Motricidad y Dependencia de las variables Externas

N°	VARIABLES	MOT.	%MOT.	DEP.	%DEP.
1	Apoyo económico de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”. Para el funcionamiento operativo del museo.	6	12,00	4	8,00
2	Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación.	4	8,00	4	8,00
3	Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo.	4	8,00	2	4,00
4	Recorte presupuestario al sector cultural por parte del estado central	6	12,00	6	12,00
5	Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui.	7	14,00	10	20,00
6	Ubicación geográfica del museo.	4	8,00	6	12,00
7	Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.	4	8,00	4	8,00
8	Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”.	7	14,00	6	12,00
9	Avances tecnológicos en audio y videos.	3	6,00	5	10,00
10	Presencia de portales Web.	1	2,00	1	2,00
11	Son el único museo que le puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva.	4	8,00	2	4,00
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 6.2:** Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas.

**Fuente:** Elaboración Propia.

$$PE = FPE / 100$$

(Ecuación 6.5)

Donde:

%MOT = Porcentaje de motricidad.

%DEP = Porcentaje de Dependencia.

TVP= Sumatoria de los valores ponderados externos (VPE).

VPE= Valor ponderado externo.

FPE= Factor ponderado externo.

PE= Ponderación externa.

En la Tabla 6.4 se muestra los valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFE.

**Tabla 6.4** Valores Ponderados necesarios para la Construcción de la Matriz EFE

N°	VARIABLES	%MOT	%DEP	VPE	FPE	PE
1	Apoyo económico de la Alcaldía del Municipio Urbaneja para el funcionamiento operativo del museo.	12,00	8,00	1,5	11,87	0,12
2	Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación.	8,00	8,00	1,00	7,91	0,08
3	Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo.	8,00	4,00	2	15,82	0,16
4	Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central.	12,00	12,00	1,00	7,91	0,08
5	Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui.	14,00	20,00	0,7	5,54	0,06
6	Ubicación geográfica del museo.	8,00	12,00	0,67	5,30	0,05
7	Falta de interés hacia la cultural y lo artístico en el estado Anzoátegui.	8,00	8,00	1,00	7,91	0,08
8	Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la alcaldía del municipio Urbaneja.	14,00	12,00	1,17	9,26	0,09
9	Avances tecnológicos en audio y videos.	6,00	10,00	0,6	4,75	0,05
10	Presencia de portales Web.	2,00	2,00	1,00	7,91	0,08
11	Son el único museo que le puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva.	8,00	4,00	2	15,82	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>12,64</b>	<b>100</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.



## 6.5 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Esta Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas; que influyen de manera directa a la institución, con la finalidad de determinar en qué posición se encuentra la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu con relación a estos factores.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), se elaboró de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural y a las ponderaciones obtenidas, efectuándose los siguientes pasos:

- ❖ Se tomaron los factores externos críticos para el éxito, identificados en el proceso de auditoría 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. Estos valores oscilan entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), e indican la importancia relativa de dichos factores.
- ❖ Mediante consultas al presidente y la administradora del museo, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores externos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la institución responden a dichos factores, donde cuatro (4) corresponde a una respuesta superior, tres (3) a una respuesta superior a la media, dos (2) una respuesta media y uno (1) una respuesta mala.



- ❖ Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el peso ponderado.
- ❖ Por último, se sumaron los valores ponderados de cada variable y se determinó el peso ponderado total de la organización.

En la Tabla 6.5 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, en donde se especifican las calificaciones y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables externas, donde finalmente se determina el valor total ponderado de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

El resultado obtenido en la Matriz EFE fue de 2,13, el cual se encuentra por debajo del promedio (2,5) de una posición estratégica normal. El índice obtenido no está muy alejado del promedio normal, lo que da pie a que el museo elabore estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, permitiéndole visualizar el futuro y enfrentar los cambios del presente, que dará como resultado un buen desempeño en sus funciones que orientará a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu al logro de sus objetivos culturales.

En las oportunidades se observa que las variables presencia de portales Web y avances tecnológicos en audios y videos tiene una calificación de 1 y un peso de 0,08 y 0,05 respectivamente esto se debe que el museo no está aprovechando estas variables, sin embargo podrían hacer un mejor uso de ellas; manteniendo comunicación con los portales Web y esta manera publicar las actividades que se estarán presentando en la institución e implementar las tecnologías a las instalaciones del museo dándole más vida y más opciones para mostrarle a los espectadores, brindándoles una experiencia y aprendizaje, a través de estas tecnologías, para obtener una respuesta superior con una calificación de 4.

**Tabla 6.5** Matriz de Evaluación de Factores Externos.

N°	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso
	OPORTUNIDADES			Ponderado
1	Apoyo económico de la alcaldía del municipio Urbaneja para el funcionamiento operativo.	0,12	3	0,36
2	Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui.	0,06	3	0,18
3	Ubicación geográfica del museo.	0,05	3	0,15
4	Avances tecnológicos en audio y videos.	0,05	1	0,05
5	Presencia de portales Web.	0,08	1	0,08
6	Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la alcaldía del municipio Urbaneja.	0,09	3	0,27
7	Son el único museo que le puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva.	0,16	2	0,32
<b>AMENAZAS</b>				
8	Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación.	0,08	2	0,16
9	Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo.	0,16	2	0,32
10	Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central.	0,08	1	0,08
11	Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.	0,08	2	0,16
<b>Total</b>		1	-----	2,13

Fuente: Elaboración Propia

La variable “Son el único museo que les puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva” obtuvo un peso de 0,16 el cual es el más alto con una calificación de dos (2), indicando una respuesta media ante dicho acontecimiento, a pesar de que no hay más museos que la población puedan visitar, la institución no está aprovechando esta oportunidad, ya que representan un beneficio al momento de



realizar un evento, haciéndose necesario el establecimiento de estrategias que permitan responder de forma efectiva ante esta variable.

El “Apoyo económico de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” para el funcionamiento operativo del museo”, “Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui”, “Ubicación Geográfica del museo,” y “Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” Recibieron una calificación de 3 puntos, lo cual demuestra que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu guía sus esfuerzos en pro del beneficio que les ofrece la existencia de estas variables. Cabe destacar que estos factores son una ayuda para el museo, pues el apoyo por parte de la alcaldía para el funcionamiento operativo los alivia con respecto al pago de la electricidad brindándole un menor gasto, la realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas son una ventaja para brindarles al público diversos eventos, la ubicación geográfica les brinda un fácil acceso y mayor seguridad tanto a los empleados, a las organizaciones foráneas, como a los visitantes, y el convenio que mantienen con la alcaldía le sirve para costear algunos gastos que genera la institución como por ejemplo para su mantenimiento.

En las amenazas se observa que la variable “Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central”, representa un peso de (0,08) con una calificación de 1, indicando una respuesta mala ante dicho acontecimiento, a pesar de que no es el mayor peso entre todas las variables, esta representa una variable preocupante, evidenciándose que la situación que se encuentra la cultura en el país constituyen una amenaza para el sistema bajo estudio, ya que representan un inconveniente al momento de buscar ayuda económica para que el museo realice sus actividades culturales, la institución no afronta dicha problemática; haciéndose



necesario el establecimiento de estrategias que permitan responder de forma efectiva ante esta variable.

A pesar de que la variable anteriormente mencionada es incontrolable por el museo, esto no quiere decir que no se puedan implementar estrategias que minimicen el impacto negativo que tiene ante las actividades que se desarrollan, en cambio dan pie a crear mecanismos que contrarresten los efectos que puede causar, con el objetivo de lograr que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu tenga una mejor respuesta ante tal amenaza.

Entre las amenazas que menos afectan al museo se encuentran la “Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación”, “Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo.” y “falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.”, quienes recibieron la calificación de 2 puntos. Lo que evidencia que las estrategias actuales no colocan ningún esfuerzo para minimizar el impacto de las mismas, representando una situación alarmante, pues estas influyen negativamente en el buen desarrollo de las actividades. Actualmente el museo no responde adecuadamente a sus amenazas porque no toman medidas preventivas ante dichas variantes.

Se sabe que muchas de las amenazas que se presentan en el ambiente externo del museo son imposibles de eliminar definitivamente, más esto no implica que no se realicen esfuerzos por confrontar tales situaciones, o que se establezcan mecanismos que permitan que la institución responda de manera efectiva a las amenazas presentes. Se puede trabajar a ritmo con ellas, sabiendo manejarlas e intentando contrarrestar las influencias negativas que generen.



Luego de haber analizado los resultados obtenidos en la Matriz EFE se hace evidente que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no centra todos sus esfuerzos en aprovechar las oportunidades de su entorno, dejando de mano las amenazas existentes, al no atenderlas de la mejor manera. Es preocupante el hecho de que las amenazas son prácticamente ignoradas por las estrategias actuales. Por tal motivo es indispensable implementar estrategias agresivas para amortiguar rápidamente las amenazas, en consecuencia la situación del museo podría agravarse por cualquier variante que se produzca en el ámbito externo.



CAPÍTULO VII  
AUDITORÍA INTERNA

The image features a purple-tinted seal of the Universidad de Oriente, Venezuela, centered within a rounded rectangular frame. The seal is circular and contains a five-pointed star with a central point, surrounded by a circular border with the text "UNIVERSIDAD DE ORIENTE" at the top and "VENEZUELA" at the bottom. Overlaid on the seal is the text "CAPÍTULO VII" and "AUDITORÍA INTERNA" in a white, serif font.

## **CAPÍTULO VII**

### **AUDITORÍA INTERNA**

En todas las organizaciones, las evaluaciones y control de las variables internas consideradas primordiales son vitales para su buen funcionamiento y logro de sus metas y objetivos establecidos, por esto, se realizó un estudio de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu. Con el fin de determinar las fortalezas y debilidades más importantes del museo se procedió a reunir y asimilar la información en el área administrativa, finanzas y contabilidad, producción y operaciones y sistemas de información computarizada.

Para realizar la auditoría interna de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu se contó con la participación del presidente, la administradora y directora del museo y otros empleados del mismo (asistente, guías de sala y personal de mantenimiento), con el fin de conocer la situación interna general de la institución. Para la realización de la auditoría interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”.

A continuación se muestran los pasos que se llevaron a cabo en la realización de este proceso:

1. Se realizó una serie de encuestas y de entrevistas no estructuradas, formulando preguntas tanto abiertas como cerradas al personal que labora en el museo, donde se obtuvieron los primeros contactos y posteriormente la familiarización con el sistema estudiado.



2. Las encuestas realizadas se basaron en el método de escalamiento tipo Likert (apéndice B), con el objetivo de identificar los principales focos problemáticos o aspectos críticos del museo relacionados con cada uno de los factores claves de gestión, tomando en consideración las áreas de administración que comprende cinco actividades básicas: planificación, organización, motivación, integración de personal y control; además en el estudio se incluyó el área correspondiente a la finanzas y contabilidad, producción y operaciones y los sistemas de información computarizada, porque se estiman de vital importancia en el desempeño de cualquier institución.
3. Una vez recopilados los datos que se requerían, se procedió a resumirlos, cuantificarlos, organizarlos y analizarlos. Con esta información se determinó la situación del museo en relación a sus fuerzas internas claves.
4. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables internas claves encontradas para determinar los valores de motricidad y dependencia de cada una.
5. Por último se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), para determinar la posición interna de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu.

### **7.1 ÁREA ADMINISTRATIVA**

En la búsqueda de información que permita conocer la situación real del museo y así determinar las distintas variables a nivel interno que lo afecta, se procedió a la realización de encuestas (apéndice B) y de entrevistas no estructuradas, caracterizándose este tipo de entrevistas porque se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo



durante la entrevista. Sin embargo las preguntas fueron de un carácter sencillo y cómodo para el entrevistado, logrando fluidez en las respuestas y así conociendo sus expectativas, sugerencias, intenciones e incomodidades.

La información suministrada por los entrevistados, en algún momento pudiera considerarse escasa ya que el museo sólo cuenta con 15 empleados (como se indica en el capítulo III) de los cuales el nivel más alto lo constituye el presidente, la directora y la administradora, sin embargo, con las preguntas realizadas se obtuvo información sustancial y considerable, que permite esclarecer la situación interna del museo.

### **7.1.1 Planificación**

La planificación estratégica es una herramienta que le permite al museo prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual, es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica tiene como función, orientar a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

Los resultados de la encuesta aplicada al presidente en el área de planificación (apéndice B, sección A, pregunta A.1) arrojó que el museo cuenta con una cantidad de objetivos, sin embargo, los medios para alcanzarlos son deficientes y desviados, perdiendo el norte por el que una vez fue creado el museo, produciéndose una



desorientación y una falta de fundamentos que no les ofrece estabilidad para el alcance de estos, los objetivos de la institución se presentan como alcanzables y considerados un reto para el museo. Una aplicación de estrategias formales para la realización de los objetivos llevaría al museo a la excelencia y cumplimiento final de la misión y visión.

Respecto a la misión y visión, si se encuentran presentes en la institución pero existe desorientación ya que las actividades que realizan no son las que tenían previstas desde la apertura del museo. (Apéndice B, sección A, pregunta A.3). A pesar de que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu posee una misión y visión formalmente definidas, los resultados arrojaron que estos no son comunicados dentro de la entidad. Es decir, no todo el personal conoce la existencia de ellos. Los resultados fue, que un 76,92% del personal que labora en la institución respondieron que si la conocen, mientras que el 23,08% no saben si existe; lo cual indica que no todo el personal que labora en el museo conoce de la existencia de la misión y visión.

En la encuesta realizada a los empleados (apéndice B, sección B, pregunta A.3) se determinó que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no cuenta con una planificación estratégica, donde el 76,92% respondieron no y el 23,08 % no saben, esto trae como consecuencia que el museo no esté logrando los objetivos para la cual fue creada, como por ejemplo, la tarea de difundir a nivel nacional las obras del escultor, dicha tarea se realizaría de manera eficiente si se contara con una planificación estratégica.

La función de planificación no se está desarrollando de forma efectiva, pues al analizar las preguntas que se formularon al respecto y al aplicar el escalamiento tipo Likert (Apéndice C, Resultados de Encuestas sección A, ítem A), el resultado arrojado fue de dos coma sesenta y siete (2,67) en la escala de desempeño, lo que evidenció que la planificación formal de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu se



encuentra en un nivel medio lo que significa que deberían de tomar en cuenta esta función administrativa ya que esta, tanto en el presente como en el futuro permitirá preparar al museo para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito, mantener una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las actividades.

Seguidamente se enuncian las variables encontradas:

### **Debilidades:**

- ❖ No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.
- ❖ No existe un direccionamiento estratégico que le permita cumplir con sus objetivos a largo plazo.

### **7.1.2 Organización**

La tarea de organizar consiste en la designación de funciones y niveles de autoridad, para determinar la delimitación de las actividades que se realizan dentro de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu. Sus áreas específicas incluyen: diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

Dentro de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu existe una organización muy simplista principalmente debido al número de empleados existentes, a cada uno se le tiene una correcta asignación de funciones respecto a su rango, pero se pudo comprobar por los datos que arrojó la entrevista aplicada a los empleados, (Apéndice B, sección B, pregunta B.1) que aunque el personal conoce sus obligaciones, ya sea la razón por la cual fueron contratados, no existe un manual que de manera formal y



escrita especifique sus deberes. En consecuencia, el 69,23% del personal respondieron definitivamente no y el 30,77% respondieron probablemente no, quedando en evidencia que dicho manual no existe.

Con relación al número de empleados, se pudo conocer mediante la encuesta aplicada al presidente, que es el adecuado para cumplir a cabalidad las diferentes funciones en ésta área, (apéndice B, sección A, pregunta B.3), debido a que el museo es una institución sumamente pequeña, de 15 empleados, y cada uno de estos mantiene su función y responsabilidad de su cargo, lo que indica, que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu puede manejar de forma eficiente las funciones con el personal que esta posee, lo que da como resultado eficacia y rendimiento del personal.

Se determinó a través de la encuesta realizada a los empleados (apéndice B, sección B, pregunta B. 3) que el museo no posee un esquema formal de su estructura organizativa. En consecuencia el 76,92% del personal respondió definitivamente no y un 23,08% probablemente no. Lo que implica, que las funciones del personal que labora en la institución, no se encuentran definidas cabalmente a través de un organigrama. En el capítulo IV se propuso un organigrama con las funciones y cargos que se llevan a cabo en el museo.

Según el resultado obtenido en el cuestionario del método de escalamiento tipo Likert en la sección A, correspondiente al Ítem B, el museo posee en su función de organización un nivel de desempeño bajo, debido a que obtuvo una puntuación final de uno coma sesenta y siete (1,67) (Apéndice B, Resultados de Encuestas sección A), esto significa que deben realizar una organización de cargos de manera efectiva, para permitir que las decisiones que se tomen sean las apropiadas ya que cada cargo tendrá un responsable, para de esta manera obtener un mejor desempeño en cuanto a las actividades del museo.



Las variables encontradas son las siguientes:

**Fortalezas:**

- ❖ Adecuado número de empleados.

**Debilidades:**

- ❖ Ausencia de un manual de cargos y procedimientos que detalle la forma como se deben realizar las actividades.
- ❖ No poseen un esquema organizacional formalmente establecido.

**7.1.3 Motivación**

La motivación está relacionada con la voluntad y el interés, también influye el aspecto cognoscitivo que cada integrante posea de sí mismo, el cual dentro de un marco personal influye en el comportamiento laboral que por ciertas circunstancias le quite la voluntad de obtener logros, esta situación, en cualquier nivel de la institución resulta terrible y debe ser evaluada para no perder la orientación de conseguir las metas planteadas por cada empleado. Considerándose a nivel general una institución muy difícilmente llegará a cumplir sus metas si sus empleados pierden la motivación de hacer su trabajo eficientemente, especialmente dentro de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu en donde la cantidad de empleados llega sólo a quince personas.

Dentro del museo también deben ser consideradas las actividades que podrían ofrecer aspectos motivadores a sus empleados, y lo que esto produciría para la institución. Un empleado cómodo con su puesto de trabajo, así como también, con sus recompensas internas y externas se considera ideal, ya que realizaría sus obligaciones con eficiencia y eficacia.



En algunos museos se emplean incentivos económicos para lograr motivar a los empleados, un incentivo económico es el pago de alguna actividad extra q realice en el museo, para estimular a los empleados se les paga un porcentaje adicional dependiendo de la actividad cultural vaya a realizar. Otros museos estimulan a los empleados dándole oportunidad de ascender en su trabajo, los empleados que presentan un alto desempeño son promovidos a cargos superiores donde reciben un salario mayor.

Otra forma de motivar a los empleados del museo es comunicarles los logros que ha obtenido la institución gracias a su desempeño, los empleados se sienten motivados si se les participa que su labor dentro del museo resulta de gran utilidad en la misma.

Dentro de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu se pudo determinar mediante la encuesta aplicada a los empleados (apéndice B, sección B, pregunta C.1) que el 84,62% han trabajado horas extra, de esos 11 empleados que respondieron afirmativamente, el 100% manifestó que la remuneración por el trabajo extra es regular, también (apéndice B, sección B, pregunta C.3) se determinó que nada más los guías de sala reciben incentivos salariales por el buen cumplimiento de sus funciones, mientras que los otros empleados encuestados manifestaron que no reciben bonos salariales ni ningún otro tipo de incentivo. En la encuesta realizada a los empleados (apéndice B, sección B, pregunta C.4) se pudo determinar que sólo a 4 guías de salas se les comunica de manera verbal los logros obtenidos por su desempeño en el trabajo, mientras al resto de los empleados respondieron que no. Se le preguntó a los empleados si el museo les ofrecía oportunidades de ascender si presentaban un desempeño notable en el cumplimiento de sus funciones, el 61,54% de los empleados respondió que si, estos empleados son los 7 guías de sala los cuales pueden ascender a asistente y, la asistente la cual puede ascender a directora.



De la información obtenida en las encuestas se observa que, los incentivos económicos no son ofrecidos a todos los empleados del museo. Sin embargo dentro de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu los empleados tienen la oportunidad de ascender los que los motiva a tener un buen desempeño. De igual forma, los logros de la institución también son utilizados como incentivo y les son comunicados a los trabajadores.

El resultado obtenido por los empleados en las encuestas (Apéndice B Resultados de Encuestas sección B) del método de escalamiento tipo Likert para el ítem C correspondiente a la motivación obtuvo una puntuación final de dos coma veinticinco (2,25) ubicándose en un nivel medio. Indicando que a pesar que el estado de ánimo de los empleados es favorable se debe agregar incentivos económicos a todos los empleados y comunicarles sus logros por escrito para de esta manera motivarlos a seguir ejerciendo su trabajo de forma eficiente y seguir contando con sus servicios.

A continuación se muestran las variables internas claves:

**Fortaleza:**

- ❖ El personal tiene oportunidad de ascender dentro del museo.

**Debilidades:**

- ❖ No se emplean incentivos económicos para todos los empleados.
- ❖ No cuentan con planes de incentivos que reconozca el buen desempeño de los empleados en el trabajo.



#### 7.1.4 Integración de Personal

Considerándose el recurso humano como el recurso más valioso dentro de una organización, la integración de personal se desarrolla al administrar algún tipo de personal o de los recursos humanos; incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados. Pretende lograr la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entretenimiento y compensación del personal.

Actualmente en la institución no se realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal a los candidatos que deseen optar por un cargo en el museo, de esta manera lo afirma el presidente (apéndice B, sección A, pregunta D.1).

Mediante una entrevista no estructural con el presidente y la administradora se determinó que los empleados se evalúan conforme vayan ejecutando el cargo para el cual fue contratado, si el empleado no está capacitado para su cargo, este es reemplazado. Por ejemplo, las personas que han estado en el cargo de dirección han sido expulsados por no cumplir con las normas del museo, el presidente es el que tiene la responsabilidad de realizar este trabajo, puesto que no se cuenta con un departamento de recursos humanos que ayude a la institución a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto.

Se pudo conocer por la administradora mediante una entrevista no estructurada que el único personal que recibe programas de capacitación son los guías de salas, los cuales se entrenan para darles un excelente recorrido a los visitantes por todas las obras del escultor Dimitrios Demu. Mediante la encuesta aplicada a los empleados (Apéndice B, sección B, preguntas D.4) los siete guías de sala afirmaron que si reciben el programa de capacitación.



Con la información suministrada por el presidente (Apéndice B Resultados de Encuestas sección A) se calculó el indicador de gestión para la función de integración del personal, el cual se ubicó en un nivel medio, obteniendo un puntaje de dos (2) en la escala de desempeño de tipo likert, lo que significa que el museo debe agregar un mecanismo de selección y reclutamiento de personal y programas de adiestramiento para todo el personal.

A continuación se muestra la variable interna clave:

**Debilidad:**

- ❖ No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente.

**7.1.5 Control**

**La función de control incluye todas aquellas actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planteadas. El control para el museo, representa gran importancia, puesto le permite evaluar el rendimiento y tomar las acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias y sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia.**

Dentro de una planificación resulta imprescindible un proceso de control con el que se mida los alcances que se tienen respecto a los objetivos iniciales, así como la corrección de actividades que retrasen el logro de las metas. Mediante un control administrativo se puede medir personas, objetos o actividades. Para esto se utilizan estándares definidos en el proceso de planificación, y ellos son los alcances óptimos que tiene la organización dentro de su respectivo rango.



Según los resultados de la encuesta realizada al presidente del museo, se obtuvo un nivel de desempeño de 0,75 en el modelo de escalamiento de Likert colocando a la institución en una situación muy baja. Dentro del museo no existe una metodología de control administrativo (apéndice B, Sección A, Pregunta E.1) que detecte fallas a la hora de calcular si las metas planteadas por la institución se están alcanzando, tampoco existe ningún tipo de estándares definidos por la organización que permita comparar como se desarrollan las actividades con las metas iniciales. El museo no cuenta con un mecanismo de control que permita corregir las desviaciones y lograr el cumplimiento de los objetivos (apéndice B, sección A, pregunta E.2) lo que imposibilita observar cual es la situación que presenta realmente la institución y medir de manera adecuada el grado de cumplimiento de los objetivos y actividades.

La ausencia de un control administrativo limita a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu de conocer su estado en tiempo real, así como desconocer los niveles que causen problemas o retrasen la evolución del museo.

También se pudo observar, que no se realizan evaluaciones al personal que labora en el museo para medir el rendimiento (apéndice B, sección A, pregunta E.3) lo que genera que en ésta se sigan ejecutando las mismas actividades, sin realmente medir el desempeño y su crecimiento intelectual dentro de esta área.

A continuación se muestra la variable interna clave:

**Debilidad:**

- ❖ Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo.



## 7.2 ÁREA DE MARKETING.

Se consideró este estudio en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu para tratar de relacionar determinados productos con las audiencias y, de este modo, procurar dar respuesta a las actividades relacionadas con el interés que el producto tiene para el consumidor. En este caso los productos del museo son las exposiciones temporales y permanentes, sus programas educativos, catálogos, publicaciones y cualquier otra experiencia que el museo pueda ofrecer. Los consumidores del museo son los visitantes de cualquier tipo, incluyendo tanto a los visitantes habituales, como a los visitantes potenciales.

Por medio de una entrevista no estructural con el presidente se pudo determinar que el museo no posee un medio de comunicación, que le permita al público conocer mayores detalles sobre la institución y los eventos que se estén organizando en ella, siendo un factor determinante e importante para dicha institución debido a que la tecnología ha tenido avances tan significativos entre estos el Internet que es el medio de comunicación más efectivo para dar a conocer cualquier información que se desea difundir la cual llegará al público sin distorsión alguna.

Este medio le permitirá a sus seguidores ver las ofertas culturales que el museo ofrece y permitirles dar a conocer sus necesidades y lo que le gustaría ver en el museo. Un medio que no sólo consista en promocionar el museo, sino que le permita a la institución conocer las necesidades de los visitantes, sus características y expectativas, por medio de encuestas, para que las utilicen a la hora de realizar una exposición didáctica y programas educativos y así tener claro a qué segmento o grupo de la población quieren atraer y, poder conocer lo que el público quiere ver en el museo. Con esto no se trata de adaptar las ofertas del museo a los gustos y



preferencias del grupo al que la institución desea dirigirse, es decir, no se trata de adaptar un producto comercial al gusto de sus futuros consumidores, sino de partir de esos gustos y preferencias para atraer su atención hacia las ofertas educativas del museo, tratando de enriquecer su bagaje cultural y humano.

Se pudo determinar por medio de la entrevista realizada a la directora, que el museo no está incorporado en todas las ofertas turísticas que ofrece el estado, solamente se encuentra en un libro que está ubicado en el aeropuerto, el cual tiene diferentes lugares que el estado Anzoátegui ofrece a sus visitantes, pero no está en los folletos que son entregados por la Corporación Turística del Estado Anzoátegui (Coranztur) para de esta manera ser visitados por los turistas que vienen a conocer algunas ciudades del estado Anzoátegui.

Así como tampoco tienen una relación con los medios de comunicación de radio y televisión que les permita dar a conocer mediante su transmisión las ofertas culturales que ellos ofrecen. Por medio de la Ley de reforma parcial de la ley de responsabilidad social en radio y televisión, La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu puede pedir la publicidad de sus actividades a dichos medios conforme a lo establecido en el artículo 10 del numeral 2, donde establece que: El Estado podrá difundir sus mensajes a través de los servicios de radio y televisión. A tales fines, podrá ordenarle a los prestadores de estos servicios la transmisión gratuita de: Mensajes culturales, educativos, informativos o preventivos de servicio público, los cuales no excederán, en su totalidad, de setenta minutos semanales, ni de quince minutos diarios. A los fines de garantizar el acceso a los servicios de radio y televisión, el órgano rector del Ejecutivo Nacional, con competencia en comunicación e información, cederá a los usuarios y usuarias diez minutos semanales de estos espacios, de conformidad con la ley.

La variable resultante es la siguiente:

**Debilidad:**

- ❖ No cuentan con un plan de medios para las actividades propias culturales del museo.

**7.3 ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD.**

**La condición financiera es considerada a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una institución y la atracción principal para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una institución es fundamental para formular las estrategias en forma eficaz.**

En esta área se evalúan las necesidades y requerimientos a nivel de finanzas por parte del museo, tomando aspectos como: el capital, sus activos, sus pasivos y todo aquello relacionado con la contabilidad. En este caso se realizó entrevista no estructurada a la administradora y a la directora, la cual sirvió como base para indagar en los fundamentos del museo y así poder identificar sus fortalezas y debilidades con respecto a esta área.

**7.3.1 Funciones de Finanzas y Contabilidad**

En cuanto a los recursos financieros podemos destacar que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu es una institución sin fines de lucro, lo que quiere decir que los ingresos generados por la misma son básicamente para cubrir sus gastos de mantenimiento y operativos. Los gastos de mantenimiento de la institución son



elevados al igual que la mayoría del resto de los museos, esto se debe a que las instalaciones tienen que estar siempre en buenas condiciones.

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu por ser una institución sin fines de lucro está exonerada de impuesto, en la Ley del Impuesto Sobre la Renta se habla de dicha exoneración, en su artículo 14, numeral 10: Están exentos de impuesto: Las instituciones dedicadas exclusivamente a actividades religiosas, artísticas, científicas, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicas, culturales, deportivas y las asociaciones profesionales o gremiales, siempre que no persigan fines de lucro, por los enriquecimientos obtenidos como medios para lograr sus fines, que en ningún caso distribuyan ganancias, beneficios de cualquier índole o parte alguna de su patrimonio a sus fundadores, asociados o miembros de cualquier naturaleza y que sólo realicen pagos normales y necesarios para el desarrollo de las actividades que les son propias. Igualmente, y bajo las mismas condiciones, las instituciones universitarias y las educacionales, por los enriquecimientos obtenidos cuando presten sus servicios dentro de las condiciones generales fijadas por el Ejecutivo Nacional.

Por medio de las entrevistas realizadas a la administradora se determinó que la mayoría de los ingresos financieros del museo son propios, sólo se les financia los gastos de electricidad y recibe un bono anual fijo de 24.000 bsf. Por parte de la alcaldía del municipio turístico el morro “lic. Diego bautista urbaneja”, el dinero que reciben de la alcaldía son utilizados para cubrir algunos gastos de mantenimiento, dicho dinero les dura máximo dos meses.



En los meses cuando no se realizan eventos suficientes, el museo no cuenta con los fondos para costear todos los gastos de mantenimiento y operación, y se ven obligados en alquilar sus instalaciones donde se realizan eventos no culturales, siendo esta su principal fuente de ingresos.

También se pudo conocer por medio del presidente que el museo no está vinculado con otras instituciones culturales para poder intercambiar obras de diferentes artistas, como tampoco mantienen comunicación constante con diferentes organizaciones que permita mostrarle al público distintos eventos, bien sea, una obra de teatro, danzas, comedias, eventos para niños como magia, etc. A pesar de no contar con esto el museo ha logrado auto-sustentarse.

Las variables claves encontradas en esta área fueron las siguientes:

**Fortalezas:**

- ❖ Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales.
- ❖ Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro.

**Debilidad:**

- ❖ No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento.

#### **7.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu cuenta con un equipo de trabajo de quince (15) empleados, entre ellos: un vicepresidente, un presidente, una directora, una administradora y una asistente, los cuales se encargan de las actividades directivas y



culturales, cuentan con siete (7) guías de sala que se encargan de mostrar las instalaciones del museo y las obras del escultor a los visitantes, y por último cuentan con tres (3) personas de mantenimiento los cuales se encargan de que el museo se encuentre en óptimas condiciones.

En esta auditoría se evaluó los aspectos de procesos, fuerza de trabajo y calidad. Para su realización se aplicaron entrevistas no estructuradas a los empleados.

#### **7.4.1 Procesos**

Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción de material. Las decisiones específicas incluyen actividades como: elección de la tecnología y la distribución de las instalaciones

El museo cuenta con equipos en buenas condiciones para uso de las organizaciones y garantizar de esta manera el buen desempeño de los eventos que se estarán presentando en las instalaciones del museo, de esta manera lo afirman los empleados en su encuesta (Apéndice B, sección C, preguntas A.1). Entre los equipos con los que cuenta se pueden mencionar:

- ❖ Una planta eléctrica de 12 Kw que es utilizada para equipos de sonido y algunas luces.
- ❖ Audio.
- ❖ Video Beam.

En la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu los insumos necesarios para mantener las obras de arte tienen un alto costo y se necesitan grandes cantidades de productos de limpieza tanto para las obras como para el resto de las instalaciones del interior del museo.



Entre los materiales necesarios se puede mencionar:

- ❖ Productos de limpieza.
- ❖ Productos químicos para el mantenimiento de las obras.
- ❖ Productos químicos para la limpieza de los vitrales.

La variable resultante es la siguiente:

**Fortaleza:**

- ❖ Equipos de trabajo en buen estado.

**7.4.2 Fuerza de trabajo**

Las decisiones de la fuerza de trabajo tienen que ver con la administración de los empleados que laboran en una organización. Ésta área incluye decisiones específicas de: diseño de puestos, medición de trabajo, normas laborales y técnicas de motivación.

Una vez realizadas las encuestas y entrevistas no estructuradas, se pudo verificar que el museo cuenta con empleados capacitados (Apéndice B, sección C, preguntas B.1), dispuestos a realizar sus actividades de forma eficiente y llevar de forma ordenada las distintas labores de la institución, además los empleados se encuentran motivados en su trabajo y se sienten conformes con su trabajo realizado a pesar de que no poseen las técnicas de motivación necesarias que los impulsen a desarrollar sus labores dentro del museo, así lo manifiesta el 100% del personal que labora en el museo (apéndice B, sección C, pregunta B.2), lo que indica que se encuentran en un ambiente acorde para desarrollar sus actividades de forma eficiente y cómoda. Además que existe una relación comunicativa entre el empleado que



labora en esta unidad y el presidente de la institución, lo que logra un clima de implicación e integración vital para incrementar la productividad de dicho museo.

Los guías de sala tienen un amplio conocimiento sobre las obras y la vida del escultor, lo que le permite mostrar un servicio óptimo. En ocasiones el personal de mantenimiento resulta insuficiente debido a que el museo cuenta con 3.200 metros cuadrados y sólo se cuenta con tres empleados para este fin.

También las actividades administrativas en ocasiones resultan abrumadoras para el personal destinado para cumplir dichas actividades. De todo esto se puede concluir que las variables resultantes son las siguientes:

#### **Fortalezas:**

- ❖ Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales.
- ❖ Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades.

#### **7.4.3 Calidad**

Las decisiones en cuanto a la calidad tienen como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad. Entre las decisiones específicas se encuentran el control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y el control de costos.

Mediante entrevistas no estructuradas se pudo determinar que el museo cuenta con una estructura física en perfectas condiciones para realizar eventos, las instalaciones de la institución cuentan con espacio suficiente dentro del museo para albergar 250 personas, donde se pueden hacer diferentes eventos para el agrado del



público, como por ejemplo, planes vacacionales que permitan dar a conocer las obras del escultor y realizar actividades para la distracción del mismo, generando un interés, haciendo que tanto los turistas como los habitantes donde dicho museo se encuentra ubicado, le den el valor turístico y cultural que este merece.

En cuanto a la seguridad se pudo conocer por medio de la administradora que el museo cumple con las normas de seguridad pública y privada, en relación con la seguridad privada, el museo toma en cuenta los siguientes sistemas de seguridad: protección contra incendios, inundaciones, movimientos sísmicos y otros desastres naturales. En cuanto a la seguridad pública el museo cumple con las normas de seguridad establecidos en la LOPCYMAT toman en cuenta las medidas de seguridad en relación a las colecciones que están ubicadas en el techo de sus instalaciones. Anualmente se realizan mantenimiento a esas obras para prevenir algún tipo de accidente con sus visitantes, así como también con el personal que labora en el.

Las variables encontradas son las siguientes:

**Fortaleza:**

- ❖ Sus instalaciones están aptas para recibir una gran cantidad de espectadores.
- ❖ Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente.

### **7.5 ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADA**

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Evaluar las fuerzas y debilidades internas de un museo en cuanto a sus sistemas de información es una dimensión determinante de una auditoría interna. El propósito del sistema de información computarizada es mejorar el desempeño de la institución mejorando la calidad de las decisiones administrativas.



Un sistema de información computarizada recibe su materia prima de la evaluación interna y externa de la institución. Reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos como factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos.

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no posee de un sistema de información (Sistema de soporte de toma de decisiones) que le suministre el soporte necesario a la administradora, para el manejo de los datos de todo el personal y así poder registrar las horas que laboran en la institución, y sus datos personales.

Tampoco posee un sistema de información (Sistema transaccional) para el control de nómina, pago de salarios al personal, lo que se realiza de forma manual. Esto ocasiona el retraso en el pago de salarios, actualización de la información y que no se lleve un control adecuado de los recursos de la institución.

Para este análisis se han considerado la siguiente variable:

#### **Debilidades:**

- ❖ Ausencia de sistemas de información administrativa y contable.

### **7.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Una vez culminado la auditoría interna de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu se elaboró un resumen con las fortalezas y debilidades de cada una de las mismas, para luego construir la matriz de evaluación de factores internos (EFI), pero previo a esto se debe determinar la relación que existe entre las variables para esto es necesario



realizar un análisis estructural para la auditoría interna. Las fortalezas y debilidades encontradas fueron las siguientes:

#### 7.6.1 Fortalezas:

- ❖ **Adecuado número de empleados:** Se consideró como una fortaleza para el museo porque el número de empleados es adecuado para cumplir a cabalidad las diferentes funciones que se realizan dentro de la institución dando como resultado eficacia y rendimiento del personal.
- ❖ **El personal tiene oportunidad de ascender dentro del museo:** Es una fortaleza para el museo porque de esta manera los empleados están motivados para realizar de manera eficiente su trabajo y poder ascender al cargo que desea.
- ❖ **Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales:** Constituye una fortaleza para el museo, porque al estar exonerada de impuesto tiene un menor gasto ya que los ingresos generados por la institución son limitados.
- ❖ **Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro:** Resulta ser una fortaleza porque a pesar de que es una institución sin fines de lucro y que no cuentan con apoyo del gobierno y de otras instituciones que pudieran brindarle su ayuda, realizan eventos aunque no son culturales, pero de esta manera pueden seguir abriendo sus puertas al público mostrándoles las obras del escultor Dimitrios Demu.
- ❖ **Equipos de trabajo en buen estado:** se consideró como una fortaleza porque al contar con equipos de trabajo en buen estado se realiza de manera eficiente los eventos culturales que se vayan a realizar en las instalaciones de la institución.



- ❖ **Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales:** El museo cuenta con un personal dispuesto a realizar sus actividades de forma eficiente y llevar de forma ordenada las distintas labores de la institución siendo esto una fortaleza para el mismo.
  
- ❖ **Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades:** Es una fortaleza para el museo porque realizan sus actividades de forma eficiente ayudando a incrementar la motivación y la productividad de dicho museo.
  
- ❖ **Sus instalaciones están aptas para recibir una gran cantidad de espectadores:** Es una fortaleza para el museo porque en ella se pueden realizar diferentes eventos donde se le garantice al público un ambiente adecuado.
  
- ❖ **Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente:** al contar con medidas de seguridad es una fortaleza para el museo porque de esta manera previenen algún tipo de accidente que se pueda presentar en la institución.

#### 7.6.2 Debilidades:

- ❖ **No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas:** Se consideró como una debilidad que el museo no cuente con actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas que se proponen, ya que estos permiten saber en qué estado o posición se encuentra la institución, llevando al museo a la excelencia y cumplimiento de sus actividades.
  
- ❖ **No existe un direccionamiento estratégico que le permita cumplir sus objetivos a largo plazo:** Esta variable representa una debilidad para el museo porque al no tener estrategias no pueden alcanzar los objetivos que quieren lograr ni poder darle sustentabilidad a la institución.



- ❖ **Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la forma como se deben realizar las actividades:** Los manuales de normas y procedimientos representan una debilidad ya que los empleados no tienen una normativa que los rija; a pesar de tener conocimientos sobre cuáles son los procedimientos a seguir a la hora de ejercer su cargo.
- ❖ **No poseen un esquema organizacional formalmente establecido:** Constituye una debilidad para el museo, ya que no se encuentran definidas las funciones del personal en un organigrama, en el cual puedan basar sus funciones y limitar sus labores a las actividades relacionadas con su cargo.
- ❖ **No se emplean incentivos económicos para todos los empleados:** esta variable representa una debilidad para el museo porque al no recibir los demás empleados incentivos económicos pudiera ocasionar que dejen de realizar su trabajo de manera eficiente.
- ❖ **No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo:** resulta ser una debilidad porque si contara con estos planes los empleados se sentirían más motivados para seguir ejecutando de forma eficiente su trabajo.
- ❖ **No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente:** Es una debilidad porque no cuentan con un sistema para escoger de forma eficiente el personal nuevo que va a trabajar en la institución para el mejoramiento del arte tanto del museo como de la zona y así poder garantizar que se va a seguir contando con un excelente personal para el beneficio de la misma.
- ❖ **Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo:** Se consideró



como una debilidad que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu no cuente con mecanismos que se encarguen de medir el grado de cumplimiento de los objetivos que se proponen, ya que estos permiten saber en qué estado o posición se encuentra el museo.

- ❖ **No cuentan con un plan de medios para las actividades propias culturales del museo:** Constituye una debilidad para el museo debido que al no contar con una página los visitantes no pueden conocer lo referente al museo bien sea la historia de escultor, así como también los eventos que se van a estar realizando dentro de la institución, entre otras cosas referente al mismo.
- ❖ **No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento:** representa una debilidad para la institución, porque si contara con más estrategias el museo pudiera tener una estabilidad económica permitiendo lograr ciertos objetivos que tienen planteados.
- ❖ **Ausencia de sistemas de información administrativa y contable:** Representa una debilidad para el museo en vista de que no se tiene un control sistematizado de la información que se maneja en la institución, realizándose de manera manual, lo que genera retraso y pudieran generarse errores en las actividades que se realizan.

## 7.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORIA INTERNA

El análisis estructural permite interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada elemento según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta, se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la problemática estudiada.



Luego de haber determinado las variables que representan las debilidades y fortalezas de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu se realizó la Matriz de Análisis Estructural, estableciendo un sistema binario de oposición, donde uno (1) indica una influencia real y cero (0) una influencia nula. En la Tabla 7.1 se muestra la Matriz de Análisis Estructural.

La sumatoria de los números por fila indican las veces que cada una de las variables imantan a las restantes (Índices de Motricidad), representan la fuerza que tiene cada una sobre las demás. La sumatoria por columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), porque indican el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

Se considera que una variable tiene una motricidad alta cuando el porcentaje de motricidad de esta, es mayor al promedio, que en este caso es igual a 5,26% y una baja motricidad cuando su porcentaje es menor que el promedio. De manera análoga sucede con el porcentaje de dependencia.

Las variables que obtuvieron mayor índice de motricidad fueron “Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades” y “No existe un direccionamiento estratégico” con diez (10) puntos y un porcentaje de 12,66, a estas las siguió con siete (7) puntos y un porcentaje de 8,86, “Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales” y “No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas”, seguidamente “No poseen un esquema organizacional formalmente establecido” con seis (6) puntos y un porcentaje de 7,59.



**Tabla N° 7.1** Matriz Análisis Estructural para las Variables Internas.

N°	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total	
1	Adecuado número de empleados.	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6
2	Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades.	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	10
3	No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección del personal.	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
4	Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una Inst. Sin fines de lucro.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
5	Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
6	Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales.	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	7
7	Sus instalaciones están aptas para recibir a una gran cantidad de espectadores.	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
8	No poseen un esquema organizacional establecido.	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
9	No existe un direccionamiento estratégico	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	10
10	No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
11	Ausencia de un manual de procedimiento que detalle la forma como se deben realizar las actividades.	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3

Fuente Elaboración Propia.





Así mismo “No poseen un esquema organizacional formalmente establecido” con cinco (5) puntos y un porcentaje de 6,33, también se considera variable con alta motricidad en vista de que obtuvo un porcentaje mayor a 5,26 %.

Por otra parte las variables internas más dependientes en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu fueron “Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales” y “Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades” con una calificación de diez (10) y con un porcentaje de 12,66.

La variable “No existe un direccionamiento estratégico” obtuvo una puntuación de nueve (9) con un porcentaje de 11,39, mientras que “Adecuado número de empleados” y “No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas” Obtuvieron una calificación de seis (6) representando un 7,59%, por último “Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro” y “Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la forma como se deben realizar las actividades” obtuvieron una puntuación de cinco (5) y un porcentaje de 6,33.

Los cálculos de los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las ecuaciones 7.1 y 7.2 respectivamente:

$$(Ecuación 7.1) \quad \%MOT = \left( \frac{IM_i}{MT} \right) * 100$$

Donde:

%MOT = Porcentaje de motricidad.

$IM_i$  = Índice de Motricidad de la variable i.

MT = Sumatoria de la Motricidad de todas las variables en estudio.



(Ecuación 7.2)

Donde:

%DEP = Porcentaje de Dependencia.

ID<sub>i</sub> = Índice de Dependencia de la variable i.

DT = Sumatoria de la Dependencia de todas las variables en estudio.

En la Tabla 7.2 se encuentran representados los porcentajes de dependencia y de motricidad de cada variable interna considerada en el estudio, los cuales serán usados para el desarrollo de la matriz EFI y en la Figura 7.1 se observa la relación entre los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable

### **7.8 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFI.**

La determinación de los 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 la relación dentro del sistema. Este método consiste en los siguientes pasos:

1. Se tomaron las variables internas (debilidades y fortalezas).
2. Se Aplicó la ecuación 7.3 de valor ponderado interno (VPI), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

**Tabla 7.2** Valores de Motricidad y Dependencia de las variables Internas.

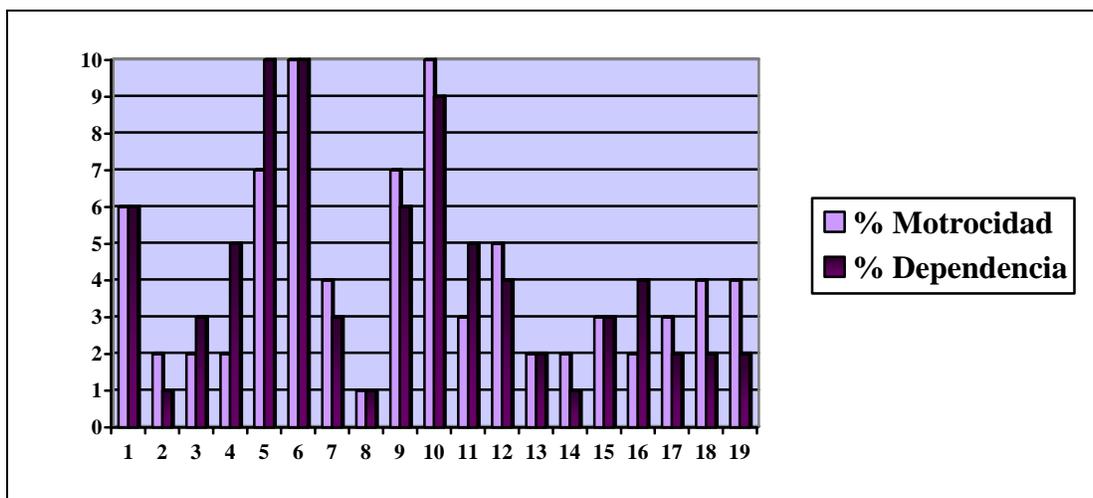
Nº	VARIABLES	MOT.	%MOT.	DEP.	%DEP.
1	Adecuado número de empleados.	6	7,59	6	7,59
2	El personal tiene oportunidad de ascender dentro del museo.	2	2,53	1	1,27
3	Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales.	2	2,53	3	3,80
4	Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro.	2	2,53	5	6,33
5	Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales.	7	8,86	10	12,66
6	Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades.	10	12,66	10	12,66
7	Sus instalaciones están aptas para recibir a una gran cantidad de espectadores.	4	5,06	3	3,80
8	Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente.	1	1,27	1	1,27
9	No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.	7	8,86	6	7,59
10	No existe un direccionamiento estratégico que le permita cumplir sus objetivos a largo plazo.	10	12,66	9	11,39
11	Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la forma de realizar las actividades.	3	3,80	5	6,33
12	No poseen un esquema organizacional formalmente establecido.	5	6,33	4	5,06
13	No se emplean incentivos económicos para todos los empleados.	2	2,53	2	2,53
14	No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo.	2	2,53	1	1,27
15	No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente.	3	3,80	3	3,80



**Tabla 7.2** Valores de Motricidad y Dependencia de las variables Internas.

<b>16</b>	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo.	2	2,53	4	5,06
<b>17</b>	No cuentan con un plan de medios para la promoción de las actividades propias culturales del museo.	3	3,80	2	2,53
<b>18</b>	No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento.	4	5,06	2	2,53
<b>19</b>	Ausencia de sistemas de información administrativa y contable.	4	3,80	2	2,53
<b>TOTAL</b>		<b>79</b>	<b>100</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Fuente Elaboración propia.



**Figura 7.1:** Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas.

Fuente: Elaboración Propia.

$$VPI = \% M + (1 / \% D) \quad \text{Si } D > 0 \quad (\text{Ecuación 7.3})$$

3. Calcular el factor ponderado (ecuación 7.4) y la ponderación de las variables internas con la ecuación 7.5.



$$FPI = VPI * 100 / TVP \quad (\text{Ecuación 7.4})$$

$$PI = FPI / 100 \quad (\text{Ecuación 7.5})$$

Donde:

%MOT = Porcentaje de motricidad.

%DEP = Porcentaje de Dependencia.

TVP= Sumatoria de los valores ponderados internos (VPI).

VPI= Valor ponderado interno.

FPI= Factor ponderado interno.

PI= Ponderación interna.

En la Tabla 7.3 se muestra los valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFI.

### **7.9 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), se elaboró de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural y a las ponderaciones obtenidas, efectuándose los siguientes pasos:



**Tabla 7.3** Valores Ponderados Necesarios para la Construcción de la Matriz  
EFI

Nº	VARIABLES	%MOT	%DEP	VPI	FPI	PI
1	Adecuado número de empleados.	7,59	7,59	1,00	4,50	0,05
2	El personal tiene oportunidad de ascender dentro del museo.	2,53	1,27	1,99	8,46	0,08
3	Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales.	2,53	3,80	0,67	3,02	0,03
4	Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro.	2,53	6,33	0,40	2,10	0,02
5	Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales.	8,86	12,66	0,70	3,15	0,03
6	Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades.	12,66	12,66	1,00	4,50	0,05
7	Sus instalaciones están aptas para recibir a una gran cantidad de espectadores.	5,06	3,80	1,33	5,44	0,05
8	Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente.	1,27	1,27	1,00	4,50	0,05
9	No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.	8,86	7,59	1,17	5,27	0,05
10	No existe un direccionamiento estratégico que le permita cumplir con sus objetivos a largo plazo.	12,66	11,39	1,11	5,00	0,05
11	Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la forma de realizar las actividades.	3,80	6,33	0,60	2,70	0,03
12	No poseen un esquema organizacional formalmente establecido.	6,33	5,06	1,25	5,63	0,06
13	No se emplean incentivos económicos para todos los empleados.	2,53	2,53	1,00	4,50	0,05
14	No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo.	2,53	1,27	1,99	8,46	0,08

**Tabla 7.3** Valores Ponderados Necesarios para la Construcción de la Matriz EFI

15	No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente.	3,80	3,80	1,00	4,50	0,05
16	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo.	2,53	5,06	0,50	2,55	0,03
17	No cuentan con un plan de medios para la promoción de las actividades propias culturales del museo.	3,80	2,53	1,50	6,75	0,07
18	No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento.	5,06	2,53	2	9	0,09
19	Ausencia de sistemas de información administrativa y contable.	3,80	2,53	1,50	6,75	0,07
<b>TOTAL</b>		100	100	22,21	100	1,00

Fuente: Elaboración Propia.

1. Se tomaron los factores internos críticos para el éxito (fortalezas y debilidades), identificados en el proceso de auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la matriz. Primero se mencionaron las fortalezas y después las debilidades.
2. A cada factor se le asignó los pesos relativos determinados en el análisis estructural, colocándolos en la siguiente columna.
3. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores internos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la empresa responden a dichos factores. Un valor de uno (1) representa una debilidad mayor, dos (2) representa una debilidad menor, tres (3) representa una fortaleza menor y cuatro (4) representa una fortaleza mayor. La calificación de cada uno de los



factores que se consideraron en la evaluación interna, se asignó mediante una reunión realizada con el presidente.

4. Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
5. Por último, se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la institución.

En la Tabla 7.4 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en donde se especifican las calificaciones y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables. En esta se determina el valor total ponderado de la institución, el cual determinó la posición de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu con relación a estos factores.

Con el resultado del valor ponderado obtenido en la Matriz EFI se puede interpretar que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu se encuentra internamente débil, debido a que dicho valor se ubicó en 2,43 indicando que la situación interna actual del museo está por debajo del promedio (2,5) de una posición estratégica normal, es decir, las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las fortalezas existentes y no superan las debilidades que en este momento se presentan.

Se puede observar en los porcentajes de los pesos que el museo obtuvo una combinación un poco desalentadora, ya que quienes poseen los más altos pesos son en su mayoría las debilidades existentes, representando el 64% del total, mientras que las fortalezas sólo tienen el 36% de la ponderación. Esto indica que el museo cuenta con debilidades importantes que contrarrestan las fortalezas existentes y por ende afectan en el buen desenvolvimiento de la misma.



Tabla 7.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

N°	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
	FORTALEZAS			
1	Adecuado número de empleados.	0,05	4	0,20
2	El personal tiene oportunidad de ascender dentro del museo.	0,08	4	0,32
3	Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales.	0,03	4	0,12
4	Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro.	0,03	4	0,12
5	Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales.	0,03	4	0,12
6	Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades.	0,05	4	0,20
7	Sus instalaciones están aptas para recibir a una gran cantidad de espectadores.	0,05	4	0,20
8	Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>				
9	No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.	0,05	1	0,05
10	No existe un direccionamiento estratégico que permita cumplir con sus objetivos a largo plazo.	0,05	1	0,05
11	Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la realización de las actividades.	0,03	2	0,06
12	No poseen un esquema organizacional formalmente establecido.	0,06	2	0,12
13	No se emplean incentivos económicos para todos los empleados.	0,05	2	0,10
14	No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo.	0,08	2	0,16
15	No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección del personal eficiente.	0,05	2	0,10
16	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo	0,03	2	0,06
17	No cuentan con un plan de medios para la promoción de las actividades propias culturales del museo.	0,07	1	0,07
18	No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento.	0,09	1	0,09
19	Ausencia de sistemas de información administrativa y contable.	0,07	2	0,14
<b>Total</b>		1,00	-----	2,43

Fuente: Elaboración Propia.



No obstante, en la Matriz EFI se observa que la variable que presenta mayor peso, tiene una calificación de uno (1), es decir; representa una debilidad mayor, la variable es “No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento” con un peso de 0,09. El hecho de no contar con suficientes estrategias, podría causar una decaída para el museo debido que este resultaría de gran importancia para que la institución funcione cien por ciento cultural y de esta manera mostrarle a los visitantes diferentes espectáculos y obras de arte, por tal motivo, el museo debe contrarrestar dicha debilidad elaborando nuevas actividades culturales que le permita generarle más entrada de dinero y poder seguir costeando sus gastos sin necesidad de alquilar sus instalaciones.

Al mismo tiempo existen otras tres debilidades que también recibieron la calificación de uno (1) como lo son: “no cuentan con un plan de medios para la promoción de las actividades propias culturales del museo” con un peso de 0,07, “No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas” y “No existe un direccionamiento estratégico que le permita cumplir con sus objetivos a largo plazo” con un peso de 0,05, la cual si el museo no cuenta con estas variables no pueden realizar con mayor eficiencia los objetivos por las cuales fue creada la institución.

Las variables que obtuvieron una calificación de dos (2) fueron: “ No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo” con un peso de 0,08, “Ausencia de sistemas de información” con un peso de 0,07, “No poseen un esquema organizacional formalmente establecido” con un peso de 0,06, “No se emplean incentivos económicos para todos los empleados” y “No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección del personal adecuado”, con un peso de 0,05, “Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la realización de las actividades” e “Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo” con un peso de 0,03. A pesar de que estas debilidades fueron calificadas como una debilidad menor,



igualmente afectan el funcionamiento de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu ya que todas están altamente relacionadas con los empleados y el buen funcionamiento de la institución. Por ende deben ser controladas para evitar problemas mayores, con el objeto de que la posición interna del museo no disminuya más.

Dichas debilidades no se pueden dejar de tomar en cuenta, en vista de que entre todas suman un peso de 37%, además no hace falta realizar un análisis más detallado para entender que si no se controlan, estas debilidades podrían generar consecuencias mayores, debido de que la mayoría están relacionadas con el buen funcionamiento del museo.

En la matriz EFI se puede observar que la mayoría de las fortalezas recibieron una calificación de cuatro (4), donde el peso mayor la recibió la variable “El personal tiene oportunidad de ascender dentro del museo” con un peso de 0,08, lo que permite que los empleados estén motivados para elaborar un mejor desempeño en su trabajo y de esta manera ascender al puesto que desee, a esta variable la sigue “Adecuado número de empleados”, “Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades y por el arte”, “Sus instalaciones están aptas para recibir a una gran cantidad de espectadores”, con un peso de 0,05, “Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales”, “Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro”, “Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales” con un peso de 0,03. Y la variable que obtuvo un calificación de tres (3) con un peso de 0,05 fue “Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente”. Todas estas variables son fortalezas que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu aprovecha de manera oportuna, representando grandes cualidades para alcanzar los objetivos.

Finalmente, los resultados arrojados por la Matriz EFI demostraron que la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu concentra sus esfuerzos en resaltar y aprovechar sus



fortalezas internas, descuidando sus debilidades, por tal motivo se deben realizar estrategias defensivas que permitan utilizar sus fortalezas para contrarrestar las debilidades existentes, logrando así que las actividades se desarrollen de una manera eficiente y oportuna.



**CAPÍTULO VIII  
FORMULACIÓN DE  
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

## **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Una vez finalizada la evaluación del contexto externo e interno de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, se procedió a efectuar la formulación de los objetivos estratégicos para así poder realizar la etapa de adecuación y de selección de estrategias que induzcan al mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el sistema estudiado; dichas estrategias son el medio para alcanzar los objetivos propuestos para el museo.

### **8.1 FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu cuenta con un conjunto de objetivos, pero estos no encaminan ni guían las actividades que se quieren llevar a cabo dentro de la misma, por lo cual se ameritó la reformulación de los mismos, con el objetivo de representar los resultados que el museo espera para el futuro y resaltar aquellas cosas que requieren un enfoque continuo.

Se decidió establecer objetivos estratégicos que permitan proporcionar dirección, sinergia, minimizar la incertidumbre y disminuir los conflictos, ayudando así a la evaluación de las actividades, estableciendo las prioridades a alcanzar.

En vista de que los objetivos estratégicos guiarán el camino que debe seguir la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, proporcionando una base para las actividades culturales que se llevarán a cabo, se debe garantizar un buen desarrollo de los mismos, por tal motivo se consideró la información obtenida en el análisis de la situación actual, la misión estratégica reformulada para el museo y las Auditorías Internas y Externas realizadas.



Al presidente, a la administradora y a un guía de sala, se les indicó que para la reformulación debían enfocarse en aquellos objetivos específicos que se deben lograr para llevar a cabo la misión de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, cumpliendo con los compromisos de la institución.

A continuación se muestran los objetivos sustentados en el análisis efectuado por dicho personal y en función de la misión reformulada y de las auditorías desarrolladas, basando en la declaración de los objetivos en los lineamientos empleados por George L. Morrissey, en su libro “Planeación Táctica”:

1. Incrementar las visitas al museo un 30% en los próximos dos (2) años.
2. Incorporar al museo en las actividades culturales de los entes gubernamentales al menos cuatro (4) eventos al año.
3. Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo.
4. Aumentar en un 20% los ingresos financieros del museo.
5. Elevar el nivel de desempeño de los empleados por lo menos un 20 %.

## **8.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu requiere implementar y evaluar decisiones ínter funcionales que le permiten alcanzar sus objetivos, para actuar con base a la observación del futuro del museo, ayudando a toda la estructura organizativa a cumplir con las responsabilidades de su cargo respectivo.



En miras de alcanzar los objetivos estratégicos planteados para el museo, se formularon estrategias que conduzcan a las mejores acciones potenciales que pueden implementar la directiva para que la institución logre el éxito.

Con la formulación de las estrategias se busca que el museo haga frente y se adapte a los cambios que se originen en el ambiente, estas serán el método anticipatorio y sistemático que permitirá mejorar la calidad de sus servicios.

La herramienta utilizada para formular el conjunto de estrategias que permitirán a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu lograr de una manera más coordinada los objetivos estratégicos planteados, fue la propuesta por Fred David en su quinta edición del libro *“Conceptos de la Administración Estratégica”*.

La información inicial necesaria para la formulación de las estrategias se encuentra resumida en las matrices EFE y EFI, las cuales se presentaron en los capítulos VI y VII respectivamente. La información obtenida en dichas matrices (Tablas 6.5 y 7.5), proporcionan insumos primordiales para las etapas de adecuación y decisión, debido a que en ellas se presentan las oportunidades y amenazas externas del museo y además las fortalezas y debilidades internas con que esta cuenta.

### **8.2.1 Etapa de Adecuación**

En esta etapa se procedió a analizar los factores internos y externos claves del museo, con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA. Es importante destacar que el desarrollo de esta etapa depende de la información derivada de la etapa de insumos, ya que consiste en ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.



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

El propósito de construir esta matriz fue el de generar un conjunto de estrategias viables que sirvan de propuesta para la posterior implementación en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, con el objeto de alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Debido a que la matriz FODA genera estrategias considerando los factores internos y externos del museo en estudio, se propusieron cuatro tipos de estrategias: FO (permite maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades), DO (permite mejorar las debilidades valiéndose de las oportunidades), FA (permite utilizar las fortalezas para evitar las amenazas), DA (permite derrotar las debilidades y eludir las amenazas). La tabla 8.1 muestra el conjunto de estrategias formuladas para el sistema en estudio. Con la matriz FODA se obtuvieron tres (3) estrategias tipos FO, ocho (8) tipos DO, dos (2) tipos FA y dos (2) tipo DA, para un total de quince (15) posibles estrategias que ayudaran a cumplir los objetivos.



**Tabla 8.1:** Matriz FODA (1/4)

<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>	<p><b>FOTALEZAS – F</b></p> <p>Adecuado número de empleados. Oportunidad de ascender dentro del museo. Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales. Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro. Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales. Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades. Sus instalaciones están aptas para recibir una gran cantidad de espectadores. Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” para el funcionamiento operativo del museo</li> <li>2. Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui</li> <li>3. Ubicación geográfica del museo.</li> <li>4. Avances tecnológicos en audio y videos.</li> <li>5. Presencia de portales Web.</li> <li>6. Son el único museo que le puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva</li> <li>7. Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja.</li> </ol>	<p><b>FO1:</b> Promover ferias culturales, conciertos y otros eventos en las instalaciones del museo. (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O7).</p> <p><b>FO2:</b> Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción. (F1, F3, F5, F7, F8, O3, O4, O6, O7).</p> <p><b>FO3:</b> Promover nuevos artistas tanto local, regional como nacional, apoyando su talento en las instalaciones del museo. (F1, F7, O2, O6).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 8.1:** Matriz FODA (2/4)

<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>	<p><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.</li> <li>2. No existe un direccionamiento estratégico.</li> <li>3. Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la forma como se deben realizar las actividades.</li> <li>4. No poseen de un esquema organizacional formalmente establecido.</li> <li>5. No se emplean incentivos económicos para todos los empleados.</li> <li>6. No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo.</li> <li>7. No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente.</li> <li>8. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo.</li> <li>9. No cuentan con un plan de medio de comunicación para su publicidad.</li> <li>10. No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento.</li> <li>11. Ausencia de sistemas de información administrativa y contable.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” para el funcionamiento operativo del museo.</li> <li>2. Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui.</li> <li>3. Ubicación geográfica del museo.</li> <li>4. Avances tecnológicos en audio y videos.</li> <li>5. Presencia de portales Web.</li> <li>6. Son el único museo que le puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva.</li> <li>7. Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja.</li> </ol>	<p><b>DO1:</b> Promover la imagen de la institución del museo a nivel Nacional permitiendo la difusión del arte en la zona. (D1, D2, D9, O5)</p> <p><b>DO2:</b> Mantener sistemas de información automatizado para el control y almacenamiento del personal y el apoyo de la toma de decisiones. (D2, D11, O7).</p> <p><b>DO3:</b> Instituir manuales de procedimientos que indiquen las actividades dentro de la institución. (D2, D3, O2, O7).</p> <p><b>DO4:</b> Instituir la aplicación de indicadores de gestión que lleven a cabo el cumplimiento de los objetivos. (D1, D2, D8, O2, O7).</p> <p><b>DO5:</b> Crear programas permanentes de incentivos no económicos al personal que labora en la institución. (D6, O2).</p> <p><b>DO6:</b> Promover alianzas permanentes con oficinas gubernamentales de carácter turístico que incentiven la visita y participación ciudadana. (D1, O6, O7).</p> <p><b>DO7:</b> Incorporar de manera permanente al museo en las campañas publicitarias de distribución gratuita de radio y televisión regional. (D1, D9, D10, O6).</p> <p><b>DO8:</b> Incorporar al museo de manera permanente, en las actividades culturales organizadas por los entes gubernamentales (D1, D2, D10, O6).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.



Tabla 8.1: Matriz FODA (3/4)

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FOTALEZAS – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Adecuado número de empleados.</li><li>2. Oportunidad de ascender dentro del museo.</li><li>3. Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales.</li><li>4. Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro.</li><li>5. Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales.</li><li>6. Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades.</li><li>7. Sus instalaciones están aptas para recibir una gran cantidad de espectadores.</li><li>8. Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación</li><li>2. Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo</li><li>3. Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central</li><li>4. Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.</li></ol>	<p><b>FA1:</b> Establecer alianzas estratégicas con instituciones vecinas, municipios, empresas y representantes de las comunidades en el área de influencia del museo para el mejoramiento de la cultura en la zona. (F1, F2, F5, F6, A4).</p> <p><b>FA2:</b> Incorporar permanentemente planes, programas y proyectos de entretenimiento y oferta de servicios museísticos y culturales. (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A3, A4).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 8.1:** Matriz FODA (4/4)

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.</li> <li>2. No existe un direccionamiento estratégico.</li> <li>3. Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la forma como se deben realizar las actividades.</li> <li>4. No poseen de un esquema organizacional formalmente establecido.</li> <li>5. No se emplean incentivos económicos para todos los empleados.</li> <li>6. No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo.</li> <li>7. No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente.</li> <li>8. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo.</li> <li>9. No cuentan con un plan de medio de comunicación para su publicidad.</li> <li>10. No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento.</li> <li>11. Ausencia de sistemas de información administrativa y contable.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación</li> <li>2. Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo</li> <li>3. Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central.</li> <li>4. Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.</li> </ol>	<p><b>DA1:</b> Mantener un sistema de control permanente que permita la buena y adecuada distribución de los recursos humanos, físicos y financieros de la institución. (D2, D3, D4, D7, D10, A1, A2, A3).</p> <p><b>DA2:</b> Instaurar un sistema de recompensa para todos los empleados. (D5, A3).</p>

**Fuente:** Elaboración propia.



### 8.2.2 Etapa de Decisión

Realizada la formulación de las estrategias, se procedió a elegir las mejores estrategias para el cumplimiento de los objetivos, mediante el establecimiento de relaciones entre los objetivos y las estrategias. Este proceso facilita la selección de las estrategias para el debido cumplimiento de cada objetivo estratégico.

#### 8.2.2.1 Enlace Objetivos-Estrategias.

Las relaciones entre objetivos y las estrategias indican la correspondencia entre estos elementos. Las estrategias definen la manera como el museo decide alcanzar sus objetivos generales. En el desarrollo de las estrategias, deben considerarse todas las opciones posibles y seleccionar una o más para cada objetivo. La tabla 8.2 considera el enlace entre objetivos y estrategias.

**Tabla 8.2:** Enlace entre objetivos y Estrategias (1/2)

Objetivos	Estrategias
1. Incrementar las visitas al museo un 30% en los próximos dos (2) años.	Promover ferias culturales, conciertos y otros eventos en las instalaciones del museo.
	Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción.
	Promover la imagen de la institución del museo a nivel Nacional permitiendo la difusión del arte en la zona.
	Incorporar permanentemente planes, programas y proyectos de entretenimiento y oferta de servicios museísticos y culturales.
	Incorporar de manera permanente al museo en las campañas publicitarias de distribución gratuita de radio y televisión regional.

**Fuente:** Elaboración Propia.



**Tabla 8.2:** Enlace entre objetivos y Estrategias (2/2)

Objetivos	Estrategias
<p>2. Incorporar al museo en las actividades culturales de los entes gubernamentales a menos cuatro (4) eventos al año.</p>	<p>Promover alianzas permanentes con oficinas gubernamentales de carácter turístico que incentiven la visita y participación ciudadana.</p>
	<p>Incorporar al museo de manera permanente, en las actividades culturales organizadas por los entes gubernamentales.</p>
<p>3. Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo.</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas con instituciones vecinas, municipios, empresas y representantes de las comunidades en el área de influencia del museo para el mejoramiento de la cultura en la zona.</p>
	<p>Promover nuevos artistas tanto local, regional como nacional, apoyando su talento en las instalaciones del museo.</p>
<p>4. Aumentar en un 20% los ingresos financieros del museo.</p>	<p>Instituir la aplicación de indicadores de gestión que lleven a cabo el cumplimiento de los objetivos.</p>
	<p>Mantener un sistema de control permanente que permita la buena y adecuada distribución de los recursos humanos, físicos y financieros de la institución.</p>
<p>5. Elevar el nivel de desempeño de los empleados por lo menos un 20 %.</p>	<p>Mantener sistemas de información automatizado para el control y almacenamiento del personal y el apoyo de la toma de decisiones.</p>
	<p>Instituir manuales de procedimientos que indiquen las actividades dentro de la institución.</p>
	<p>Crear programas permanentes de incentivos no económicos al personal que labora en la institución.</p>
	<p>Instaurar un sistema de recompensa para todos los empleados.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia.



### 8.2.2.2 Descarte de las estrategias, Análisis de Prioridad y de Simultaneidad.

La relación de enlace entre los objetivos y las estrategias establece el proceso de selección de estas. De esta manera, aquellos objetivos que sólo cuentan con una estrategia, se reduce el proceso de selección por tener una opción disponible. En los casos en los que un objetivo tenga a su disposición más de una estrategia se procede a evaluar el posible descarte de alguna de ellas. Ya realizada la selección de estrategias se prosigue con el análisis de prioridad o simultaneidad, si estos son requeridos. Para los objetivos que cuentan con más de una estrategia se realiza el siguiente análisis.

**Objetivo N°1:** Incrementar las visitas al museo en un 30% en los próximos dos (2) años.

Para alcanzar este objetivo se tienen cinco estrategias: “Incorporar permanentemente planes, programas y proyectos de entretenimiento y oferta de servicios museísticos y culturales”, “Promover la imagen de la institución del museo a nivel Nacional permitiendo la difusión del arte en la zona”, “Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción”, “Promover ferias culturales, conciertos y otros eventos en las instalaciones del museo” e “Incorporar de manera permanente al museo en las campañas publicitarias de distribución gratuita de radio y televisión regional”. Las estrategias “Incorporar permanentemente planes, programas y proyectos de entretenimiento y oferta de servicios museísticos y culturales” y “Promover ferias culturales, conciertos y otros eventos en las instalaciones del museo” son de carácter complementario y simultáneo así como también las estrategias “Promover la imagen de la institución del museo a nivel Nacional permitiendo la difusión del arte en la zona” e “Incorporar de manera permanente al museo en las campañas publicitarias de distribución gratuita de radio y televisión regional”, según criterio del presidente, dichas estrategias se agrupan bajo la serie



“Crear programas para generar visitas al museo” y “Crear vínculos publicitarios con los medios de comunicación”.

El museo decide someter las estrategias a un análisis de la matriz de Evaluación de Oportunidad de la Planificación Estratégica (MEOPE). Esta matriz se basa en una comparación con los factores críticos de éxito. La secuencia de aplicación de las estrategias se establece según la puntuación obtenida posterior del análisis. El desarrollo de este análisis para este objetivo se realiza en la tabla 8.3.

**Tabla 8.3:** MEOPE del objetivo “Incrementar las visitas al museo en un 30% en los próximos dos (2) años” (1/3)

Fortalezas	PE	Estrategias					
		Crear programas para generar visitas al museo.		Crear vínculos publicitarios con los medios de comunicación.		Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Adecuado número de empleados.	0,05	2	0,10	0	0	1	0,05
Oportunidad de ascender dentro del museo.	0,08	1	0,08	1	0,08	0	0
Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales.	0,03	0	0	0	0	0	0
Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro.	0,03	1	0,03	0	0	0	0
Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales.	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades.	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
Sus instalaciones están aptas para recibir una gran cantidad de espectadores.	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente	0,05	1	0,05	0	0	2	0,10

Fuente: Elaboración Propia.



**Tabla 8.3:** MEOPE del objetivo “Incrementar las visitas al museo en un 30% en los próximos dos (2) años” (2/3)

Debilidades	PE	Estrategias					
		Crear programas para generar visitas al museo.		Crear vínculos publicitarios con los medios de comunicación.		Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
No existe un direccionamiento estratégico.	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la forma como se deben realizar las actividades.	0,03	0	0	0	0	0	0
No poseen de un esquema organizacional formalmente establecido.	0,06	0	0	0	0	0	0
No se emplean incentivos económicos para todos los empleados.	0,05	0	0	0	0	0	0
No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo.	0,08	0	0	0	0	0	0
No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente.	0,05	0	0	0	0	0	0
Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo.	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
No cuentan con un plan de medio de comunicación para su publicidad.	0,07	1	0,07	2	0,14	0	0
No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Ausencia de sistemas de información administrativa y contable.	0,07	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.



**Tabla 8.3:** MEOPE del objetivo “Incrementar las visitas al museo en un 30% en los próximos dos (2) años” (3/3)

	PE	Estrategias					
		Crear programas para generar visitas al museo.		Crear vínculos publicitarios con los medios de comunicación.		Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción	
Oportunidades	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
Apoyo de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” para el funcionamiento operativo del museo	0,12	2	0,24	0	0	0	0
Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui	0,06	2	0,12	2	0,12	0	0
Ubicación geográfica del museo.	0,05	2	0,10	0	0	1	0,05
Avances tecnológicos en audio y videos.	0,05	0	0	0	0	2	0,10
Presencia de portales Web.	0,08	0	0	2	0,16	0	0
Son el único museo que le puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva	0,16	2	0,32	2	0,32	2	0,32
Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja.	0,09	2	0,18	0	0	2	0,18
Amenazas	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación	0,08	1	0,08	0	0	0	0
Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo	0,16	1	0,16	0	0	0	0
Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central.	0,08	2	0,16	0	0	1	0,08
Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
			2,52		1,57		1,56

Fuente: Elaboración Propia.



Los resultados de todos estos análisis dejan entrever que la serie “Crear programas para generar visitas al museo” debe ser aplicada antes la serie y estrategia restantes. En otras palabras, se aplica primero la serie ganadora, y quedan como estrategia de contingencia la serie “Crear vínculos publicitarios con los medios de comunicación” y la estrategia “Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción”.

Estrategias - Series	Decisión
Crear programas para generar visitas al museo	Se aplica la serie como primera estrategia.
Crear vínculos publicitarios con los medios de comunicación	Se establece como estrategia de contingencia.
Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción	Se establece como estrategia de contingencia.

**Objetivo N° 2:** Incorporar al museo en las actividades culturales de los entes gubernamentales al menos cuatro (4) eventos al año.

Este objetivo cuenta con dos estrategias que serán aplicadas de manera simultánea, debido al carácter complementario de las estrategias, según decisión del presidente.

Estrategias - Series	Decisión
Promover alianzas permanentes con oficinas gubernamentales de carácter turístico que incentiven la visita y participación ciudadana.	Estrategias a aplicar simultáneamente.
Incorporar de manera permanente al museo en las actividades culturales organizadas por los entes gubernamentales.	



**Objetivo N° 3:** Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo.

Dos estrategias están relacionadas con este objetivo. El museo decide someter las estrategias a un análisis mediante la MEOPE. Este análisis se presenta en detalle en la tabla 8.4.

**Tabla 8.4:** MEOPE del objetivo “Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo” (1/3)

Fortalezas	PE	Estrategias			
		CA	TCA	CA	TCA
Adecuado número de empleados.	0,05	1	0,05	1	0,05
Oportunidad de ascender dentro del museo.	0,08	0	0	0	0
Aumento de los ingresos derivados por beneficios fiscales.	0,03	0	0	0	0
Capacidad de auto sustentarse a pesar de ser una institución sin fines de lucro.	0,03	0	0	0	0
Alta capacidad del personal del museo para la atención del público y las actividades culturales.	0,03	2	0,06	2	0,06
Personal con interés en el cumplimiento de sus actividades.	0,05	2	0,10	0	0
Sus instalaciones están aptas para recibir una gran cantidad de espectadores.	0,05	2	0,10	2	0,10
Toman medidas de seguridad para la prevención de algún accidente	0,05	1	0,05	1	0,05

Fuente: Elaboración Propia.



**Tabla 8.4:** MEOPE del objetivo “Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo” (2/3)

Debilidades	PE	Estrategias			
		CA	TCA	CA	TCA
No se realizan actividades destinadas al alcance de los objetivos y metas.	0,05	2	0,10	2	0,10
No existe un direccionamiento estratégico.	0,05	1	0,05	1	0,05
Ausencia de un manual de procedimientos que detalle la forma como se deben realizar las actividades.	0,03	0	0	0	0
No poseen de un esquema organizacional formalmente establecido.	0,06	0	0	0	0
No se emplean incentivos económicos para todos los empleados.	0,05	0	0	0	0
No cuentan con planes de incentivos que reconozcan el buen desempeño de los empleados en el trabajo.	0,08	0	0	0	0
No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección de personal eficiente.	0,05	0	0	0	0
Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del museo.	0,03	0	0	0	0
No cuentan con un plan de medio de comunicación para su publicidad.	0,07	1	0,07	1	0,07
No cuentan con suficientes estrategias para obtener más financiamiento.	0,09	2	0,18	2	0,18
Ausencia de sistemas de información administrativa y contable.	0,07	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia.



**Tabla 8.4:** MEOPE del objetivo “Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo” (3/3)

						<b>Estrategias</b>	
						Establecer alianzas estratégicas con instituciones vecinas, municipios, empresas y representantes de las comunidades en el área de influencia del museo para el mejoramiento de la cultura en la zona.	Promover nuevos artistas tanto local, regional como nacional, apoyando su talento en las instalaciones del museo.
<b>Amenazas</b>	<b>PE</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>		
Alta variación hacia el alza de los precios en relación a los costos de funcionamiento debido a la inflación	0,08	0	0	0	0		
Incremento del salario del personal debido al aumento del sueldo mínimo	0,16	0	0	0	0		
Recorte presupuestario al sector cultural por parte del gobierno central.	0,08	0	0	0	0		
Falta de interés hacia la cultura y lo artístico en el estado Anzoátegui.	0,08	1	0,08	1	0,08		
<b>Oportunidades</b>							
Apoyo de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” para el funcionamiento operativo del museo	0,12	0	0	0	0		
Realización de eventos por parte de otras organizaciones foráneas para el apoyo de la cultura en el estado Anzoátegui	0,06	2	0,12	0	0		
Ubicación geográfica del museo.	0,05	0	0	0	0		
Avances tecnológicos en audio y videos.	0,05	0	0	0	0		
Presencia de portales Web.	0,08	0	0	0	0		
Son el único museo que le puede ofrecer al público una fuerza cultural atractiva	0,16	2	0,32	2	0,32		
Convenio operacional para el funcionamiento del museo por parte de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja.	0,09	0	0	0	0		
			1,28		1,06		



Como reflejan los resultados de la MEOPE, la estrategia que más conviene aplicar es “Establecer alianzas estratégicas con instituciones vecinas, municipios, empresas y representantes de las comunidades en el área de influencia del museo para el mejoramiento de la cultura en la zona”, y la siguiente queda como estrategia de contingencia.

Estrategias - Series	Decisión
Establecer alianzas estratégicas con instituciones vecinas, municipios, empresas y representantes de las comunidades en el área de influencia del museo para el mejoramiento de la cultura en la zona	Se aplica como primera estrategia.
Promover nuevos artistas tanto local, regional como nacional, apoyando su talento en las instalaciones del museo.	Se establece como estrategia de contingencia.

**Objetivo N° 4:** Aumentar en un 20% los ingresos financieros del museo.

Este objetivo cuenta con dos estrategias que serán aplicadas de manera simultánea, debido al carácter complementario de las estrategias, según decisión del presidente.

Estrategias - Series	Decisión
Mantener un sistema de control permanente que permita la buena y adecuada distribución de los recursos humanos, físicos y financieros de la institución.	Estrategias a aplicar simultáneamente.
Instituir la aplicación de indicadores de gestión que lleven a cabo el cumplimiento de los objetivos.	

**Objetivo N°5:** Elevar el nivel de desempeño de los empleados por lo menos un 20 %.

En el logro de este objetivo están involucradas las estrategias: “Mantener sistemas de información automatizado para el control y almacenamiento del personal y el apoyo de la toma de decisiones”, “Instituir manuales de procedimientos que indiquen las



actividades dentro de la institución”, “Instaurar un sistema de recompensa para todos los empleados” y “Crear programas permanentes de incentivos no económicos al personal que labora en la institución”. El museo desea aplicar las estrategias de manera simultánea. En este proceso se agrupan las estrategias planteadas para este objetivo bajo las series: “Incorporación de programas sistematizados y manuales”, y “Motivación para el desempeño del personal”.

Estrategias - Series	Decisión
Incorporación de programas sistematizados y manuales	Estrategias a aplicar simultáneamente.
Motivación para el desempeño del personal	

### 8.2.2.3 Estrategias seleccionadas.

Posterior a la etapa de decisión se presenta en la tabla 8.5 las estrategias seleccionadas para cada objetivo, y en la tabla 8.6 se muestran las estrategias de contingencia.

**Tabla 8.5:** Estrategias Seleccionadas para cada Objetivo (1/2)

Objetivos	Estrategias
1. Incrementar las visitas al museo un 30% en los próximos dos (2) años.	Crear programas para generar visitas al museo.
2. Incorporar al museo en las actividades culturales de los entes gubernamentales al menos cuatro (4) eventos al año.	Promover alianzas permanentes con oficinas gubernamentales de carácter turístico que incentiven la visita y participación ciudadana.
	Incorporar de manera permanente al museo en las actividades culturales organizadas por los entes gubernamentales.

**Tabla 8.5:** Estrategias Seleccionadas para cada Objetivo (2/2)

3. Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo.	Establecer alianzas estratégicas con instituciones vecinas, municipios, empresas y representantes de las comunidades en el área de influencia del museo para el mejoramiento de la cultura en la zona.
4. Aumentar en un 20% los ingresos financieros del museo.	Instituir la aplicación de indicadores de gestión que lleven a cabo el cumplimiento de los objetivos.
	Mantener un sistema de control permanente que permita la buena y adecuada distribución de los recursos humanos, físicos y financieros de la institución.
5. Elevar el nivel de desempeño de los empleados por lo menos un 20 %.	Incorporación de programas sistematizados y manuales
	Motivación para el desempeño del personal

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 8.6:** Estrategias de Contingencia para cada Objetivo

Objetivos	Estrategias
1. Incrementar las visitas al museo un 30% en los próximos dos (2) años.	Crear vínculos publicitarios con los medios de comunicación
	Incorporar de manera constante nuevas tecnologías de recreación y distracción.
3. Propiciar exposiciones de diferentes artistas locales, regionales y nacionales en el museo.	Promover nuevos artistas tanto local, regional como nacional, apoyando su talento en las instalaciones del museo.

**Fuente:** Elaboración Propia.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



### CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio realizado a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, se puede concluir lo siguiente:

- ❖ Se efectuó un diagnóstico a la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, tomando en consideración los aspectos generales y los elementos estructurales más importantes y relevantes que conciernen a su origen y funcionamiento, el cual condujo a la obtención de una visión amplia de la situación problemática existente, entre estos los más críticos se pueden mencionar: la inexistencia de un direccionamiento estratégico formal de las actividades, falta de asociaciones con otros centros museísticos y falta de gestión educativa y acción sociocultural.
- ❖ Se reformuló la misión de la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, ya que la misma no poseía conceptos claros de sí mismo y no se especificaba claramente los lineamientos en la que estaba enmarcada, por tal motivo se propuso una nueva misión con el fin de indicar su razón de ser, sus energías y capacidades, indicando quienes son, que hacen y hacia donde se dirigen.
- ❖ En el proceso de la auditoría externa se identificaron las amenazas y oportunidades del sistema, las cuales fueron necesarias para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), donde se obtuvo un resultado de 2,13, lo que significa que el museo se encuentra por debajo del valor promedio ponderado 2,5, de una posición estratégica normal, que limita su buen funcionamiento, tomando en cuenta que las estrategias actuales de la institución no responden satisfactoriamente a las amenazas presentes en su entorno, el peso de las oportunidades representa un 61%, superando así el 39% del peso las amenazas. Con este análisis se hizo evidente que el museo centra todos sus esfuerzos en aprovechar las oportunidades de su entorno, dejando de mano las



## CONCLUSIONES

amenazas existentes, es preocupante el hecho de que las amenazas son prácticamente ignoradas por las estrategias actuales.

- ❖ A través de la auditoría interna se identificaron las fortalezas y debilidades más importantes presentes en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, las cuales después de su análisis arrojaron como resultado un valor de 2,43, el cual ubica al sistema por debajo de una posición estratégica normal, en donde su ponderación es de 2,5, lo que significa que el museo se encuentra internamente débil, es decir, las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las fortalezas existentes y no superan las debilidades que presenta. Esta situación es debido a la alta ponderación de las debilidades las cuales representan un porcentaje de 63% a diferencia de las fortalezas que solo representan el 37% de la ponderación total.
- ❖ Con la información proveniente de las Auditorías internas y externas, las condiciones actuales del sistema, así como el análisis puntual de la misión estratégica definida para la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, se formularon objetivos, los cuales proporcionarán una base para la toma de decisiones efectivas y el diseño de las actividades del museo.
- ❖ Teniendo presente la misión y los objetivos estratégicos del museo, se formularon mediante el uso de la Matriz FODA, 15 posibles estrategias, obteniéndose tres (3) estrategias tipos FO, ocho (8) tipos DO, dos (2) tipos FA y dos (2) tipo DA. Estas estrategias permitirán al museo mejorar tanto sus actividades administrativas como culturales, además de que ayudará a reducir la brecha existente entre la situación actual y la situación futura deseada alcanzando los propósitos, objetivos y el mejoramiento continuo de la institución.



### RECOMENDACIONES

- ❖ En caso de que se implantara el plan estratégico, se sugiere realizar un seguimiento y evaluación constante de las actividades que se desarrollarán, con el propósito de comparar los resultados reales con las metas esperadas y determinar el uso de acciones correctivas ya que siempre surgen nuevas circunstancias que pueden incurrir cambios negativos que hagan realizar ajustes al mismo.
- ❖ Comunicar la misión y los objetivos estratégicos a toda la estructura organizativa del museo, con el fin de afirmar el compromiso hacia sus logros, y al desarrollo de las actividades consiguiendo mantener la sinergia del sistema.
- ❖ Establecer alianzas con otras instituciones y organizaciones culturales para mostrar diferentes actividades dentro de la institución.
- ❖ Formar alianzas con los medios de comunicación (radio, televisión, periódico y portales web) con el fin de hacer conocer las actividades que se estarán presentando en el museo.
- ❖ Implementar indicadores de gestión para cada una de las operaciones que se llevan a cabo en la Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, los cuales permitirán controlar y evaluar continuamente el impacto de las estrategias en el alcance de los objetivos.



# BIBLIOGRAFÍA



### BIBLIOGRAFÍA

- Arupon, K, y España, Y. (2008) “Plan Estratégico para el Mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del Hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado no publicado de Ingeniería de Sistemas. Universidad de Oriente, Anzoátegui. Venezuela.
- Castellanos, N, y Solórzano, L. (2007) Diseño de un Plan Estratégico a una empresa de servicios de mantenimiento y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas. Trabajo de Grado no publicado de Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Anzoátegui. Venezuela.
- Cohen, E, (1992). Evaluación de Proyectos Sociales”, España, Editorial siglo veintiuno.
- Donnelly, J, y Gibson, J. (1994), Dirección y Administración de Empresas (8<sup>va</sup> ed.). Editorial Adisson-Wesley. Estados Unidos.
- Fernández, F. (2005). Diseño de un Plan Estratégico para el área de protección integral de una compañía de telecomunicaciones en el estado sucre. Trabajo de Grado no publicado de Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Anzoátegui. Venezuela.
- Figueroa, J. (2007). Diseño de un plan estratégico para la Oficina de Informática del Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná. Trabajo de Grado no publicado de Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Anzoátegui. Venezuela.
- Fred, D. (1997). Conceptos de la Administración Estratégica (5<sup>ta</sup> ed.). Editorial



Prentice Hall. México.

García, C. (2007). Diseño de un plan estratégico a una empresa de administración de personal (APOYOMAN). Trabajo de Grado no publicado de Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Anzoátegui. Venezuela.

Hernández, R. (1998). Metodología de la Investigación (2<sup>da</sup> ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

Morrissey, G. (1996). Planeación Táctica (1<sup>era</sup> ed.). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Pastrana, R, y Salazar, M. (2004). Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento del Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui. Trabajo de Grado no publicado de Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Anzoátegui. Venezuela.

Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación (1<sup>era</sup> ed.). Editorial Panapo de Venezuela.

Strickland, A, y Thompson, A. (1999). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. (11<sup>va</sup> ed.). Mc Graw-Hill. México.

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

<b>TÍTULO</b>	<b>DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE UN MUSEO ESCULTOR LECHERÍA ESTADO ANZOÁTEGUI.</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Nazaret del Valle Medina castillo</b>	<b>CVLAC: 18.887.999 E MAIL: nvmc_maza@hotmail.com</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Planificación Estratégica

Auditoría Externa

Auditoría Interna

Estrategias

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

<b>ÀREA</b>	<b>SUBÀREA</b>
Ingeniería y Ciencias Aplicada	Ingeniería de Sistemas

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La Casa Museo Escultor Dimitrios Demu, es un museo sin fines de lucro dedicada a promover, conservar, divulgar y exhibir la obra artística de Dimitrios Demu. Uno de los problemas que presenta es el ámbito económico el cual, los ha llevado a alquilar sus instalaciones para eventos no culturales como fiestas de quince años, matrimonios, comuniones, etc. Y de esta manera poder pagar el mantenimiento de las obras y los gastos administrativos, y tampoco cuentan con actividades que se puedan realizar dentro de sus instalaciones que sean cien por ciento culturales generándole una entrada de dinero para sus gastos. Es por ello que esta investigación se centra en la aplicación de una planificación estratégica a dicho museo, donde se reformuló la misión, se realizó un análisis del contexto externo que permitió identificar las variables claves (oportunidades y amenazas), igualmente se elaboró una auditoría interna donde se identificaron y evaluaron las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del proceso. Con los resultados arrojados de las auditorías y con la misión reformulada se establecieron los objetivos estratégicos. Posteriormente se generaron un conjunto de estrategias factibles mediante el uso de la Matriz FODA. Para finalizar, se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

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

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
<b>Ing. Solórzano Luis</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b> <b>X</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>V- 12.437.554</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>solorzanole@hotmail.com</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
<b>Ing. Guevara María</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b> <b>X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>V- 8.853.210</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
<b>Ing. Pastrana Reinaldo</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b> <b>X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>V-15.192.268</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>Pastrana_amatt@hotmail.com</b>			
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2010</b> <b>AÑO</b>	<b>04</b> <b>MES</b>	<b>15</b> <b>DÍA</b>
---------------------------	-------------------------	-------------------------

**LENGUAJE. SPA**

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

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
TESIS. Plan estratégico museo escultor.doc	Application/msword

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

**ALCANCE**

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

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

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Ingeniero de Sistemas \_\_\_\_\_

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado \_\_\_\_\_

**ÁREA DE ESTUDIO:**

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

**INSTITUCIÓN:**

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

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

**DERECHOS**

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado: “Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”

---

**Nazaret del Valle Medina Castillo**

**AUTOR**

---

**Prof. Luis Solórzano**

**TUTOR**

---

**Prof. María Guevara**

**JURADO**

---

**Prof. Reinaldo Pastrana**

**JURADO**

---

**Prof. Luis Felipe Rojas**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**