



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTABLECIDA POR LA OFICINA DE
ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO
DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (IACENE).**

Trabajo de grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial
para optar al título de Licenciada en Administración.

Autora:

Br. Farráez Gutiérrez, Liseirys Carolina


C.I. 19.445.251

Guatamare, Abril de 2016

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTABLECIDA POR LA OFICINA DE
ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO
DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (IACENE).**

Trabajo de grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial
para optar al título de Licenciada en Administración.

Tutor Empresarial



Licdo. Wilmer Ramos.

Tutor Académico



Lcda. Danitza Vicent



Br. Farráez Gutiérrez, Liseirys Carolina
C.I. 19.445.251

Autora:

Guatamare, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De conformidad con lo establecido en el Art 9 del reglamento de trabajo de grado de la universidad de oriente, se hace constar que el trabajo de grado, modalidad pasantía, titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTABLECIDA POR LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (IACENE)**. Presentado por la Br Farráez Gutiérrez, Liseirys Carolina C.I. 19.445.251 como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación

APROBADO

Lda. Danitze Vicent

Ldo Pedro Pablo Pérez.

Lda. Johanna Narváez

DEDICATORIA

La Fe y la Esperanza son las piezas fundamentales del Éxito, es por eso que en estos momentos cuando he alcanzado unas de las metas más anheladas de mi vida, doy mil gracias y dedico mi triunfo principalmente a Dios, a la Virgen del Valle por haberme iluminado el camino y darme fuerzas para seguir adelante venciendo todos los obstáculos.

Quiero dedicar este triunfo a:

- ❖ Mis padres Liseth Gutiérrez, Ricardo Farrárez y mi segundo padre Jorge Tejada por estar siempre a mi lado apoyándome en todo momento, dándome ánimo para seguir adelante, por todos sus sacrificios y sufrimiento para así poder lograr las metas propuestas en la vida.
- ❖ A mi Abuela mi princesa que desde el cielo me cuida Silimon Nieves sé que estaría orgullosa de este logro
- ❖ A mis príncipes Ricardo, Argenis, Jonhattan, Cristhian y Mateos por hacer que mi vida sea más alegre, esperando que le sirva de guía y motivación en el futuro. LOS ADORO!!!
- ❖ A mi esposo Yolman Franco, por estar conmigo en todo momento, brindándome todo su apoyo incondicional y por ser el hombre de mi vida, quien me enseñó que no hay que tirar la toalla, que a los obstáculos siempre hay que verle el lado positivo, por estar en los momentos más difíciles, pero también en los momentos más bellos, gracias por existir y estar a mi lado.
- ❖ Mis hermanos Ricardo, Jonhattan, Jorjina, Yacelin y Jordano por brindarme todo el Cariño, Amor y lo mejor de ustedes. Que mi logro les sirva de ejemplo para seguir adelante.
- ❖ A Sileyra Cedeño por ser la pieza fundamental para concretar mi mayor sueño, mil gracias, la quiero muchísimo

❖ A mis Primos Lisbelys Farrález Rosbelys Farrález, Gabriela Laya, Roberto Farrález, Zulexis Quezada, Alexis Quezada y Mariangeles Duran por alegrarme en todos los momentos de tristezas y decirme tú lo puedes lograr los amos.

AGRADECIMIENTOS

Muchos agradecimientos a:

- ❖ A Dios, a la Virgen del Valle, por guiarme e iluminarme el camino hacia mi más preciada meta.
- ❖ A mis Padres quien además de darme la existencia, impulsó en mí los principios de responsabilidad y buena orientación.
- ❖ A mi Esposo, quien me ayudo en todo momento.
- ❖ A mis Hermanos, Ricardo, Jonahttan, Jorjina, Yacelin y Jordano por confiar en mí y darme su cariño.
- ❖ A mi Tutor Académico la Msc. Sileyna Cedeño y A la Prof. Danizet Vicent, por la Asesoría y ayuda brindada para la elaboración de mi trabajo, permitiendo que pueda culminar esta meta.
- ❖ A la Abg. Estilita Rojas por su apoyo y comprensión, pero sobre todo por confiar en mis conocimientos.
- ❖ Al Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta, y en especial al personal que labora en la oficina de administración y presupuesto, por darme la oportunidad de realizar mis pasantías como estudiante de la carrera Lic. En Administración.
- ❖ A mis Amigos y Compañeros de Clases: Natasha Oliveros, Aurymar Araguayan, Mariannys Gutiérrez, Frank Millán y Eliu Bermúdez por sus cariño, comprensión y apoyo, el haber estado siempre conmigo dándome ánimo, y que este triunfo les sirva de estímulo.
- ❖ A mi cuñada Joscelin Barreto por apoyarme en todo momento y decirme que yo si lo podía hacer.
- ❖ A mi comadre Rogeiris Bermúdez por su cariño y comprensión en todo momento.

- ❖ A mi Amigo Lic. Samuel Marcano, por sus ayudas y colaboración incondicional durante mi periodo de estudio y desarrollo del trabajo de grado.
- ❖ A mi amiga la secretaria Eucelys, por su cariño comprensión y apoyo en todo momento.
- ❖ Al Lic. Wilmer Ramos que de una u otra forma hizo posible la realización de mis pasantías, siendo mi tutor externo y prestándome su ayuda y comprensión.
- ❖ A la Lic. Renisay Vásquez que en todo momento me prestó su ayuda y conocimiento.
- ❖ Al TSU. Salvador Villarroel que me brindo todo su apoyo impartíendome todos sus conocimientos.
- ❖ A todos lo que de una u otra forma me ofrecieron su apoyo y contribuyeron a Feliz Término de mi carrera.

Mil gracias a todos...

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADRO	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
FASE I INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Denominación de la Institución	14
1.2. Objeto de Estudio	14
1.3. Introducción (Situación a Evaluar)	14
1.4. Objetivos de la Pasantía	27
1.4.1. Objetivo General.....	27
1.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	28
1.5.1. Observación Directa y Participativa.....	30
1.5.2. Entrevista Semi Estructurada.	31
1.5.3. Revisión Bibliográfica:	32
FASE II: ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL INSTITUTO AUTÓNOMO DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA	35
2.1. Reseña Histórica del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta	36
2.2. Ubicación del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta	37
2.3. Misión del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta .	39
2.4. Visión del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta .	39
2.5. Funciones del Instituto del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.....	39
2.6. Estructura Organizativa. del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.....	40
2.7. Funciones de la Oficina de Administración y Presupuesto	43

2.7.1 Estructura organizativa de la oficina de administración y presupuesto.....	44
2.7.2. Funciones de la oficina de administración y presupuesto.	44
FASE III ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATEGICOS PRESENTES EN LA MISIÓN Y VISIÓN EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA	46
3.1. Elementos Administrativos y Estratégicos Presentes en la Visión Establecida en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.	47
3.1.1. Ideología central y visión de futuro.	48
3.1.2. Características de la visión:.....	50
3.1.3. Condiciones de la Visión	51
3.2. Elementos Administrativos y Estratégicos Presentes en la Misión en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.....	53
3.2.1. Componentes de la Misión.....	54
3.2.2. Características de la misión.	56
3.3. Factores Administrativos presente en la Visión y Misión Establecida en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.	58
FASE IV: LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTABLECIDOS EN LA LEY ORGÁNICA DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y POPULAR Y EN EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS AL INSTITUTO AUTÓNOMO DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA	62
4.1. Lineamientos de Planificación Establecidos en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.....	63
4.1.1. Elementos de la planificación pública.....	68
4.2. Lineamientos de Planificación Establecidos en el Manual de Normas y Procedimientos de Iacene	70
4.2.1. Políticas y lineamientos para el funcionamiento del IACENE	71

4.2.2. Objetivos establecidos en el manual de normas y procedimientos del IACENE.	74
4.2.3. Lineamientos para la formulación de los planes y proyectos establecidos en el manual de normas y procedimientos IACENE.	75
FASE V FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO AUTONOMO DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA	78
5.1. Factores Internos que afectan el Funcionamiento del Iacene.....	79
5.1.1. Matriz de evaluación de factores internos	80
5.2. Factores Externos que Afectan el Funcionamiento del Iacene	86
5.1.2. Matriz de evaluación de factores externos	87
5.3.1. Clasificación de las estrategias establecidas en la Matriz (FODA).	93
CONCLUSIÓN	97
RECOMENDACIÓN.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS	107

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro N° 1 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	29
Cuadro N°2 Elementos Administrativo de la Visión	59
Cuadro N°3 Elementos Administrativo de la Misión.....	60
CUADRO N°4 Matriz EFI del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta IACENE	84
CUADRO N° 5 Matriz EFE del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta IACENE	89
CUADRO N° 6 Matriz FODA.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1 Ubicación de IACENE.....	38
FIGURA N°2 estructura organizativa del Instituto Autónomo De Cultura del estado Nueva Esparta	42
FIGURA 3. Organigrama del Departamento de Administración y Presupuesto.....	44



1.1. Denominación de la Institución

La Institución seleccionada para el desarrollo de la pasantía fue el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta, específicamente en la oficina de Administración y Presupuestos, la cual se encuentra ubicada en la calle Independencia, La Asunción, municipio Arismendi, estado Nueva Esparta.

1.2. Objeto de Estudio

El objeto de estudio está referido a la Planificación Estratégica establecida por la oficina de administración y presupuesto en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.

1.3. Introducción (Situación a Evaluar)

Desde el siglo XVIII, el romanticismo impuso una diferencia entre civilización y cultura donde el primer término se reservaba para nombrar el desarrollo económico, tecnológico y lo material; mientras que el segundo se refería a lo espiritual, es decir, el cultivo de las facultades intelectuales.

Cabe destacar, que la cultura en un sentido social implica una concepción mucho más respetuosa del actuar de los seres humanos, es decir el conjunto total de las prácticas humanas, de modo que incluye las prácticas: económicas, políticas, científicas, jurídicas, religiosas, discursivas, comunicativas y sociales en general.

Según Marzal (1997) “La cultura es esencialmente una construcción que describe el cuerpo total de las creencias, comportamiento o conducta, saber, sanciones y objetivos que señalan el modo de vida de un pueblo” pág.

196. Así mismo, indica que la cultura no se hereda, si no que se aprende en el proceso de desarrollo a través del tiempo en la sociedad.

Por su parte, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 99, se refiere al papel que juegan los estados ante la preservación de la cultura, este expresa:

Los valores de la cultura constituyen un bien irrenunciable del pueblo venezolano y un derecho fundamental que el estado fomentará y garantizará, procurando las condiciones, instrumentos legales, medios y presupuestos necesarios. Se reconoce la autonomía de la administración cultural pública en los términos que establezca la ley. El estado garantizará la protección y preservación, enriquecimiento, conservación y restauración del patrimonio cultural, tangible e intangible, y la memoria histórica de la nación. Los bienes que constituyen el patrimonio cultural de la nación son inalienables, imprescriptibles e inembargables. La ley establecerá las penas y sanciones para los daños causados a estos bienes.

Es por ello, que a través de las distintas instituciones culturales, con carácter autónomo existentes en todos los estados de Venezuela, se fortalece la promoción del derecho a la creación cultural libre. De allí, que su función principal es articular los planes para el desarrollo de la riqueza cultural de cada región.

En tal sentido, el estado venezolano es el ente encargado de establecer los principios rectores, centralizadores, orientadores y organizadores de la nación, determinando las funciones, facultades y atribuciones de las diferentes ramas del Poder Público Nacional, incluyendo las instituciones que promueven la cultura, en cuanto a la definición de sus derechos y obligaciones, relacionándose de esta manera con el sector cultural en calidad de gestores a través de instituciones que se encuentran actualmente en funcionamiento como lo son: museos, casas de cultura, ateneos, complejos culturales, salas de exposiciones, galerías, escuelas de música, orquestas y en el impulso al surgimiento y desarrollo de muchos

grupos culturales ligados a la sociedad civil y apoyados financieramente por el Estado.

Para gestionar estas instituciones, la administración pública es considerada el instrumento por excelencia de la acción política del Estado, de acuerdo a lo establecido en el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual indica que:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Por tal razón, la administración pública está a favor de la colectividad y se encarga de gestionar de manera efectivamente los bienes de la nación, los cuales se deben al proceder de manera honesta y eficiente tomando en consideración que existe sobre la misma una responsabilidad de gran importancia, la cual va dirigido al cumplimiento de los planes y acciones en beneficio de la sociedad.

En el caso de la gestión en instituciones culturales, estas deben cumplir con el fortalecimiento y apoyo de la sociedad civil mediante la preservación de su patrimonio cultural haciendo posible la participación de la comunidad en el marco de su identidad cultural, de allí que gozan de autonomía en su gestión. Por tanto, Barona (1999) destaca que “la gestión cultural ha de redundar necesariamente en el progreso general de la sociedad, teniendo como principios prioritarios el de servir como instrumento fundamental para la redistribución social y para el equilibrio territorial” pág. 47.

Así mismo expresa que la cultura se enmarca en la generación de estrategias que respondan a la posibilidad de definir herramientas o instrumentos de validez universal, de modo que actualmente se establecen tres tipos de líneas estratégicas en gestión con lo son: Formación de creadores públicos y mediadores, difusión cultural, que actúa en dos direcciones: acciones descentralizadas para acercar la cultura a la ciudadanía y fidelización de los públicos y por último el apoyo a la creación artística.

Por ello, gestionar la cultura significa ejecutar las acciones que conduzcan a conservar la idiosincrasia y las creencias esenciales de cada pueblo y manejar adecuadamente los recursos destinados a tal propósito. Cabe destacar que según, (Chiavenato, 2008) la gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar una organización bien sea pública o privada por lo que la administración es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos. pág. 36

Estas cuatro funciones inmersas en la administración son fundamentales para la gestión de cualquier empresa o institución, esto no es ajeno a las instituciones culturales debido a que toda organización debe manejar dichas funciones para su mejor funcionamiento, la gestión cultural llevada a cabo por las instituciones del Estado, quienes buscan administrar los medios y presupuestos a los fines de desarrollar programas y proyectos culturales enmarcados en un plan. Cabe resaltar, que expresamente la función de planificación cumple con el propósito de minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre y definiendo las acciones que han de ejecutarse a futuro, visto esto en sus principales instrumentos como lo son los presupuestos, programas y proyectos, adicional a esto de la planificación se

fundamenta en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

En toda unidad organizacional, en donde prevalezca la unión de los recursos internos con las oportunidades del entorno empresarial, y la meta de disminuir aquellas debilidades internas y las presentes en el ambiente, por medio de una planificación basada en el modelo estratégico puede resultar útil para fijar diferentes lineamientos de acción que representen el punto de partida para un excelente desempeño en el área correspondiente a cada empresa.

Serna (2000) define la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa; así como su nivel de competitividad” pág. 17.

Por lo tanto, ésta permitirá una mejor organización, gestión y administración en cada área de una empresa. Siendo las estrategias las que contienen en su enunciación una adecuada planificación de los recursos económicos y humanos, así como la consecución de unos claros objetivos a largo y corto plazo que permitan llevar a cabo dicha planificación.

Según David (2008) define la planificación como “todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro, incluyendo como tareas específicas los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas” pág. 32

De allí, que podría decirse que la planificación estratégica tiene como propósito minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea las empresas que conforman el mundo empresarial, cualquiera sea su origen de capital (pública, privada o mixta) y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada, en consecuencia, el objetivo de la planificación estratégica es elevar el nivel de éxito organizacional.

De acuerdo a lo anterior, observamos que uno de los principales problemas que aqueja al instituto en su planificación anual, es que el manual de normas y procedimientos, no establece claramente los procesos a seguir para la formulación y evaluación de la planificación estratégica. Ciertamente no existe adaptación a nuevos procedimientos y propuestas para fortalecer las funciones que ejercen las oficinas de IACENE, además de ello, de forma general se afecta la formulación de nuevas estrategias enmarcadas en la misión y visión de la institución.

En busca de calidad de las instituciones, el propósito del plan estratégico es definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para obtener dichos objetivos, por tal razón se facilita la gestión de la organización al hacerla más confiable, asignando políticas concretas a los diversos sectores involucrados permitiendo la evaluación en función del cumplimiento de su desempeño en específico. Esto genera adaptación entre los trabajos que se realizan y lo esperado por la junta directiva, poniendo al instituto en relación con las necesidades de la comunidad.

Por su parte, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) expresa en su artículo 5, la definición de plan como: “documento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión

estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos”.

En tal sentido, la ley expresa que en la gestión pública se establece un marco de seguimiento estratégico para llevar a cabo la planificación en forma articulada y organizada, siguiendo una estructura que conjuga normas, acciones y resultados deseados, en función a una filosofía de gestión establecida.

Cabe mencionar, que la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) en su artículo número 6 establece los elementos que deben estar presentes en la planificación pública, entre ellos:

Prospectiva: Identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente, en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad.

Integral: Toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas.

Viabilidad: Constatación de la existencia y disposición de los factores socio-políticos, económico-financieros y técnicos, para el desarrollo de los planes y que los mismos se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada (...)

Es así, como se evidencia la consideración del componente estratégico en estos elementos, en relación a identificar el futuro en distintos escenarios, y considerar las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, destacando el análisis y la formulación de las diferentes unidades del plan para el logro de los objetivos y metas planteadas.

Ahora bien, en el caso de las instituciones públicas culturales, siendo éstas las responsables de ejecutar las actividades y los recursos destinados a conservar el patrimonio cultural están en la obligación de seguir los lineamientos de esta ley en el marco de la formulación, ejecución y coordinación de los planes que se pretendan ejecutar, incluyéndose los planes estratégicos.

Tal como se indica en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) establece en su artículo 19, numeral 1, literal g:

La planificación de las políticas públicas responderá a un sistema integrado de planes, orientada bajo los lineamientos establecidos en la normativa legal vigente; dicho sistema se compone de:

1. Planes estratégicos (...) g. Los planes estratégicos de los órganos y entes del Poder Público.

Concretamente, el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta (IACENE), siendo el encargado de velar por la protección, defensa, estudio, promoción y conservación del patrimonio cultural, estatal, municipal en el Estado Nueva Esparta así como también apoyar a las actividades artísticas y culturales que de los individuos y las comunidades manifiesten para el mejoramiento de acervo cultural del pueblo neoespartano.

Cabe mencionar, que el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta (IACENE) tiene establecido en el manual de normas y procedimientos, publicado en el año 2009 como uno de sus funciones principales transmitir enseñanzas a la comunidad a través de proyectos, promociones, áreas de desarrollo cultural comunitario, eventos culturales e ilustración del patrimonio cultural, entre otros, con la finalidad de edificar el crecimiento de la sociedad y favorecer el perfeccionamiento integral de la comunicación siendo en este caso el pueblo neoespartano. De igual manera, se encuentran establecidas las siguientes actividades:

Protección, defensa, estudio, promoción y conservación del patrimonio cultural, estatal y local.
Apoyo a las actividades artísticas y culturales de los individuos y de las comunidades, sin condicionamiento, ni coacción alguna, y a la manifestación libre y pluralista de los valores culturales.
Creación de espacios para el desarrollo del trabajo culturales (...)

Para la ejecución de estas actividades es indispensable la coordinación de los medios y la integración de los equipos a través de la formulación de cada proyecto, éstas se sirven de los recursos presupuestarios indicados en el plan operativo anual del ejercicio fiscal que corresponda.

Así mismo, el IACENE está conformado por (78) personas distribuidas en seis (6) oficinas como lo son: Oficina de Atención Ciudadana, Oficina de Personal, Oficina de Administración y Presupuesto, Oficina de Coordinación y Difusión Cultural, Oficina de Investigación y Documentación Cultural y por ultimo Oficina de Prensa y Relaciones Públicas.

Por su parte, la Gerencia General del instituto tiene el compromiso de proteger el patrimonio cultural neoespartano como una ineludible responsabilidad social, de igual manera, tiene como finalidad colocar al estado Nueva Esparta en sintonía con el pensamiento universal vigente que recomienda invertir mayores esfuerzos para fortalecer la diversidad cultural y defender los rasgos que definen la identidad de la comunidad.

Dentro de su estructura organizativa también se encuentra la junta directiva, siendo esta la unidad que cumple con las funciones más relevantes, por lo que facilita la información necesaria al presidente del instituto, para que éste a su vez proporcione información a todos los entes tutelados sobre proyectos, presupuestos, planes a mediano y largo plazo,

por lo que la función de planificación es ejercida por la junta directiva, a través del plan operativo anual en el cual se establecen objetivos, metas y estándares determinados en la Ley de Planificación Pública y Popular.

En materia estratégica, la institución cuenta con el establecimiento de la misión y la visión así como la organización y funcionamiento de sus áreas regidas por el manual de normas y procedimientos (2009), cuyo objetivo principal es “facilitar la planificación estratégica” pág. 4, (**Ver anexo N°1**) además de ello este describe las actividades a ejecutarse, funciones de cada oficina que integran el instituto y los procedimientos administrativos a fines de orientar su gestión institucional.

En la práctica una vez requerido por el ejecutivo estatal la información concerniente a los planes del Instituto, el presidente del IACENE, establece y presenta las pautas a seguir por la oficina de administración y presupuesto para la elaboración de la información requerida. En este sentido, el jefe de la oficina antes mencionada procede a la distribución y asignación de actividades inherente a la planificación del IACENE.

Debido a la ausencia de normativa específica que rija el levantamiento, procesamiento, análisis y presentación de la información vinculada con la planificación, queda a discreción y criterio del administrador desarrollar los procedimientos específicos para obtener los resultados. Concretamente la planificación estratégica del instituto se basa en una reproducción de las partidas del presupuesto del periodo inmediatamente anterior. Esto consiste en aplicar un porcentaje estimado de aumento en los montos cada partida para el próximo año. Dicho porcentaje queda determinado por el criterio del administrador.

Por consiguiente, el argumento más importante para formular un plan estratégico está directamente relacionado con la contribución a optimizar los resultados de la gestión del instituto y coordinar en términos de eficiencia y eficacia los diferentes programas y proyectos dirigidos a la comunidad neoespartana. Además, el plan estratégico le permitirá al IACENE una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.

Anudado a lo señalado anteriormente, durante el período de pasantía se pudieron evidenciar las siguientes debilidades:

- El instituto no cuenta con equipos de tecnología acorde a los requerimientos actuales que le permita al personal laborar de manera rápida y eficiente, debido a que las partidas presupuestarias no cuenta con ingresos suficientes para adquirir nueva tecnología, por lo que generalmente existen demoras y problemas de conexión y acceso en las distintas oficinas del IACENE.
- Existen cargos en la estructura organizativa presentados en el manual de normas y procedimientos que actualmente no han sido ocupados, debido a que no se efectúa el debido proceso de reclutamiento y selección, esto afecta la funcionalidad del instituto, ya que no cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento de sus fines de manera eficiente.
- Ausencia de un análisis de factores internos, factores externos y estrategias dinámicas consecuentes con el plan estratégico establecido en el manual, esto se debe a que el personal se suscribe solo a lo establecido en el manual de normas y procedimientos y no cuentan con dicho análisis acorde a la situación, la prospectiva y una visión integral como lo establece

la ley de planificación, lo que trae como consecuencia que las actividades se ejecuten de forma aislada según el requerimiento surgido no permitiendo con ello el crecimiento de la institución.

- El instituto no establece objetivos ni metas relacionadas con el seguimiento y productividad de los proyectos que surgen del plan operativo anual, debido a la falta de conocimiento y desinterés en la aplicación de las funciones administrativas rigiéndose solo por lo establecido en el manual, por lo que esto no crea satisfacción en los resultados obtenidos y se afecta la calidad de desarrollo
- No existe una evaluación interna periódica de la gestión por parte de la junta directiva y la gerencia general, debido a que están sujetos a la auditoría externa, dejando de apreciar el beneficio de la autoevaluación con herramientas administrativas.

Ahora bien, el observar y deducir las debilidades inmersas en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta cabe mencionar preliminarmente los factores externos que podrían afectar la gestión del instituto, entre estos:

- La situación económica venezolana actual es una de las razones que podría afectar al instituto, ya que es un factor que puede aquejar al entorno de actividades, esto se evidencia en la constante reconducción del presupuesto, búsqueda de créditos adicionales, insuficiencia de recursos debido a los altos costos de los insumos, lo que limita LA satisfacción DE las necesidades de la comunidad en general, y ampliar el campo de acción del IACENE

- Los factores sociales, tales como actitudes, intereses y opiniones en contraposición con las influencias culturales que actualmente se presentan en el país, no concuerdan con lo esperado por la comunidad.
- La innovación y la tecnología afectan al ambiente institucional, a medida que la tecnología avanza, una organización se ve en la obligación de mantener el ritmo, las que no se mantienen al día con la tecnología, asumen la responsabilidad de no recopilar, integrar, analizar y dispersar información interna y externa de manera eficaz y eficiente.
- La comunidad margariteña actualmente no participa masivamente en las actividades culturales solo intervienen aquellas que poseen la tradición y popularidad manifestada a través de grupos culturales, en vista de ello existe desmotivación hacia otras manifestaciones culturales diferentes.
- El cambio de gobierno regional produce la remoción de personal directivo de la institución, provocando la falta de consecución de los planes formulados en gestiones anteriores.

De allí, nace la necesidad de analizar la planificación establecida en el IACENE, donde se determine su componente estratégico y se analicen que estrategias emanadas del contraste de factores internos y externos podrían contribuir a alcanzar su misión y visión para el beneficio de la comunidad insular y el crecimiento de la institución.

1.4. Objetivos de la Pasantía

1.4.1. Objetivo General.

- Analizar la Planificación Estratégica establecida por la oficina de administración y presupuesto en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta (IACENE).

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los aspectos organizacionales del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta.
- Determinar los elementos administrativos y estratégicos presentes en la misión y la visión establecida en el instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta.
- Describir los lineamientos de planificación establecidos en la ley orgánica de planificación pública y popular y en el manual de normas y Procedimientos aplicados al Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.
- Determinar los factores Internos y factores Externos que afectan el funcionamiento del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta.
- Determinar estrategias acordes a la misión y visión del Instituto Autónomo de Cultura del estado Nueva Esparta. (IACENE) según los factores internos y externos que afectan su funcionamiento.

1.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Toda investigación tiene como punto de partida la búsqueda de información con base en los cuales se obtendrán los análisis que soportaran el logro de los objetivos utilizando técnicas que permitan suministrar elementos de apoyo a la organización del material investigado y aseguren que su presentación formal sea clara y accesible, garantizando la objetividad en el tratamiento de las fuentes.

Por lo que una técnica de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información seguidamente las técnicas van a estar referidas a la manera como se van a obtener los datos.

Al respecto, Arias (2006) una técnica de recolección de datos es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, pag.67. estas técnicas deben estar vinculadas al carácter específico de las diversas etapas del proceso, permitiendo alcanzar los objetivos trazados, es por ello que las técnicas de recolección de datos, requieren de diversos mecanismos que le permitan al individuo obtener toda la información.

Las técnicas e instrumentos que fueron utilizadas durante el desarrollo del Trabajo de Grado son los presentados en el cuadro N° 1:

Cuadro N° 1 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Objetivo	Indicador	Técnicas de recolección de datos	Instrumento de recolección de datos
Identificar los aspectos organizacionales del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta.	<ul style="list-style-type: none"> • Reseña. • Misión • Visión. • Objetivos • Estructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Entrevistas. • Revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Fichaje. • Lista de chequeo.
Determinar los elementos administrativos y estratégicos presentes en la misión y la visión establecida en el instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta	<p>Visión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideología • Características • Condiciones <p>Misión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Componentes • Características 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Entrevistas. • Revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Fichaje. • Lista de chequeo.
Describir los lineamientos de planificación establecidos en la ley orgánica de planificación pública y popular y en el manual de normas y Procedimientos aplicados al Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de planificación establecidos en la ley orgánica de planificación pública y popular. • Lineamientos de planificación establecidos en el manual de normas y procedimientos del IACENE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Entrevistas. • Revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Fichaje. • Lista de chequeo.
Determinar los factores Internos y factores Externos que afectan el funcionamiento del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta.	<ul style="list-style-type: none"> • Factores internos que afectan el funcionamiento del IACENE. • Factores externos que afectan el funcionamiento del IACENE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Entrevistas. • Revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Fichaje. • Lista de chequeo.
Determinar estrategias acordes a la misión y visión del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta. (IACENE) según los factores internos y externos que afectan su funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Entrevistas. • Revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista. • Fichaje. • Lista de chequeo.

Fuente: FARRÁEZ (2014)

En tal sentido las técnicas se describen a continuación según los fundamentos teóricos que las sustentan.

1.5.1. Observación Directa y Participativa

Arias (1999) la define como “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza en función a los objetivos” pág. 67, es una de las técnicas más completas, pues además de realizar un proceso de observación para el diagnóstico, sobre los hallazgos se elaboran propuestas y soluciones; de igual manera de dice que es de manera participativa porque el estudiante formara parte de las actividades que realice el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta (IACENE). A lo largo del periodo de pasantía.

Asociado a esto, Méndez (1995) define que:

La observación, es un proceso intelectual de carácter intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos y relaciones que señalan la existencia de fenómenos que se pueden explicar en el marco de la ciencia sobre la que se realiza pág. 192.

En este sentido, la observación fue referida a todos los datos y experiencias recogidos durante el periodo de pasantía con el fin de tomar información y registrarla para su posterior análisis.

1.5.2. Entrevista Semi Estructurada.

La entrevista estuvo aplicada como un proceso de comunicación verbal recíproca destinada a recoger información necesaria sobre los aspectos más significativos de la planificación estratégica a través de manual de normas y procedimientos del IACENE.

En tal sentido, Sabino (1992) señala que: "...El motivo principal radica en que esta técnica conlleva una serie de interrogantes, que se van explorando y ampliando a medida que va evolucionando la entrevista" pág. 162.

Este tipo de técnica facilitó, la confianza a la hora de obtener información sobre el personal que labora en el área objeto de estudio, en donde el instrumento utilizado para la implementación de esta técnica, estuvo en una guía de entrevistas, el cual suministró la descripción de los aspectos generales del instituto, a través de preguntas abiertas susceptibles de realizarse en relación al problema en estudio y que permitió obtener más información con libertad sobre el tema.

En base a lo anteriormente expuesto, se realizaron unas series de preguntas al jefe de la oficina de administración y presupuesto tales como:

¿Cómo está estructurada la organización?

¿Cuáles son sus principales funciones?

¿De quién depende la oficina de administración y presupuesto?

¿Cuáles son las principales funciones que cumple la oficina de administración y presupuesto?

¿Que se contempla en el manual de normas y procedimientos y si cumplen con lo establecido en él?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas con que cuenta la institución al llevar una planificación estratégica como lo dice el manual?

¿Cuáles son los objetivos del manual de normas y procedimientos?

¿Cuáles son los factores externos e internos que inciden en la planificación estratégica del instituto?

1.5.3. Revisión Bibliográfica:

Por medio de ésta técnica se revisó con atención y cuidado una variedad de materiales escritos por varios autores para apoyar el tema que se desarrolló, tales como: libros, normas, páginas de Internet, las cuales fueron necesarias para ampliar y profundizar el tema en estudio.

Según Hurtado (2002), define la revisión documental como “Una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos construyen los eventos de estudio”. Pág. 195

Mediante la utilización de esta técnica se obtuvo toda la información bibliográfica necesaria que permitió el desarrollo eficaz del trabajo de pasantía, donde el instrumento de recolección de datos fue la ficha bibliográfica.

El instrumento de recolección de datos se utilizó para la implementación de esta técnica es la ficha, la cual es definida por Hochman,

y Montero, (1998) como “La memoria fiel del investigador. Es el almacén de sus ideas y el depósito donde se acumulan los datos que obtiene en su trabajo” pag.15. Este instrumento representa un factor de claridad, que permiten recoger con autonomía los diferentes aspectos que se desean estudiar, de forma ordenada y lógica.

Durante el desarrollo del trabajo de grado se produjo a la lectura de libros, leyes, gacetas, entre otros que guarden relación con el objeto de estudio, a fin de que se pueda analizar, describir e identificar cada uno de los lineamientos a seguir la Planificación Estratégica a través del Manual de Normas y Procedimientos en el Instituto de Cultura del Estado Nueva Esparta; las fuentes bibliográficas serán:

Textos:

DAVID, F. (2008) ***Conceptos de administración estratégica.***

SERNA, H. (2000) ***Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión.***

QUIROGA, G. (1988). ***Organización y Método de la Administración Pública.***

Leyes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial

Nº 5.453, de fecha 24 de marzo de 1999.

Ley ORGANICA de planificación pública y popular, publicada en Gaceta oficial N°6.011 Extraordinario del 21 de noviembre de 2010.

Manual de normas y procedimientos, publicado en Gaceta oficial del Estado Nueva Esparta, N° 1552 de fecha 30 de octubre de 2009.



**FASE II: ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL
INSTITUTO AUTÓNOMO DE CULTURA DEL
ESTADO NUEVA ESPARTA**

En ésta fase se destacan aspectos generales del instituto autónomo de cultura del Estado Nueva Esparta, dentro de los cuales se encuentran: reseña histórica, ubicación, misión y visión organizacional, estructura organizativa entre otros.

En la búsqueda del fortalecimiento y apoyo en el área cultural a las comunidades del estado Nueva Esparta, este ente legaliza a través del establecimiento de los procedimientos y directrices emanados en el mencionado manual, alcanzar este fin con la claridad y objetividad de las actividades en el desarrollo de programas, proyectos y actividades en las áreas de desarrollo cultural comunitario, promoción, producción, difusión y patrimonio cultural para hacer posible su participación y acceso en los procesos, bienes y servicios culturales y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el marco de la identidad cultural, local, estatal y nacional y lograr la Excelencia Cultural en el estado Nueva Esparta.

2.1. Reseña Histórica del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta

La Ley de Cultura del Estado Nueva Esparta, publicada en la Gaceta Oficial extraordinaria N° E-119 de fecha 29 de abril del 2002, conforme a lo dispuesto en su artículo 1ª, tiene por objeto establecer y desarrollar los principios rectores y los principios de política estatal en materia cultural, así como las bases organizativas y funcionales del instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta. En ese sentido y dada la importancia de la actividad cultural desarrollada en el Estado Nueva Esparta, se justifica la protección y defensa del patrimonio cultural e histórico de nuestro estado a través del Instituto Autónomo de Cultura, ente rector de las políticas que en materia cultural fije el estado.

La protección del patrimonio cultural neoespartano como una ineludible responsabilidad social tiene como finalidad, colocar al Estado Nueva Esparta en sintonía con el pensamiento universal vigente que recomienda invertir mayores esfuerzos para fortalecer la diversidad cultural y defender los rasgos que definen la identidad de nuestra gente. La relevancia que se otorga a la protección y defensa del patrimonio cultural es necesaria por encontrarse localizado en una región que se perfila como zona destinada a la implantación de un desarrollo turístico sustentable en el tiempo que garantiza un equilibrio entre el medio ambiente, el hombre y su obra creativa, es por ello que la responsabilidad institucional que debe asumir el estado en tan compleja materia, descansa esencialmente en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta, el cual ha sido concebido como ente rector de la política cultural del estado.

2.2. Ubicación del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta

El Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta. (IACENE), se encuentra ubicado en la Calle Independencia diagonal a la Catedral “Nuestra Señora de la Asunción”, edificio Centros de Artes “Omar Carreño”, en la ciudad de la Asunción, Municipio Juan Bautista Arismendi del Estado Nueva Esparta.

FIGURA N°1 Ubicación de IACENE



Fuente: Dirección de Turismo 2010.

2.3. Misión del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta

Fomentar y apoyar a la sociedad civil, mediante el desarrollo de programas, proyectos y actividades en las áreas de desarrollo cultural comunitario, promoción, producción, difusión y patrimonio cultural para hacer posible su participación y acceso en los procesos, bienes y servicios culturales y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el marco de la identidad cultural local, estatal y nacional”.

2.4. Visión del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta

Consolidar al IACENE como un ente articulador y coordinador de políticas públicas en materia cultural, de apoyo v técnico, programático y financiero a las instituciones y agrupaciones culturales de base y personas naturales que desarrollen actividades culturales, impulsando en todo momento el trabajo conjunto con la autoridad nacional de cultura en lo referente a la políticas y lineamientos que desde el nivel central se dicten en función de fortalecer la acción cultural como mecanismos esencial en el proceso de construir la sociedad y propiciar el desarrollo integral del pueblo neoespartano.

2.5. Funciones del Instituto del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta

Las funciones del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta fueron extraídas del manual de norma y procedimientos del mismo entre las cuales se encuentra las siguientes:

- Protección, defensa, estudio, promoción y conservación del patrimonio cultural, estatal y local.

- Apoyo a las actividades artísticas y culturales de los individuos y de las comunidades, sin condicionamiento, ni coacción alguna, y a la manifestación libre y pluralista de los valores culturales.
- Creación de espacios para el desarrollo del trabajo cultural.
- Difusión del mensaje y de la animación cultural.
- Difusión de la cultura por medio de los libros, su producción, la promoción de la lectura y de los servicios de biblioteca, en coordinación con los planes, actuaciones y servicios específicos de otros niveles de gobierno y órganos de gestión.
- Desarrollo de actividades que propendan al intercambio y vinculación de la política cultural estatal con los valores culturales nacionales y universales.
- Protección, estímulo y asistencia médica, económica, social y jurídica al trabajador cultural.
- Estímulo y protección a los instrumentos de difusión cultural existentes en el estado.
- Desarrollo de políticas de formación, profesionalización y perfeccionamiento de los trabajadores culturales.
- Estímulo a la creación artística mediante la asignación de becas, bolsas de trabajo, pensiones, premios y reconocimientos, así como la divulgación de su obra.
- Dotación y equipamiento de los espacios e instalaciones destinados al servicio del trabajo cultural.

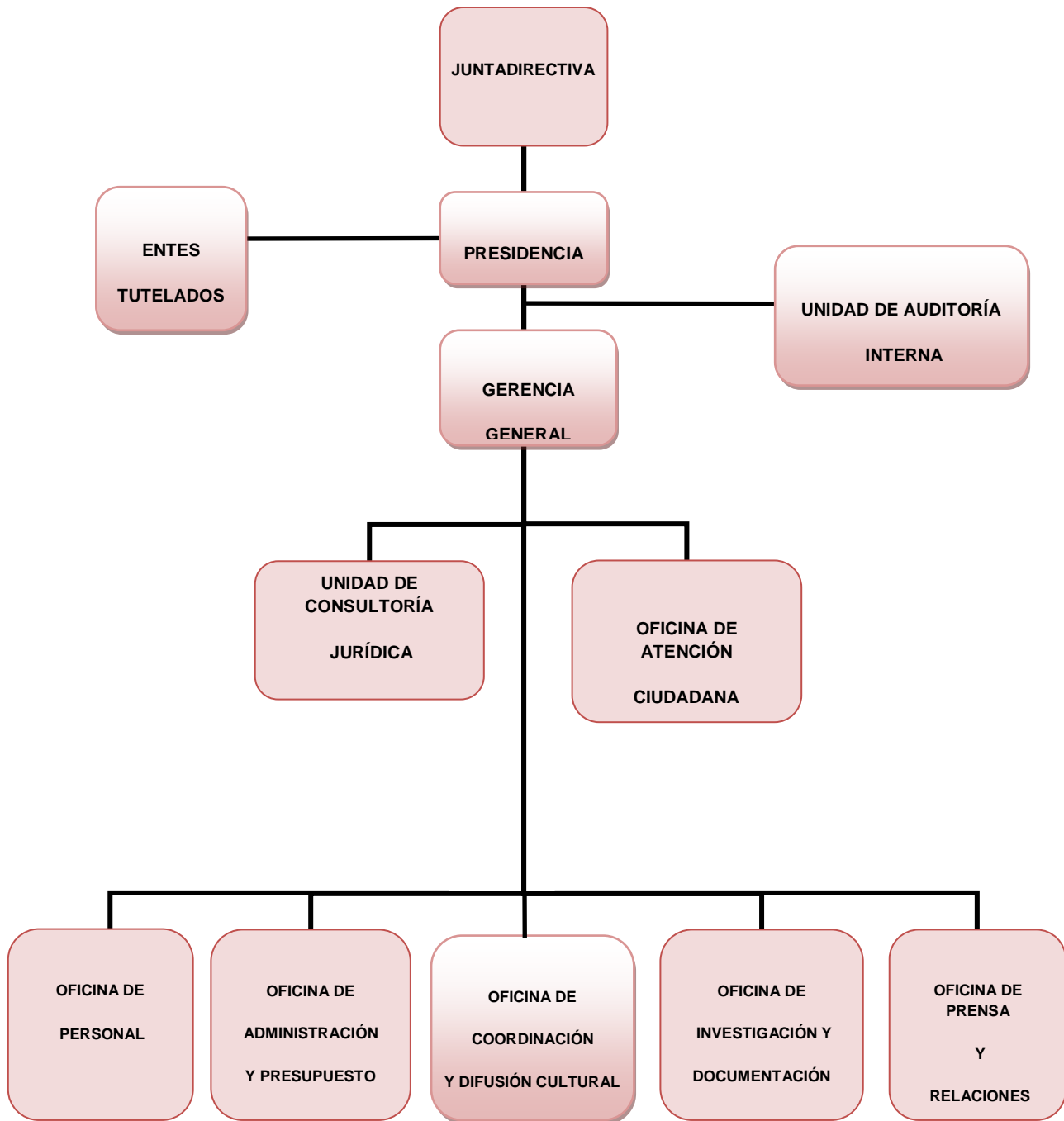
2.6. Estructura Organizativa. del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta

Toda empresa cuenta, en forma explícita o implícita, de forma jerárquica y con atribuciones asignadas a los miembros componentes de la

misma. En consecuencia, se puede decir que la estructura organizativa de un instituto es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma.

De tal manera, una empresa debe estar constituida por una estructura organizativa que vaya de acuerdo a sus necesidades, ya que de ésta dependerá establecer los niveles jerárquicos de los departamentos necesarios para la realización eficiente y satisfactoria de las actividades dentro de la entidad, así como también, la realización de planes y toma de decisiones. Se puede decir que, la estructura organizativa del IACENE representa el esquema sobre la relación jerárquica y división de las funciones que componen el instituto. **Ver Figura. N°2**

FIGURA N°2 estructura organizativa del Instituto Autónomo De Cultura del estado Nueva Esparta



Fuente: Manual De Normas Y Procedimientos Año 2009

2.7. Funciones de la Oficina de Administración y Presupuesto

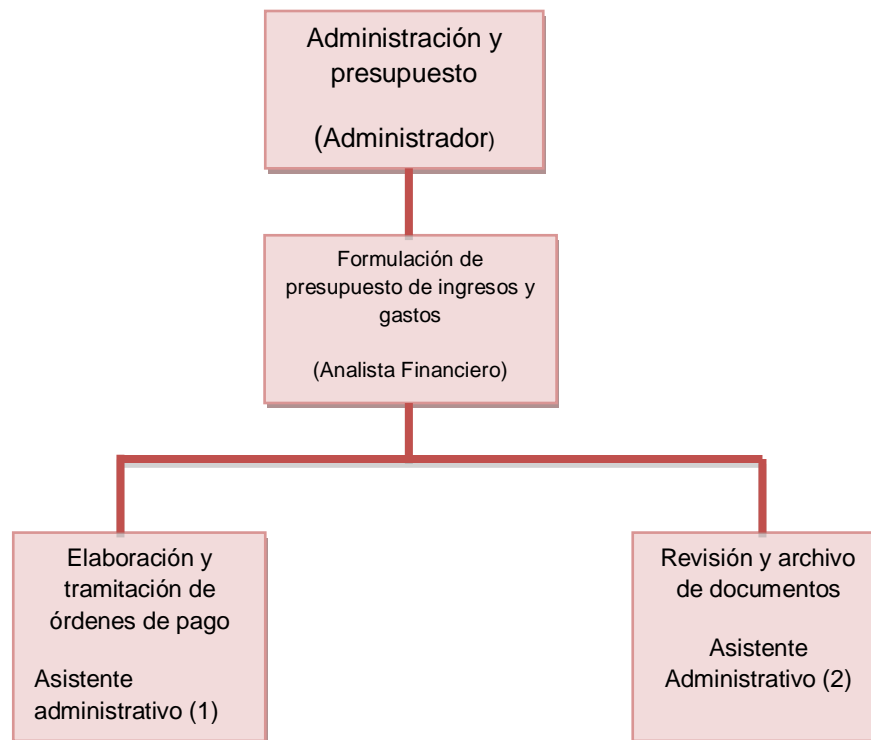
Se encarga de supervisar y controlar el soporte y buen manejo de los recursos existentes, garantizando la disponibilidad presupuestaria dentro de la institución y bajo las estrictas normas del manual de normas y procedimientos que los rige, cumpliendo así con las exigencias de auditoría interna. Además de ello cuenta con cuatro funcionarios cuyos cargos y funciones se mencionan a continuación: Un (1) jefe de administración y presupuesto que coordina y supervisa todos los procesos inherentes al área ; un (1) Analista financiero encargado del Control y Registro de los gastos ejecutados según el Presupuesto asignado; Dos (2) Asistente Administrativo encargados de la elaboración, tramitación y organización de los diferentes documentos administrativos, a fin de cumplir cabalmente, con los compromisos de pagos adquiridos por el Instituto.

Especial mención tiene la estructura organizativa de la oficina de Administración y Presupuesto por ser la unidad donde se desarrollaron las prácticas profesionales, **(Ver Figura. 3)**

De igual manera, se encarga de Administrar las cuentas del IACENE para el manejo de los recursos determinados por concepto de asignación otorgada por el Ejecutivo Regional para un ejercicio fiscal, donde se apertura con dos (02) firmas autorizadas conjuntas, compuestas por el Presidente del Instituto y el Jefe de Administración y Presupuesto.

2.7.1 Estructura organizativa de la oficina de administración y presupuesto.

FIGURA 3. Organigrama del Departamento de Administración y Presupuesto.



Elaborado por: FARRAEZ (2014) Y RAMOS (2014).

2.7.2. Funciones de la oficina de administración y presupuesto.

- Aperturar cuentas para el manejo de los recursos determinados por concepto de situado constitucional para un ejercicio fiscal, la institución financiera seleccionada por la Tesorería General del estado, a los fines de garantizar la rapidez de las operaciones que permiten disponer de los recursos financieros asignados.

- Aperturar el Fondo de Caja Chica, se hará emitiendo “Reglamento de Creación del Fondo de Caja Chica” para el año correspondiente, suscrito y aprobado por el Presidente de IACENE.
- Adquirir materiales, bienes, artículos, equipos e insumos y prestación de servicios requeridos en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta (IACENE), debe llevar una orden de compra y/o servicio.
- Realizar las órdenes de compras y servicios para ajustarlas a la naturaleza del gasto respectivo.
- Determinar la disponibilidad presupuestaria y emitir la certificación correspondiente.
- Registrar los cargos realizados contra una partida presupuestaria y garantizar la actualización de los registros.
- Realizar el estudio de la disponibilidad financiera que posee cada una de las cuentas del Instituto, para determinar cuáles son las cuentas susceptibles a realizar transferencias.
- Llevar un control de las órdenes de pago, órdenes de compras y servicios.



**FASE III ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATEGICOS
PRESENTES EN LA MISIÓN Y VISIÓN EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO DE
CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA**

En la presente fase se detallan los elementos administrativos estratégicos que se encuentran presente en la misión y visión establecida en el IACENE, la cual le permitirá a la organización obtener más posibilidades de sobrevivir en un corto y largo plazo, con el propósito de iniciar un plan estratégico debidamente con su respectiva fase de formulación.

3.1. Elementos Administrativos y Estratégicos Presentes en la Visión Establecida en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.

De acuerdo a las condiciones y al entorno social, el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta, expresa su planteamiento estratégico mediante la visión, ya que es un objetivo inspirador, que viene a ser una manifestación de intenciones acerca de la situación que se desea para el Instituto en un futuro.

El instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta IACENE, expresa su visión como a continuación se detalla:

Consolidar al IACENE como un ente articulador y coordinador de políticas públicas en materia cultural, de apoyo técnico, programático y financiero a las instituciones y agrupaciones culturales de base y personas naturales que desarrollen actividades culturales, impulsando en todo momento el trabajo conjunto con la autoridad nacional de cultura en lo referente a la políticas y lineamientos que desde el nivel central se dicten en función de fortalecer la acción cultural como mecanismos esencial en el proceso de construir la sociedad y propiciar el desarrollo integral del pueblo neoespartano.

La misma se descompone de la siguiente manera:

- Ser un ente articulador y coordinador de políticas públicas en materia cultural.

- Brindar apoyo técnico, programático y financiero a las instituciones y agrupaciones culturales.
- Impulsar en todo momento el trabajo conjunto con la autoridad nacional de cultura en lo referente a la política y lineamientos que desde el nivel central se dicten.
- Fortalecer la acción cultural.
- Construir la sociedad a través de la acción cultural.
- Propiciar el desarrollo integral del pueblo neoespartano.

De tal manera, que la actual visión de la institución engloba factores tanto administrativos como estratégicos, que permiten mantener perspectivas francas en los componentes que integran el instituto, lo que permite conservar el fin propuesto.

3.1.1. Ideología central y visión de futuro.

De acuerdo al criterio planteado por el profesor Fernando D' Alessio para producir una visión en primer lugar habría que comprender la naturaleza del negocio, posteriormente establecer un futuro emprendedor para la misma empresa, seguidamente poseer la capacidad de propagar este enfoque empresarial o institucional, todo con el fin, de servir de guía y motivación para cada uno de los empleados en la en la consecución definitiva de la visión asumida por la organización.

Aunando un poco más en la definición o concepción de una visión estratégica, (Collings&Porrás, 1994), citado por D' Alessio, nos indican que la visión debe ser:

La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es una fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y

complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.

De esta manera, la visión de futuro, no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades. Todas las organizaciones tienen metas, pero no todas implican un desafío que genere compromiso. Con estas fundamentaciones claramente obtenemos el principio básico de la visión estratégica, que no es otra cosa que la manifestación auténtica y compartida por todos los empleados para que, pueda tener impacto en el entorno, vale decir que esta es el propósito central de la organización.

Ahora bien, generalmente la visión estratégica debe ser formada por los líderes de la organización. En el caso bajo estudio precisamente es el personal alto nivel el encargado de crear la visión del IACENE; así pues desde el presidente como máxima autoridad, seguidamente del gerente general y posteriormente discutido por la junta directiva de este ente.

Esto implica, la razón de ser de la organización y refleja las motivaciones e ideales que estimulan a las personas a realizar su trabajo, debido a que no es simplemente un enunciado donde se describe lo que produce el instituto o que servicios ofrece a sus beneficiarios, el propósito central debe concentrar la esencia de la organización.

3.1.2. Características de la visión:

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola. Según D'Alessio (2008), Una visión debe cumplir con las siguientes características:

1. Simple, clara y comprensible.
2. Ambiciosa, convincente, y realista.
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
4. Proyectada a un alcance geográfico.
5. Conocida por todos.
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
7. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

Según la descomposición que anteriormente se le dio a visión se puede detallar de la manera siguiente que en las mismas se cumplen las siguientes características:

- Ser un ente articulador y coordinador de políticas públicas en materia cultural. Cumpliéndose aquí la característica N° 7, ya que posee definida la línea y el punto al cual se dirige la acción de IACENE.
- Brindar apoyo técnico, programático y financiero a las instituciones y agrupaciones culturales. Cumpliéndose aquí la característica N° 1, puesto que expresa de forma sencilla y permite comprender cuales son los instrumentos que consolidarán la acción del instituto.
- Impulsar en todo momento el trabajo conjunto con la autoridad nacional de cultura en lo referente a la política y

lineamientos que desde el nivel central se dicten. Dando cumplimiento con la característica N° 5, ya que se proyecta desde el ámbito nacional para ampliar las líneas de acción y proveer un mayor auge y divulgación de la acción cultural en el estado.

- Fortalecer la acción cultural. Cumpliéndose aquí la característica N° 2, porque esto constituye una ambición respecto a los factores que amenazan su propósito como la transculturización y el deterioro de los valores culturales propios.
- Construir la sociedad a través de la acción cultural. Se cumple con la característica N° 2 cuando ambiciona la construcción de una sociedad a través una acción cultural.
- Propiciar el desarrollo integral del pueblo neoespartano. Cumple con la característica N° 4 puesto que se concentra en la sociedad del estado nueva Esparta.

De acuerdo al criterio comparativo, el IACENE exhibe una visión conformada en su mayoría por las características generales e idóneas. En la expresión teórica es sumamente importante para este instituto poder contar con esta estructura, ya que a pesar de poseer una visión bien definida, es necesaria la divulgación para ampliar el sentido de pertenencia de sus integrantes, sin entrar a calificar el nivel de compromiso organizacional de sus miembros.

3.1.3. Condiciones de la Visión

Por su parte (Collings&Porrás, 1994), citado por D' Alessio, plantea que la organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones:

1. Se genera su correcta comunicación y comprensión.

2. Se promueve su rol de impulsador del proceso estratégico.
3. Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.
4. Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.

De acuerdo a la descomposición anteriormente dada a la visión de instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta se puede concluir que la misma cumple con las condiciones que a continuación se detallan:

- Sera un ente articulador y coordinador de políticas públicas en materia cultural. (Cumpliéndose aquí la condición N° 2).
- De apoyo técnico, programático y financiero a las instituciones y agrupaciones culturales. (Cumpliéndose aquí la condición N° 2).
- Impulsara en todo momento el trabajo conjunto con la autoridad nacional de cultura en lo referente a la política y lineamientos que desde el nivel central se dicten. (Cumpliéndose aquí la condición N° 3).
- Fortalecer la acción cultural. (Cumpliéndose aquí la condición N° 2).
- Proceso de construir la sociedad. (Cumpliéndose aquí la condición N° 4).
- Propiciar el desarrollo integral del pueblo neoespartano. (Cumpliéndose aquí la condición N° 2).

De esta manera, la formulación de estas condiciones de la visión es un proceso que se desarrolla en el interior de este instituto a través de sus miembros de alto nivel, con la mayor cantidad de participantes posibles y de esta forma está garantizando el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente descrito se puede concluir que el instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta es un ente articulador del desarrollo de las actividades que propicien el intercambio y vinculación de la política cultural estatal con los valores culturales nacionales. Así mismo, estimula y protege a los instrumentos de difusión cultural existente en el estado.

3.2. Elementos Administrativos y Estratégicos Presentes en la Misión en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.

Al respecto Peter Druker (1999), plantea lo siguiente: “La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas, considerado el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección” (pág. 59). En la cita anterior se puede apreciar que la misión es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización.

De acuerdo a lo anteriormente descrito el instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta expresa su misión de la siguiente manera:

Fomentar y apoyar a la sociedad civil, mediante el desarrollo de programas, proyectos y actividades en las áreas de desarrollo cultural comunitario, promoción, producción, difusión y patrimonio cultural para hacer posible su participación y acceso en los procesos, bienes y servicios culturales y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el marco de la identidad cultural local, estatal y nacional”.

Donde se puede descomponer la misión de la siguiente manera:

- El fortalecimiento y apoyo a la sociedad civil.

- Desarrollo de programas, proyectos y actividades en las áreas de desarrollo cultural comunitario.
- Participación y acceso en los procesos, bienes y servicios culturales.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el marco de la identidad cultural local, estatal y nacional

Es por ello, que la misión debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servir, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias y que cada elemento debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar

3.2.1. Componentes de la Misión

Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, además utilizarse de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para así ayudar a la gerencia a administrar

De esta manera Pearse (1982) presenta los nueve principales componentes que debería estar incluidos en la misión de la organización;

1. Clientes: Consumidores, quienes son los clientes de la empresa.
2. Productos: Bienes o servicios principales de la empresa.
3. Mercados: Conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización.
4. Tecnologías: Un interés primordial de la empresa.

5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad. ¿Trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos?
6. Filosofía de la organización: valores, creencias, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa.
7. Autoconcepto de la organización: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Preocupación por la imagen pública: que desea proyectar. ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Preocupación por los empleados: ¿Se considera son un activo valioso de la empresa?

Tomando lo antes expresado conjuntamente con la descomposición de misión del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta se llega a la conclusión que la misma cumple con los siguientes componentes como a continuación se detallan:

- El fortalecimiento y apoyo a la sociedad civil. (Cumpliéndose aquí con los componentes N° 1 y 3).
- Desarrollo de programas, proyectos y actividades en las áreas de desarrollo cultural comunitario. (Cumpliéndose aquí con el componente N° 2).
- Participación y acceso en los procesos, bienes y servicios culturales. (Cumpliéndose aquí con el componente N° 3).
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el marco de la identidad cultural local, estatal y nacional. (Cumpliéndose aquí con el componente N° 8).

Lo anterior indica que la misión de cada empresa varía en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Sin embargo, se observa que la misión del IACENE se adapta al estándar sustancialmente respecto a los componentes que ha sido comparado anteriormente. Se resalta de forma especial que la misión es clara y en ella se les participa a todos los integrantes de esta organización el fin último de este instituto, lo cual permite tener cierta estabilidad temporal y a su vez garantizar el logro de sus objetivos.

3.2.2. Características de la misión.

Para la definición de una identidad corporativa clara y determinada, que ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, esta debe poseer una misión cuyas características exhiban condiciones puntualizadas o específicas enmarquen las actividades a emprender en toda la existencia organizacional, de tal manera que los miembros de la empresa la identifiquen y respeten.

Según D' Alessio (2008), se deben considerar las siguientes características:

- Definir lo que es una organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser atendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Tomando en cuenta la descomposición que anteriormente se le dio a la misión del Instituto Autónomo de Cultura del estado Nueva Esparta se puede considerar que la misma está cumpliendo con las características siguientes:

- El fortalecimiento y apoyo a la sociedad civil. (Cumpliéndose aquí con la característica N° 5).
- Desarrollo de programas, proyectos y actividades en las áreas de desarrollo cultural comunitario. (Cumpliéndose aquí con la característica N° 4).
- Participación y acceso en los procesos, bienes y servicios culturales. (Cumpliéndose aquí con la característica N° 2).
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el marco de la identidad cultural local, estatal y nacional. (Cumpliéndose aquí con las características N° 3 y 7).

En relación a lo antes expuesto, cada característica aporta estabilidad y coherencia en las actividades culturales realizadas, y por eso el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de la población o comunidad hacia el instituto; logrando una relación estable y retroalimentación de información que propiciará un intercambio de saberes entre las dos partes, de tal manera que servirá para alimentar paulatinamente la acción cultural encaminada a preservar los valores culturales y la construcción de una sociedad de forma integral.

En el mismo orden de ideas Según D' Alessio (2008) expresa que una buena misión debe poseer con las siguientes condiciones:

- Amplia en el alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- Clara en definir que es la organización y que aspira ser.
- Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosa, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- Contundente para distinguir a la organización del resto.

Con lo anteriormente descrito, indica que se cumple con la condición 1 “Amplia en el alcance para permitir la creatividad de sus gerentes” puesto que va dirigida a personas naturales, es decir, al pueblo neoespartano; además es un instituto que cuenta con alguna tecnología avanzada y de esta manera se cumple con el componente número 4 “tecnología”, donde se realiza la pregunta al mismo ¿se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?

3.3. Factores Administrativos presente en la Visión y Misión Establecida en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta.

Según Pearse (1982) citado por D' Alessio los componentes que deben incluirse en la filosofía de gestión como parte del desarrollo funcional del negocio son los siguientes:

Cuadro N°2 Elementos Administrativo de la Visión

Elementos administrativos	Visión
1) Clientes – consumidores	Personas naturales que desarrollen actividades culturales
2) Productos: bienes y servicios.	Apoyo técnico programático y financiero
3) Mercados	Pueblo neoespartano
4) Tecnología	No está presente en la visión del instituto
5) Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Fortalecer la acción cultural
6) Filosofía de la organización	No está presente en la visión del instituto
7) Autoconcepto de la organización	No está presente en la visión del instituto
8) Preocupación por la imagen pública	No está presente en la visión del instituto
9) Preocupación por los empleados	No está presente en la visión del instituto

Fuente: FARRÁEZ (2014)

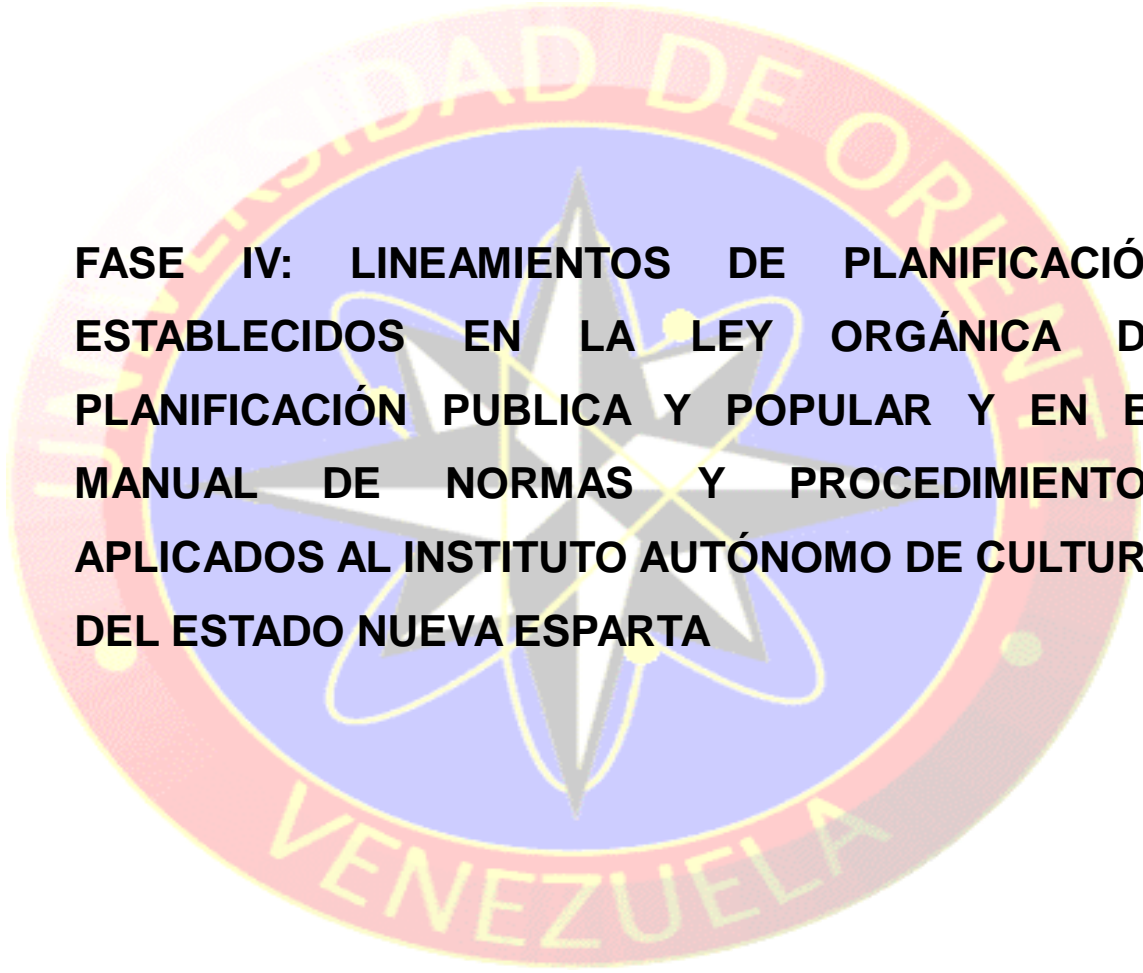
Cuadro N°3 Elementos Administrativo de la Misión

Elementos administrativos	Misión
1) Clientes – consumidores	Apoyo a la sociedad civil
2) Productos: bienes y servicios.	Desarrollo de programas, proyectos y actividades en las áreas de desarrollo cultural
3) Mercados	Identidad cultural local, estatal y nacional
4) Tecnología	No está presente en la misión del instituto
5) Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Mejoramiento de la calidad de vida
6) Filosofía de la organización	No está presente en la misión del instituto
7) Autoconcepto de la organización	No está presente en la misión del instituto
8) Preocupación por la imagen pública	No está presente en la misión del instituto
9) Preocupación por los empleados	No está presente en la misión del instituto

Fuente: FARRÁEZ (2014)

En el análisis de los elementos administrativos inmersos en ambas definiciones (visión y misión), nos encontramos que ciertamente se incluyen todos aquellos preponderantes con la naturaleza organizacional del IACENE, es decir con la función socio-cultural establecida. Es decir que su visión es concreta puesto que tiene vinculación directa con la política cultural estatal y con los valores culturales nacionales.

En este mismo sentido, se aprehende de dicho análisis respecto a la misión que está formulada de forma clara y coherente con el objeto de comunicar a todos los empleados del IACENE el objetivo social y cultural que tiene por norte esta institución, y esto le ha permitido mantener suficiente estabilidad temporal garantizando de esta manera la consecución de planes estratégicos.



FASE IV: LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTABLECIDOS EN LA LEY ORGÁNICA DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y POPULAR Y EN EL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS AL INSTITUTO AUTÓNOMO DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA

En esta fase se desarrollarán y analizarán todos aquellos lineamientos que están establecidos en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular y en el manual de normas y procedimientos que ayudan el funcionamiento del IACENE.

4.1. Lineamientos de Planificación Establecidos en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.

Cada instituto tiene normas y lineamientos que deben ser cumplidas, para llevar de manera efectiva la planificación y el control; es por ello, que el conocimiento de las leyes y su divulgación debe ser parte esencial de la gestión administrativa de cualquier organización.

De esta manera, los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, se traducen en programas de acción por los que se rige el Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta (IACENE), estos son un conjunto de medidas, normas y objetivos que se deben respetar debido a que su íntegro cumplimiento puede garantizar el desarrollo de la misma.

Por otra parte, los lineamientos de planificación, son un modelo teórico que pretenden englobar las actividades que conforman las gestiones del administrador, por lo que conllevan a ordenar y orientar la ejecución del proceso administrativo en una actividad o función determinada, donde se pueden agrupar elementos tales como: políticas, objetivos, planes, estructura organizativa, entre otros.

La finalidad de la Ley de Planificación Pública y Popular (2010), descrita en su artículo 4, evidencia el impacto de la misma en la gestión institucional del IACENE donde se expone lo siguiente:

La planificación pública y popular tiene por finalidad:

Establecer un Sistema Nacional de Planificación que permita el logro de los objetivos estratégicos y metas plasmadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (...)

Garantizar el seguimiento, evaluación y control del desempeño institucional (...)

Forjar un Estado transparente, eficaz, eficiente y efectivo(...)

Fortalecer los mecanismos institucionales para mantener la continuidad de los programas y sus inversiones, así como las demás decisiones públicas relacionadas con el desarrollo sustentable del país (...)

Garantizar la vinculación entre la formulación y ejecución de los planes y la programación presupuestaria. (...)

En este artículo, se expresa que los lineamientos de planificación están sujetos al Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, además de ello, se nombran todos los elementos administrativos presentes en los modelos teóricos caracterizados por la evaluación y control del desempeño, en busca de instituciones eficaces, eficiente y efectivas; la ejecución de programas y la formulación y ejecución de los planes y la programación presupuestaria.

De allí, que la Ley de planificación pública y popular en su artículo 5 contiene las definiciones que para efectos de la investigación son conducentes a establecer la relación entre la normativa y la actuación del IACENE. Este artículo expresa:

Plan: Documento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión estratégica, incorporándolos proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos.

Planificación: Proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad

con el proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Proyecto: Instrumento de planificación que expresa en forma sistemática un conjunto de acciones, actividades y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro del resultado específico para el cual fue concebido.

Visión estratégica: Conjunto de proposiciones deseables a futuro para un período determinado, construida de manera participativa por los órganos del Sistema Nacional de Planificación.

De allí, que los planes estratégicos son programa de actuación que consisten en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo se espera conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente, por ello la ley expresa en su artículo 24 y 25, lo siguiente:

Planes Estratégicos

Los planes estratégicos son aquellos formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias del Poder Popular, en atención a los objetivos y metas sectoriales e institucionales que le correspondan de conformidad con el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Vigencia

Los planes estratégicos tendrán la vigencia que corresponda al período constitucional o legal de gestión de la máxima autoridad.

Por otro lado, el artículo 19 de la Ley describe la clasificación de los planes en un sistema integrado, este expone:

La planificación de las políticas públicas responderá a un sistema integrado de planes, orientada bajo los lineamientos establecidos en la normativa legal vigente; dicho sistema se compone de:

1. Planes estratégicos:

a. Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

- b. Plan de Desarrollo Regional.
- c. Plan de Desarrollo Estatal.
- d. Plan Municipal de Desarrollo.
- e. Plan Comunal de Desarrollo.
- f. Plan Comunitario.
- g. Los planes estratégicos de los órganos y entes del Poder Público.
- h. Los planes sectoriales elaborados por los órganos de la Administración Pública Nacional.
 - 1. Los demás planes que demande el proceso de planificación estratégica de políticas públicas o los requerimientos para el desarrollo social integral.
 - 2. Planes operativos
 - a. Plan Operativo Anual Nacional.
 - b. Plan Operativo Anual Estatal.
 - c. Plan Operativo Anual Municipal.
 - d. Plan Operativo Anual Comunal.
 - e. Los planes operativos anuales de los órganos y entes del Poder Público.

El conjunto de planes expresados, son los instrumentos documentales de la planificación pública que se establecen en forma sistemática y coherente con las políticas, objetivos estrategias y metas del gobierno en materia de gestión y desarrollo.

De esta forma, y en consideración a lo expresado en la ley los planes estratégicos se dividen en planes de desarrollo que es aquel instrumento que establece los pasos a seguir para lograr el desarrollo social de un país. Es un proyecto diseñado por las autoridades estatales, que delimita sus políticas y estrategias. Por lo general, el plan nacional de desarrollo tiene una duración de más de un año, de modo tal que el gobierno tenga el tiempo suficiente para implementar las medidas que considera necesarias para el desarrollo social. Las líneas estratégica de este plan de desarrollo económico social, estas enmarcado dentro del marco constitucional con la

finalidad de darle respuesta a una sociedad la cual necesita planes que den respuesta a las necesidades económicas y sociales que él mismo requiere.

Por su parte, el plan de desarrollo regional es un instrumento de gestión útil para propulsar el desarrollo social de cada región a través de intervenciones planificadas y coordinadas de los órganos y entes de la administración pública y estatal

En el mismo orden de idea los planes operativos consisten en la planificación concreta de las operaciones, acciones, estrategias y asignación de recursos para el período de un año. De igual manera, es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

El IACENE, es un ente adscrito a la administración pública estatal y por ende elabora el plan operativo anual, de acuerdo a todas las premisas anteriormente descritas, y este es remitido a la gobernación del estado Nueva Esparta, para que conforme el plan operativo regional.

4.1.1. Elementos de la planificación pública

En cuanto a los elementos de planificación estos se conforman como parte integral de los planes, proyectos y programas que deban ejecutarse en cualquier institución pública en busca de promover y alcanzar la eficiencia y eficacia de la gestión gubernamental. Al respecto, La ley orgánica de planificación pública y popular expresa en su artículo 6 lo siguiente:

Elementos de la planificación pública y popular

La planificación pública se fundamenta en los siguientes elementos:

1. **Prospectiva:** Identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente, en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad.
2. **Integral:** Toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas.
3. **Viabilidad:** Constatación de la existencia y disposición de los factores socio-políticos, económico-financieros y técnicos, para el desarrollo de los planes y que los mismos se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada.
4. **Continuidad:** Permite, sostiene y potencia procesos de transformación, con el propósito de materializar los objetivos y metas deseadas.
5. **Medición:** Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan.
6. **Evaluación:** Establecimiento de mecanismos que permita el seguimiento del plan y su evaluación continua y oportuna, con el propósito de introducir los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan.

De acuerdo a esto, los estudios de prospectiva permiten la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevas redes sociales. Para ello, es crucial identificar en la visión estratégica del IACENE, no solo el ideal sino

que se pueda reconocer y explicar para las correctas decisiones y acciones que deban ejecutarse.

Por su parte, la planificación integral se refiere a la inclusión de todos los elementos que conforman una organización, donde se mezclan diferentes componentes en n espacio y tiempo determinado formando una unión para lograr lo que se ha propuesto la planificación integral Es el proceso mediante el cual el logro de objetivos exige la incorporación de todos los elementos inherentes a la organización donde se produce la necesidad de planificar.

De igual manera, se dice que existe viabilidad en la planificación pública debido a que se utilizan a nivel de dirección, técnica de proyecto para sentar las bases de toma de decisiones en la población en la cual el proyecto se desarrollará. En el caso del IACENE la mayoría de los proyectos presentados contienen un análisis es simultáneo, en el no sólo se realiza un anuncio, sino que se realiza un seguimiento del desarrollo del proyecto incluyendo la propuesta y ejecución de medidas correctoras durante la ejecución del proyecto.

El elemento referido a la continuidad en la planificación se refiere a las acciones y hechos que realizan sin interrupciones y que tienen por objetivo realizar una gestión en la planificación del instituto, centrada en el que hacer de manera sostenida para asegurar el éxito de los proyectos.

En cuanto a la medición van a ser todas las acciones que se toman en cuenta para la revisión de lo que se ha propuesto la organización para lograr obtener los resultados esperados, para luego ser evaluados con el fin de implantar los ajustes necesarios y cumplir con todos los objetivos y metas planteadas; tal es el caso de los reportes trimestrales donde se recogen las estadísticas de ejecución presupuestaria y se miden variables como recepción o solicitudes de acciones culturales, se ponderan la factibilidad o

no de esta de acuerdo al presupuesto y finalmente se obtiene como resultado concretar la actividad socio-cultural.

En el mismo orden de ideas, el IACENE ha conservado en su planificación los factores y elementos que propicien la prospectiva como una virtud de establecerse metas en cada año, desarrollando pautas de manera integral con todas las unidades que conforman este instituto. Adicionalmente, instituye procesos continuos o no interrumpidos en el desarrollo y consecución de sus objetivos y que estos puedan ser ponderados y finalmente evaluados.

4.2. Lineamientos de Planificación Establecidos en el Manual de Normas y Procedimientos de Iacene

El instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta, en su manual de normas y procedimiento establece lineamientos de planificación que vienen derivados de la ley de cultura del estado en su artículo 12, numerales 1,3,6,7:

Los lineamientos generales de política que orientan la acción cultural en el estado Nueva Esparta se enmarcan en los siguientes principios:

- Numeral 1: Una concepción democrática que haga posible la participación y acceso a los procesos, los bienes y servicios culturales.
- Numeral 3: Fomento y generación de proceso autogestionario y cogestinaros que permitan la incorporación efectiva de los sectores organizados, agrupaciones, centros culturales, creadores y trabajadores

culturales en el diseño, planificación, organizaciones, ejecución, evaluación y control de la acción cultural.

- Numeral 6: Conceptuar al trabajador cultural como protagonista y generador del proceso social y cultural, garantizándole los medios básicos para una vida digna.
- Numeral 7: Apoyo a las actividades culturales en cuanto a la creación, formación, promoción, animación e investigación como fuente de crecimiento y mejoramiento del desarrollo socio-cultural y económico.

El instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta reconoce la cultura como un bien y un valor primordial e indeclinable, entendida esta como un derecho permanente e irrenunciable de la persona y de la sociedad y como tal está obligado a implementar sus lineamientos de planificación donde fomente, promocióne y proteja su pluralidad.

El estado estará obligado a fomentar y difundir la cultura, prestarle la asistencia necesaria así como aportar el financiamiento que la misma requiera y respaldar las iniciativas que surjan de la sociedad, esto con la finalidad de dar cumplimiento a los planes establecidos en el IACENE.

4.2.1. Políticas y lineamientos para el funcionamiento del IACENE

Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas.

Según el artículo 6 de la ley de cultura del estado nueva Esparta expresa que:

El estado Nueva Esparta formulara su política cultural tomando en consideración al creador, gestor y al receptor de la cultura como los tres componentes básicos de hecho cultural, y garantizara el acceso de la población a las manifestaciones, servicios y bienes culturales sin distinción de ninguna naturaleza tomando las previsiones y medidas para la protección de personas limitadas física, sensorial y psíquicamente, de la tercera edad y de la infancia

De acuerdo a lo anteriormente descrito se puede inferir que, el estado Nueva Esparta por vía del ente rector de la cultura (IACENE) coordinara acciones con los municipios a fines de satisfacer las necesidades y carencias que en materia de actividades e instalaciones culturales tengan las comunidades y en particular apoyar el proceso de derecho cultural a todas las personas que habiten en el estado.

Las políticas y/o lineamientos generales de la gestión Cultural del IACENE, está orientado fundamentalmente y conceptualmente por la ley de cultura del estado; así como los parámetros establecidos en el presupuesto de 2009, la cual se plasma en su aplicación estratégica a través del plan operativo vigente para el año de la cuenta, teniendo en cuenta en todo momento que cada uno de los programas, proyectos y acciones deben estar orientado bajo los siguientes lineamientos estratégicos plasmados en la ley de cultura del estado:

1. Promoción y Difusión de las expresiones y manifestaciones culturales en los pueblos del estado.
2. Fortalecimiento de la red de casas de Cultural y Casas Natales.

3. Brindar apoyo y financiamiento a las agrupaciones e instituciones del sector público y privado a través de la asignación de subsidios culturales.
4. Promover y Difundir la cultura popular en los pueblos del estado.
5. Preservación de las manifestaciones culturales a través de la publicación de libros y cuadernos de difusión cultural.

Todos estos lineamientos bajos criterios de:

Participación: El instituto debe ser expresión de los planes de cada una de las casas de cultura, centros culturales y de las asociaciones civiles e instituciones culturales y demás agrupaciones culturales que operan en el Estado Nueva Esparta que estén debidamente inscritas en el Registro Cultural del Estado.

Pertinencia: Debe responder a las necesidades y requerimientos reales que en materia cultural tengan las comunidades, instituciones y agrupaciones culturales. Persigue ubicar los puntos de acciones específicas, actividades puntuales como ferias, intercambios culturales, presentaciones de libros, visitas a escuelas, entre otras actividades que brinden un acercamiento vinculante y directo con la comunidad.

Impacto: Que sea capaz de producir los resultados esperados y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población. Esto se refiere a resultados concretos de eventos y acciones culturales que permitan medir la aceptación de la población y el público en general, con lo cual se cumpla con las expectativas planteadas en cada caso.

Por consiguiente, ser parte constituyente de un proyecto común, implica por otro lado, ser reconocido como sujeto de derecho a participar. Esta concepción se olvida muchas veces, al constatar que mucha gente no

es considerada como parte de la sociedad y más bien se le otorga un carácter secundario ya sea por sus carencias o por sus diferencias socioculturales y económicas; por tanto se obtiene la oportunidad de satisfacer las necesidades del colectivo con planes a futuros esto comprende por otro lado, el reconocimiento de los otros y la posibilidad que sea parte de producir todos los resultados esperados para optimizar la calidad de vida.

4.2.2. Objetivos establecidos en el manual de normas y procedimientos del IACENE.

En cuanto a los objetivos del IACENE, muy concretamente en su manual de normas y procedimientos se establece tres objetivos principales:

- Facilitar la planificación estratégica.
- Definir detalladamente las metas y los objetivos de la institución.
- Describir las normas y procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de cada dependencia del instituto.

Según lo establecido en sus tres objetivos encontramos evidentemente tres acciones fundamentales en el proceso de planificación como lo son: primeramente facilitar o establecer mecanismo para ello que permitan desarrollar efectivamente una planificación estratégica. En segundo lugar observamos que deben estar bien definidos y detallados todas sus metas y objetivos, y en tercer y último lugar es necesaria la descripción de normas y procesos particulares para el instituto.

4.2.3. Lineamientos para la formulación de los planes y proyectos establecidos en el manual de normas y procedimientos IACENE.

El IACENE actúa en consideración con lo establecido en la ley de planificación y se suscribe al proceso de planificación estratégica, el cual debe iniciarse con la eficiencia y la eficacia en los Poderes Públicos, a los fines de lograr un acercamiento efectivo a la población y la satisfacción de sus necesidades fundamentales de manera oportuna.

Por tanto, los planes y proyectos que se formulen deben estar acordes con estos lineamientos, y los recursos que a ellos se les asignen generarán compromisos de acción y de resultados. Para ello, es necesario potenciar en toda sus magnitudes el proceso de planificación, como herramienta estratégica que materialice la política social, económica e institucional, del IACENE en el marco del desarrollo socio-económico del estado Nueva Esparta

Según entrevista personal con Ramos (2014) al respecto de los lineamientos seguidos por el IACENE expresa que:

De conformidad con las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de planificación, corresponde al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, dictar las pautas para coordinar los procesos de elaboración, ejecución y seguimiento del Plan Operativo Anual Nacional (POAN) y los Planes Operativos Institucionales

De tal manera el IACENE se rige por los siguientes lineamientos:

1. Los proyectos incorporados en el POAN deberán estar en concordancia con cualquier línea estratégica que pudiera ser emanada por el Ejecutivo Nacional, durante el ejercicio del año fiscal.

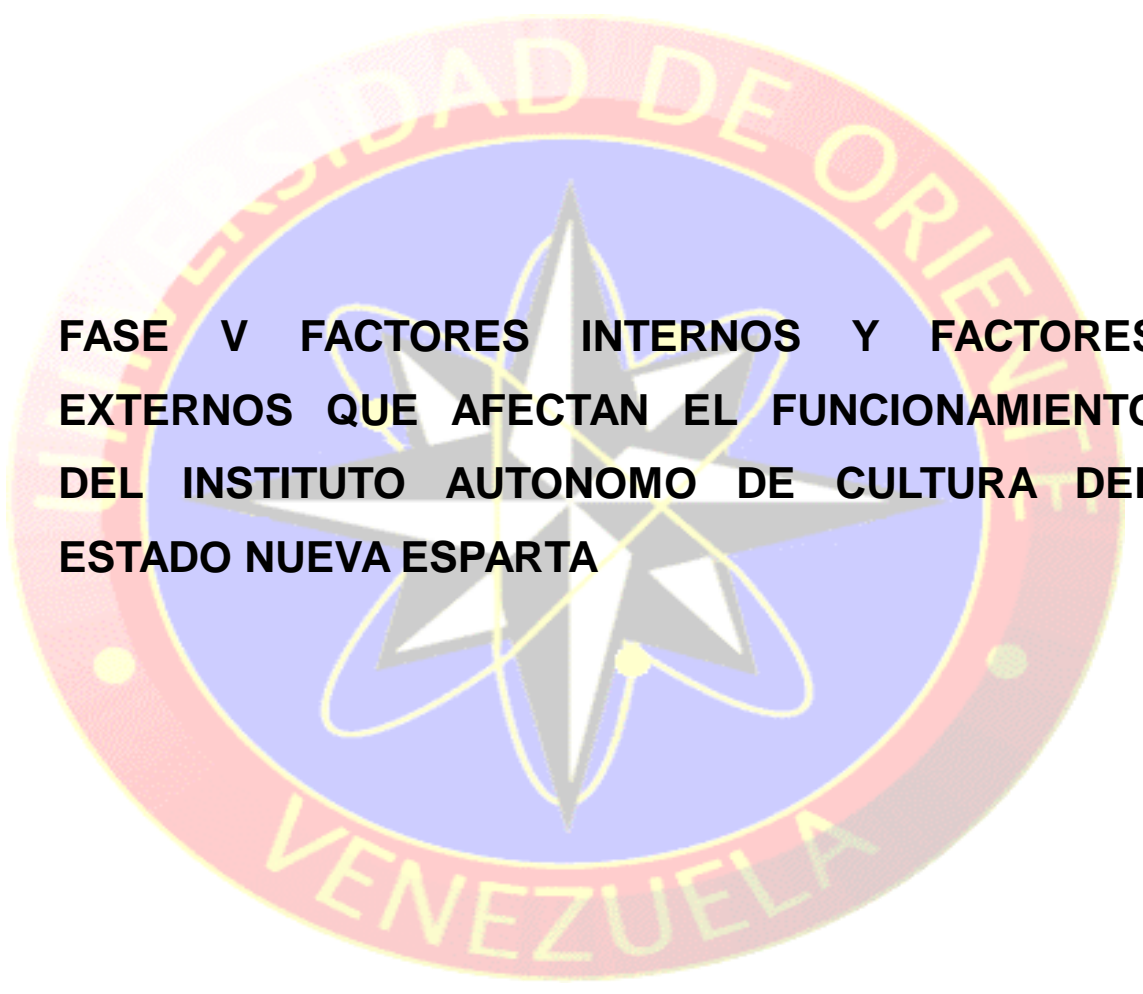
2. Desde el punto de vista metodológico, los proyectos del POAN para el ejercicio fiscal, se elaborarán a partir de la metodología de presupuesto por proyectos, logrando así una mayor coherencia de toda la acción anual del Gobierno, articulada en los distintos instrumentos que por ley debe elaborar el Ejecutivo Nacional, cada año fiscal.
3. Se deberán presentar proyectos o acciones específicas destinadas a promover la conciencia del deber social, mediante el trabajo voluntario de los trabajadores y trabajadoras, en las áreas de su competencia.
4. Los proyectos a ser considerados dentro del Plan Operativo Anual (POAN), se formularán a partir del Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista (PPS) 2007 – 2013, el cual comprende las siguientes siete líneas de acción:
 - I. Desarrollo de la Nueva Ética Socialista.
 - II. Construcción de la Suprema Felicidad Social.
 - III. Profundización de la Democracia Protagónica Revolucionaria.
 - IV. Establecimiento de un Modelo Productivo Socialista.
 - V. Construcción de una Nueva Geopolítica Nacional.
 - VI. Convertir a Venezuela en una Potencia Energética Mundial.
 - VII. Avanzar hacia la Nueva Etapa en la Geopolítica Internacional

En resumen, y de acuerdo al marco legal establecido en cada lineamiento de Planificación, así como también en los elementos que conforman la planificación pública, el IACENE, ha desarrollado sus propios lineamientos de planificación, a través del manual de normas y procedimientos. Esto ha permitido la incorporación y el funcionamiento del instituto al Plan Operativo Anual Nacional, el cual constituye la fundamentación y medición estratégica propuesta en los objetivos establecidos por el IACENE. **(Ver modelo en anexo N° 2)** sin dejar de recalcar que dicho ente surge y nace con la intención de materializar la política social, económica e institucional, del Estado Venezolano en el marco del desarrollo socio-cultural del estado Nueva Esparta.

Además de ello, la ley de cultura del estado nueva Esparta menciona los proyectos culturales que deben incluirse en los POAN, tales como:

- Apoyo a las actividades artístico-culturales.
- Apoyo a la formación.
- Apoyo a la promoción de difusión y animación.
- Expresiones culturales tradicionales.
- Patrimonios culturales vivientes.
- Distinciones culturales.
- Fomento y protección del desarrollo artesanal.

Industria cultural y del financiamiento al sector cultural



FASE V FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO AUTONOMO DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA

En esta fase se desarrollan y analizan aquellos factores que afectan el funcionamiento del IACENE, De cara a la planificación establecida y en consideración a su filosofía de gestión y los lineamientos que rigen el proceso de planificación. Por un lado están los factores internos como la organización y el modelo de gestión, entre otros. Por otro parte, encontramos los factores externos, como es el caso del entorno socio-económico y el sistema presupuestario, entre otros. Cabe destacar, que esta fase recoge la consolidación de elementos prácticos desarrollados en IACENE, en contraste con la vasta explicación teórica de las fases anteriores.

5.1. Factores Internos que afectan el Funcionamiento del Iacene

De forma general, la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, en consecuencia lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una institución que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia.

En concordancia con lo anterior, el análisis de la intervención de factores internos por los cuales se conocen los recursos y capacidades del IACENE es de gran importancia para el resultado final del plan estratégico de este ente.

Entre los factores internos que influyen en el funcionamiento del IACENE, se encuentra la cultura organizacional que está construida por la comunicación interna donde se puede mencionar las relaciones interpersonales y las políticas del instituto; otro factor importante es la

estructura organizativa donde se muestran los niveles jerárquicos y la integración que existe entre las unidades y el carácter funcional de cada una.

Igualmente, se analizan los principales recursos con los que cuenta el IACENE para el desarrollo de sus actividades. Estos recursos engloban los recursos humanos, las infraestructuras y espacios disponibles para su desarrollo y la financiación destinada a la realización de actividades culturales

5.1.1. Matriz de evaluación de factores internos

Este instrumento sirve para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un instituto y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

A continuación, se realiza un análisis de los factores internos considerando los aspectos funcionales y administrativos presente en el manual de normas y procedimientos y aplicadas en el IACENE

Debilidades:

- Falta de organización de la información para la realización de los proyectos culturales
- Inestabilidad del personal que labora en el IACENE, Debido a la política de contratación basada en el período de duración del director asignado.

- Limitada capacidad de inversión en nuevos planes y proyectos, debido a las limitaciones en el presupuesto nacional asignado.
- Existen proyectos culturales establecidos en la ley de cultura del ente que no son considerados en el POAN, tales como: apoyo a la formación. promoción, difusión y animación desarrollo artesanal. industria cultural.
- El sistema de gestión de recursos humano es llevado por personal que no cumple con el perfil del cargo por lo cual no evidencia una adaptación a los requerimientos del entorno actual.
- Los POAN son realizados por personal a tiempo convencional, tales como pasantes y contratados a tiempo parcial, violando la normativa que indica que debe ser realizado por el administrador.
- El POAN no se discute en la junta directiva por el contrario se ajustan las partidas en base a un porcentaje y se mantiene el esquema presentado en el ejercicio fiscal anterior.
- Organización jerárquica centralizada, lo que implica que las acciones a ejecutarse y las decisiones tomadas solo se emanan del presidente del IACENE, quien solo sigue lineamientos del ejecutivo nacional.
- En la conformación del presupuesto solo se consideran los ingresos ordinarios provenientes de la gobernación del estado

Nueva Esparta, ya que no poseen ingresos extraordinarios por falta de proactividad en su gestión.

- No poseen redes sociales ni página web propia, sino que cuentan con un enlace en el portal de la página web de la gobernación del estado Nueva Esparta.

Fortalezas:

- Poseen las herramientas tecnológicas tales como: fax, video bem y equipos de computación acordes a las necesidades de la institución.
- Es reconocido legalmente como el instituto que rige la actividad cultural del estado Nueva Esparta llevando la administración de las principales casas de cultura.
- Tienen la potestad de solicitar créditos adicionales para la solución inmediata a proyectos que surjan de imprevisto
- La formulación del POAN se realiza conforme instrucciones por el ejecutivo regional y nacional conforme a lo establecido en la normativa.
- El proceso en la realización de los proyectos es claro y preciso se encuentra establecido en manual de normas y procedimientos estableciendo responsables y pasos a seguir.

- La formulación del plan sigue estrictamente el esquema de títulos, clasificación del gasto, objetivos y créditos presupuestarios.

Para la elaboración de la matriz EFI, se realiza una lista de factores clave entre 10 a 20 elementos, donde se incluyen en principio las fortalezas luego las debilidades; seguidamente se le asignan un peso que varía de 0.00 a 1.0 tomando en cuenta que este se asignan dependiendo a la importancia que esta sea para la organización; luego se le asignan valor entre 1-4 donde 4 es la fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad mayor, 1 debilidad menor y por último se multiplica el peso por el valor para obtener la ponderación.

CUADRO N°4 Matriz EFI del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta IACENE

Factores determinante del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas:			
1. Poseen las herramientas tecnológicas tales como: fax, video bem y equipos de computación acordes a las necesidades de la institución	0.04	3	0.12
2. Es reconocido legalmente como el instituto que rige la actividad cultural del estado Nueva Esparta llevando la administración de las principales casas de cultura	0.05	4	0.20
3. Tienen la potestad de solicitar créditos adicionales para la solución inmediata a proyectos que surjan de improviso	0.06	4	0.24
4. La formulación del POAN se realiza conforme instrucciones por el ejecutivo regional y nacional conforme a lo establecido en la normativa	0.05	4	0.20
5. El proceso en la realización de los proyectos es claro y preciso se encuentra establecido en manual de normas y procedimientos estableciendo responsables y pasos a seguir.	0.06	4	0.24
6. La formulación del plan sigue estrictamente el esquema de títulos, clasificación del gasto, objetivos y créditos presupuestarios	0.06	4	0.24
	0.32		1.24
Debilidades:			
1. Falta de organización de la información para la realización de los proyectos culturales	0.08	3	0.24
2. Inestabilidad del personal que labora en el IACENE, Debida a la política de contratación basada en el período de duración del director asignado	0.06	2	0.12

3. Limitada capacidad de inversión en nuevos planes y proyectos, debido a las limitaciones en el presupuesto nacional asignado	0.06	1	0.06
4. existen proyectos culturales establecidos en la ley de cultura del ente que no son considerados en POAN, tales como: apoyo a la formación. promoción, difusión y animación desarrollo artesanal. industria cultural	0.05	3	0.15
5. El sistema de gestión de recursos humano es llevado por personal que no cumple con el perfil del cargo por lo cual no evidencia una adaptación a los requerimientos del entorno actual	0.06	2	0.12
6. Los POAN son realizados por personal a tiempo convencional, tales como pasantes y contratados a tiempo parcial, violando la normativa que indica que debe ser realizado por el administrador.	0.07	2	0.14
7. El POAN no se discute en la junta directiva por el contrario se ajustan las partidas en base a un porcentaje y se mantiene el esquema presentado en el ejercicio fiscal anterior	0.09	3	0.27
8. Organización jerárquica centralizada, lo que implica que las acciones a ejecutarse y las decisiones tomadas solo se emanan del presidente del IACENE, quien solo sigue lineamientos del ejecutivo nacional	0.07	2	0.14
9. En la conformación del presupuesto solo se consideran los ingresos ordinarios provenientes de la gobernación del estado Nueva Esparta, ya que no poseen ingresos extraordinarios por falta de proactividad en su gestión	0.08	3	0.24
10. No poseen redes sociales ni página web propia, sino que cuentan con un enlace en el portal de la página web de la gobernación del estado Nueva Esparta.	0.06	3	0.18
	0,68		1.66
Total	1.00		2.90

Fuente: FARRÁEZ (2014)

La matriz EFI del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta cuenta con 16 factores determinante de éxito, donde se encuentran 6 fortalezas y 10 debilidades, un número adecuado de factores pero valorados desde la óptica y experiencia del investigador durante el desarrollo de la pasantía y en concordancia con lo establecido en su manual al determinar valores tales como 0.04 y 0.05 el valor 2.90 indica que es un instituto ligeramente más fuerte que débil, pero con claro trabajo a desarrollar para mejorar las debilidades interiores.

5.2. Factores Externos que Afectan el Funcionamiento del Iacene

Los factores externos que afectan a una organización, son todos aquellos que se encuentran excluidos de la acción directa del instituto, es decir, que esto no pueden ser explícitamente modificados, pero que a su vez estos tienen acción precisa en la percepción conforme de los objetivos e influyen altamente en las posibilidades de consecución de las metas, como parte de la planificación estratégica institucional.

Así tenemos que el factor general comprendido por el marco legal regulatorio es fundamental puesto que del mismo derivan acciones más concretas para el desarrollo funcional del IACENE. Asimismo, también existen los factores que afectan de forma negativa el desempeño de la institución, las cuales se observan en el entorno y están se enmarcan generalmente en elementos socio-políticos.

5.1.2. Matriz de evaluación de factores externos

Para entrar a analizar los factores externos que intervienen en el desarrollo de las funciones IACENE, se toma en cuenta la evaluación de elementos o tendencias que están más allá del control inmediato del organismo y que afectan la gestión estratégica, entendiéndose esta evaluación como la exploración relativa del entorno en relación a la institución

Oportunidades:

- El marco legal regulatorio, conformado por la ley de cultura del ente y el manual de procedimientos orientado a fortalecer la acción cultural.
- Las políticas gubernamentales que apoyan la acción cultural.
- La flexibilidad de apoyarse en créditos adicionales aprobados por el ejecutivo regional.
- Los recursos tecnológicos actuales, tales como páginas web, redes sociales y líneas corporativas.
- Los convenios y alianzas con entes del propio Estado Nueva Esparta o empresariales.
- Potencial humano calificado en el estado Nueva Esparta para emprender la gestión.

Amenazas:

- Factores de preferencia política que influyen en el la selección y evaluación del desempeño del trabajador cultural.
- Situación económica nacional, específicamente factores como la inflación afectan el alcance de las partidas presupuestaria.

- Pérdida del valor cultural a nivel regional, evidenciado en la poca difusión de los eventos culturales.
- Modificación del estilo de vida del venezolano dejando lo tradicional por lo innovador.

Para la elaboración de la matriz EFE, se realiza una lista de factores clave entre 10 a 20 elementos, donde se incluyen en principio las oportunidades luego las amenazas; seguidamente se le asignan un peso que varía de 0.00 a 1.0 tomando en cuenta que este se asignan dependiendo a la importancia que esta sea para la organización; luego se le asignan valor entre 1-4 donde 4 es la respuesta superior, 3 la respuesta está por encima del promedio, 2 la respuesta es promedio, 1 la respuesta es pobre y por último se multiplica el peso por el valor para obtener la ponderación.

CUADRO Nº 5 Matriz EFE del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta IACENE

Factores determinante del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:			
1. El marco legal regulatorio, conformado por la ley de cultura del ente y el manual de procedimientos orientado a fortalecer la acción cultural	0.13	3	0.39
2. Las políticas gubernamentales que apoyan la acción cultural	0.12	3	0.36
3. La flexibilidad de apoyarse en créditos adicionales aprobados por el ejecutivo regional	0.13	4	0.52
4. Los recursos tecnológicos actuales, tales como páginas web, redes sociales y líneas corporativas	0.11	2	0.22
5. Los convenios y alianzas con entes del propio Estado Nueva Esparta o empresariales.	0.10	2	0.20
6. Potencial humano calificado en el estado Nueva Esparta para emprender la gestión	0.12	4	0.48
	0.71		2.17
Amenazas:			
1. Factores de preferencia política que influyen en el la selección y evaluación del desempeño del trabajador cultural.	0.07	2	0.14
2. Situación económica nacional, específicamente factores como la inflación afectan el alcance de las partidas presupuestaria.	0.08	2	0.16
3. Pérdida del valor cultural a nivel regional, evidenciado en la poca difusión de los eventos culturales	0.06	3	0.18
4. Modificación del estilo de vida del venezolano dejando lo tradicional por lo innovador.	0.08	2	0.16
	0.29		0.64
Total	1.00		2.81

Fuente: FARRÁEZ (2014)

La matriz EFE del instituto autónomo de cultura del estado Nueva Esparta cuenta con 10 factores determinante de éxito, donde se encuentran 6 oportunidades y 4 amenazas, un número adecuado de factores. El valor 2.81 una respuesta someramente mayor al promedio máximo para capitalizar las oportunidades y así neutralizar las amenazas.

5.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Foda).

Desde el punto de vista gerencial la matriz FODA, según F. David (2009), “dice que es esta matriz es una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)”. Pág. 221.

Siendo aplicable esta matriz al IACENE, a continuación se encuentra cuadro que muestra las posibles estrategias FODA, que proporcionarían a este instituto la capacidad de disminuir las amenazas y debilidades con mayor atención a las oportunidades y fortalezas.

CUADRO Nº 6 Matriz FODA

	<p align="center">FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Poseen las herramientas tecnológicas acordes a las necesidades de la institución. 2.Es reconocido legalmente como el instituto que rige la actividad cultural del estado Nueva Esparta llevando la administración de las principales casas de cultura. 3.Tienen la potestad de solicitar créditos adicionales para la solución inmediata a proyectos que surjan de imprevisto 4.La formulación del POAN se realiza conforme instrucciones por el ejecutivo regional y nacional conforme a lo establecido en la normativa. 5.El proceso en la realización de los proyectos es claro y preciso se encuentra establecido en manual de normas y procedimientos estableciendo responsables y pasos a seguir. 6.La formulación del plan sigue estrictamente el esquema de títulos, clasificación del gasto, objetivos y créditos presupuestarios. 	<p align="center">DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Falta de organización de la información para la realización de los proyectos culturales 2.Inestabilidad del personal que labora en el IACENE, Debida a la política de contratación basada en el período de duración del director asignado. 3.Limitada capacidad de inversión en nuevos planes y proyectos, debido a las limitaciones en el presupuesto nacional asignado. 4.Existen proyectos culturales establecidos en la ley de cultura del estado que no son considerados en POAN, tales como: apoyo a la formación. promoción, difusión y animación desarrollo artesanal. industria cultural. 5.El sistema de gestión de recursos humano es llevado por personal que no cumple con el perfil del cargo por lo cual no evidencia una adaptación a los requerimientos del entorno actual. 6.Los POAN son realizados por personal a tiempo convencional, tales como pasantes y contratados a tiempo parcial, violando la normativa que indica que debe ser realizado por el administrador. 7.El POAN no se discute en la junta directiva por el contrario se ajustan las partidas en base a un porcentaje y se mantiene el esquema presentado en el ejercicio fiscal anterior. 8.Organización jerárquica centralizada, lo que implica que las acciones a ejecutarse y las decisiones tomadas sólo se emanan del presidente del IACENE, quien solo sigue lineamientos del ejecutivo nacional. 9.En la conformación del presupuesto solo se consideran los ingresos ordinarios provenientes de la gobernación del estado Nueva Esparta, ya que no poseen ingresos extraordinarios por falta de pro actividad en su gestión. 10.No poseen redes sociales ni página web propia, sino que cuentan con un enlace en el portal de la página web de la gobernación del estado Nueva Esparta
<p align="center">OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.El marco legal regulatorio, conformado por la ley de cultura del ente y el manual de procedimientos orientado a fortalecer la acción cultural. 2.Las políticas gubernamentales que apoyan la acción cultural. 3.La flexibilidad de apoyarse en créditos adicionales aprobados por el ejecutivo regional. 4.Los recursos tecnológicos actuales, tales como páginas web, redes sociales y líneas corporativas. 5.Los convenios y alianzas con 	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Propiciar la promulgación de leyes que favorezcan y resguarden el acervo cultural en el estado Nueva Esparta, en el marco jurídico nacional con apoyo tecnológico.(O1, F4, F5) 2.Empezar encuentros con sectores empresariales con el fin de encontrar alianzas para coordinar eventos culturales. (O5, F2) 3.Incentivar la integración del personal y comunidad en búsqueda de Talento Humano y mejoramiento profesional de los empleados. (O6,F3) 4.Crear enlaces o redes sociales directas a la comunidad. (O4, F2, F5). 	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Reestructurar y reorganizar niveles de jerárquicos que desconcentre actividades inherentes al área de atención al ciudadano y de difusión cultural.(D8,O1) 2.Direccionar los recursos presupuestarios y financieros a fin de atender prioridades en actividades trascendentes.(D3,O2) 3.Presentar y presupuestar planes de mejoramiento continuo para el talento humano del instituto. (D5,O1) 4.Abrir convocatoria para proyectos establecidos en la ley.(D4,O1,O4). 5.Incluir planes o proyectos culturales en la planificación anual, que promuevan el desarrollo artesanal, estimulen a los emprendedores o hacedores de cultural, entre otros. (D4,O1, O3). 6. Crear programas comunitarios (radio comunitaria), de interés cultural en conjunto con el sector privado. (D4, O4, O5).

<p>entes del propio Estado Nueva Esparta o empresariales. 6.Potencial humano calificado en el estado Nueva Esparta para emprender la gestión.</p>	<p>5.Promover la captación de personal a través de organismos a fines, en el estado nueva Esparta.(O6,F2)</p>	
<p align="center">AMENAZAS</p> <p>1.Factores de preferencia política que influyen en el la selección y evaluación del desempeño del trabajador cultural. 2.Situación económica nacional, específicamente factores como la inflación afectan el alcance de las partidas presupuestaria. 3.Pérdida del valor cultural a nivel regional, evidenciado en la poca participación de la comunidad en las actividades culturales. 4.Modificación del estilo de vida del venezolano dejando lo tradicional por lo innovador.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p> <p>1.Propiciar códigos o manuales de éticas y conducta que promuevan la tolerancia y entendimiento de la diversidad político y social en el estado.(F1,A1) 2.Promocionar y divulgar actividades culturales como talleres, encuentro de saberes, coloquios, entre otros.(F5,A3) 3.Coordinar con instituciones de estudios generales e estudios historio, como UNIMAR, UDONE, Academia Regional de Historia a fin de establecer planes de divulgación de tradiciones aún existente en el estado.(F2,A3,A4). 4.Incentivar y atraer la participación de empresas y el colectivo a las actividades culturales.(F2,A2)</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <p>1.Incorporar un sistema de control de gestión que sea fuente de tomas de decisiones oportunas.(D7,A1) 2.Desarrollar trabajos de campo que examinen la relación social con el sentido cultural de la población.(D4,A3) 3.Presentar planes comunitarios de concientización de procesos socio-económicos, con la intención de incorporar la sociedad a los fines del instituto.(D3,A4) 4.Preparar grupos de trabajos con responsabilidades compartidas para desarrollar líneas de investigaciones de problemas sociales relacionados con la transculturización.(D4,A4)</p>

Fuente: FARRÁEZ (2014)

5.3.1. Clasificación de las estrategias establecidas en la Matriz (FODA).

De acuerdo F. David (2009), “la calificación de estas estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. En tanto, las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas”. Pág. 221.

De acuerdo a lo anterior, no escapa del ámbito del IACENE que puedan darse tanto circunstancias constituidas como fortaleza y en contrapartida se presentan las amenazas. De ellas, se realizan los respectivos análisis y se determinan cuáles son las estrategias genéricas, funcionales y corporativas que brinden mayor posibilidad de dar continuidad a sus políticas y concretar sus objetivos.

5.3.1.1. Estrategias genéricas.

Las estrategias genéricas que podrían servir de apoyo para el mejoramiento de la planificación estratégica del IACENE son:

- Propiciar la discusión de leyes que favorezcan y resguarden el acervo cultural en el estado Nueva Esparta, en el marco jurídico nacional con apoyo tecnológico.
- Direccionar los recursos presupuestarios y financieros a lo proyecto presentados al instituto fin de atender prioridades en actividades trascendentes.
- Abrir convocatoria para proyectos establecidos en la ley.
- Incentivar y atraer la participación de empresas y el colectivo a las actividades culturales.

Las estrategias generales que establecen con mayor preponderancia para el IACENE, vienen dadas primeramente por presentar los proyectos que propicien la promulgación de leyes para favorecer y resguardar el acervo cultural, que bien pueden ser acciones legislativa regionales o propuestas de leyes nacionales.

También, es necesario realizar gestiones que optimicen los recursos presupuestarios y financieros a fin de atender prioridades en actividades trascendentes en el IACENE, es decir, desarrollar las actividades en el momento oportuno en función de las eventualidades culturales del estado Nueva Esparta.

5.3.1.2. Estrategias funcionales.

Las estrategias funcionales que podrían servir de apoyo para el mejoramiento de la planificación estratégica del IACENE son:

- Empezar encuentros con sectores empresariales con el fin de encontrar alianzas para coordinar eventos culturales.
- Coordinar con instituciones de estudios generales y estudios históricos, como UNEARTE UNIMAR, UDONE, Academia Regional de Historia a fin de establecer planes de divulgación de tradiciones aún existente en el estado.
- Presentar y presupuestar planes de mejoramiento continuo para el talento humano del instituto.
- Desarrollar trabajos de campo que examinen la relación social con el sentido cultural de la población

En cuanto a las estrategias funcionales tenemos que el emprendimiento de encuentros con sectores empresariales con el fin de

concretar alianzas para coordinar eventos culturales, es un factor fundamental puesto que en la práctica existe un interés común entre el sector privado y el sector público referente al aporte social que por ley están en obligación de contribuir las empresas privadas. Esto es el compromiso de responsabilidad social que pueden ser destinados a los fines del IACENE.

En este mismo sentido, también se pueden coordinar con instituciones de estudios generales y estudios históricos, como UNEARTE, UNIMAR, UDONE, Academia Regional de Historia, a fin de establecer planes de divulgación de tradiciones aún existente en el estado, que permitan tanto preservar como dar a conocer las tradiciones de sectores muy poco conocidos en nuestra región y que por tal desconocimiento ha propiciado pérdida del valor cultural a nivel regional y poca participación de los ciudadanos.

Todo lo anterior, pretende reafirmar e incentivar la integración del personal y comunidad en búsqueda de Talento Humano y mejoramiento profesional de los empleados como una forma de retroalimentación cultural.

5.3.1.3. Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas que podrían servir de apoyo para el mejoramiento de la planificación estratégica del IACENE son:

- Reestructurar y reorganizar de niveles de jerárquicos que desconcentre actividades inherentes al área de atención al ciudadano y de difusión cultural.
- Incorporar un sistema de control de gestión sea fuente de tomas de decisiones oportunas.

- Crear enlaces o redes sociales directas a la comunidad.
- Promover la captación de personal a través de organismos afines, en el estado nueva Esparta.

Como una forma de disminuir considerablemente las amenazas es necesario destinar esfuerzo para reestructurar y reorganizar los niveles jerárquicos, con la intención de distribuir con eficacia las funciones de cada unidad, con el objetivo de desconcentrar actividades relevantes que no puedan ejecutarse por práctica burocráticas.

Igualmente resulta viable incorporar un sistema de control de gestión que sea fuente para tomas de decisiones oportunas, ya que la actual estructura amerita esta tecnología para ofrecer información precisa como: reportes, record históricos de eventos y manejo de archivos digitales, todos en aras de cumplir con la simplificación de actividades.

CONCLUSIÓN

En función al análisis realizado a la planificación estratégica establecida en IACENE y de acuerdo a los constructos teóricos que sirvieron de apoyo en la investigación se concluye lo siguiente:

Fase I

El IACENE, tiene data histórica de trece (13) años y es el ente creado mediante la ley de cultura del estado Nueva Esparta publicada en la Gaceta Oficial extraordinaria N° E-119 de fecha 29 de abril del 2002, con la cualidad jurídica para actuar en representación y defensa de la preservación del acervo cultural del estado Nueva Esparta, dirigido al ámbito de acción plena para concretar acciones plausibles de interés cultural. El manual de normas y procedimientos, publicado en el año 2009 establece como funciones principales: transmitir enseñanzas a la comunidad, crear áreas de desarrollo cultural comunitario, eventos culturales e ilustración del patrimonio cultural, con la finalidad de edificar el crecimiento y perfeccionamiento integral de la sociedad.

El instituto carece de un sistema que permita realizar el análisis de factores internos, factores externos y estrategias dinámicas consecuentes con el plan estratégico establecido en el manual normas y procedimientos. Existen cargos que actualmente no han sido ocupados de acuerdo a la estructura organizativa que presenta el manual de normas y procedimientos. No se ejecuta la evaluación interna periódica de la gestión por parte de la junta directiva y la gerencia general.

Fase II

La estructura organizativa establecida en la ley no ha sufrido modificación alguna, desde de la fecha de creación del IACENE, por lo cual los principios rectores y política estatal en materia cultural, han sido estables desde la fecha de su fundación. El Manual de normas y procedimientos fue dictado en el año 2009 y desde ese año no ha habido modificación del mismo.

Existe una Gerencia General a la cual se encuentran adscritas las siguientes dependencias: Oficina de Atención Ciudadana, Oficina de Personal, Oficina de Administración y Presupuesto, Oficina de Coordinación y Difusión Cultural, Oficina de Investigación y Documentación Cultural y por ultimo Oficina de Prensa y Relaciones Públicas. Esta estructura es tutelada por la junta directiva del instituto. En general el instituto ejecutada sus funciones con (78) empleados.

La junta directiva, facilita la información necesaria al presidente del instituto, para que éste a su vez proporcione información a todos los entes tutelados. La Gerencia General coordina las ejecuciones y planes a desarrollar por las oficinas dependientes de esta.

La oficina de administración y presupuesto realiza el control administrativo y presupuestario de las cuentas contables del IACENE. La oficina de personal, ejecuta los cálculos de nómina y coordina las políticas de administración del talento humano. La dependencia de difusión cultural mantiene el control de los eventos culturales y la asignación de recursos concretar su realización. La oficina de prensa y relaciones públicas coordina con los medios de comunicación e información la difusión de los eventos culturales.

La oficina de investigación y documentación, y la oficina de atención ciudadana no ejecutan actividades de acuerdo a las funciones descritas en el manual. Las funciones de la primera, son suplidas por el presidente del Instituto. La segunda, no ejecuta funciones puesto que, no cuenta con personal ni espacio físico.

Fase III

El IACENE exhibe una visión conformada en su mayoría por las características generales e idóneas (simple, convincente y proyectada). Es decir que su visión es concreta puesto que tiene vinculación directa con la política cultural estatal y con los valores culturales nacionales. Solo carece de divulgación, lo que no ha permitido arraigar el sentido de pertinencia y pertenencia de los empleados.

En cuanto a la misión del IACENE, esta se adapta al estándar de componentes básicos (objetivos, filosofía de la organización, imagen pública e imagen de los empleados). Es clara y en ella se busca garantizar el logro de sus objetivos.

Fase IV

El IACENE, es un ente adscrito a la administración pública y sus lineamientos se desarrollan de conformidad en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, publicada en Gaceta oficial N°6.011 Extraordinario del 21 de noviembre de 2010. Estos lineamientos a su vez se traducen en programas y acciones concretas para ser ejecutadas por este Instituto. Posee el manual de normas y procedimientos, (2009) con base a los lineamientos de planificación establecidos en la Ley orgánica de planificación pública y popular.

El instituto, es un ente adscrito a la administración pública estatal y por ende elabora el plan operativo anual, y este es remitido a la gobernación del estado Nueva Esparta, para que conforme el plan operativo regional. Plan Operativo Anual, constituye la fundamentación y medición estratégica propuesta en los objetivos establecidos por el IACENE, para que los planes y proyectos que se formulen estén acordes con estos lineamientos, y los recursos asignados generen compromisos de acción y de resultados.

El IACENE, emplea en la elaboración del Plan Operativo Anual, elementos como: Prospectiva, organización integral, viabilidad, continuidad, medición y valuación. Para la elaboración del Plan Operativo Anual el IACENE cuenta con las herramientas tecnológicas básicas según las necesidades de la institución

El Plan Operativo Anual no es rígido en cuanto a presupuesto. El IACENE tiene la potestad de solicitar créditos adicionales para la solución inmediata a proyectos que surjan de imprevisto, tomando en consideración la formulación del plan inicial.

Fase V

En el análisis de los factores internos que influyen en el IACENE, se observaron seis elementos determinados como fortalezas. Adicional, se determinaron diez elementos como debilidades. Donde el peso de cada elemento osciló de 0.04 a 0.09. En concordancia con lo establecido en el manual del IACENE al determinar el valor tal de 2.90 indica que es un instituto ligeramente más fuerte que débil, pero con claro trabajo a desarrollar para mejorar las debilidades consideradas en la investigación.

En el análisis de los factores externos que influyen en el IACENE, se observaron seis elementos determinados como oportunidades. Adicional, se determinaron cuatro elementos como amenazas. Donde el peso de cada elemento osciló de 0.06 a 0.13. En concordancia con lo establecido en el manual del IACENE al determinar el valor tal de 2.81 indica una respuesta someramente mayor al promedio máximo para capitalizar las oportunidades y así neutralizar las amenazas consideradas en la investigación.

En el análisis de la Matriz FODA, se obtuvo como resultado en el cruce cuatro grupos de estrategias a considerar: cinco Fortalezas y Oportunidades; seis Debilidades y Oportunidades; cuatro Fortalezas y Amenazas; y cuatro Debilidades y Amenazas.

Algunos factores categorizados como fortalezas están determinados por las herramientas tecnológicas acordes a las necesidades de la institución. El reconocimiento legal como el instituto que rige la actividad cultural del estado Nueva Esparta. Potestad de solicitar créditos adicionales para la solución inmediata a proyectos que surjan de improviso.

Algunos elementos categorizados como oportunidades son: marco legal regulatorio, conformado por la ley de cultura del ente y el manual de procedimientos orientado a fortalecer la acción cultural. Políticas gubernamentales que apoyan la acción cultural. Flexibilidad de apoyarse en créditos adicionales aprobados por el ejecutivo regional. Recursos tecnológicos actuales, tales como páginas web, redes sociales y líneas corporativas.

Algunos factores denominados como debilidades se enuncian a continuación: Falta de organización de la información para la realización de los proyectos culturales. Inestabilidad del personal que labora en el IACENE,

Debida a la política de contratación basada en el período de duración del director asignado. Limitada capacidad de inversión en nuevos planes y proyectos, debido a las limitaciones en el presupuesto nacional asignado. Los planes operativos son realizados por personal a tiempo convencional, tales como pasantes y contratados a tiempo parciales, violando la normativa que indica que debe ser realizado por el administrador.

Algunos factores categorizados como amenazas, se menciona seguidamente: incorporación de la preferencia política. La situación económica nacional, y específicamente la inflación afectan el alcance de las partidas presupuestaria. La pérdida del valor cultural a nivel regional.

Conforme al análisis practicado de acuerdo a la matriz FODA, se obtuvieron varias estrategias que conformar el campo de recomendaciones de la presente investigación.

RECOMENDACIÓN

Las recomendaciones que surgieron después del análisis estratégico de la planificación establecida en IACENE son las siguientes:

Se recomienda activar la consultoría jurídica del IACENE para emprender los trámites legales o proyectos de ley que favorezcan y resguarden el acervo cultural en el estado Nueva Esparta, en el marco jurídico nacional con apoyo tecnológico. Así como también abrir convocatoria para proyectos establecidos en la ley.

Concretar acciones para la optimización presupuestaria a fin de direccionar los recursos presupuestarios y financieros para atender prioridades en actividades culturales trascendentes.

Fomentar e incentivar la participación de empresas y el colectivo a las actividades culturales, emprendiendo encuentros con sectores empresariales con el fin de encontrar alianzas para coordinar eventos culturales.

Iniciar procesos de encuentros o intercambio de actividades académicas e interdisciplinarias con otras instituciones de fomento cultural, de estudios generales y de estudios historio, como UNIMAR, UDONE, Academia Regional de Historia con el objeto de establecer planes de divulgación de tradiciones aún existente en el estado.

Incorporar al presupuesto del instituto planes de mejoramiento continuo para el talento humano del instituto donde se instruyan y capaciten al talento humano en la aplicación y levantamiento de información en trabajos de campo que examinen la relación social con el sentido cultural de la población.

Solicitar el inicio de un proceso de reestructuración para reorganizar los niveles de jerárquicos, de tal manera que dicho cambio organizacional desconcentre actividades inherentes al área de atención al ciudadano y de difusión cultural.

Presupuestar la adquisición, instalación y mantenimiento continuo de un sistema de control de gestión que sea fuente de tomas de decisiones oportunas. De igual manera incorporar los sistemas de enlaces o redes sociales directas a la comunidad ya que este nivel de avance tecnológico contribuye considerablemente al cumplimiento de los objetivos de este instituto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS:

ARIAS, F. (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Episma. Caracas.

ARIAS G, Fidas. (1999). **El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración**. Editorial Episma. Tercera Edición. Caracas.

BARONA, F. **“Gestión cultural, una actitud de vida. Proyectos y gerencia”**, Cámara de Comercio de Cali y Fundación ATMA, Cali, 1999.

FRED. R David. (2008) **Conceptos de administración estratégica**. Pearson Educación.

HOCHMAN, Elena y MONTERO, Maritza (1988). **Técnicas de Investigación Documental**. Editorial Trillas. México. (2008).

HURTADO, J. (2002). **Metodología de la investigación**. Capítulo 25 técnicas de Observación.

MARZAL, Manuel M (1997) **Historia de antropología cultural**, Editorial Abya Yala.

MÉNDEZ Á, Carlos E. (1995). **Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigaciones ciencias económicas, contables y Administrativas**. 2daEdición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

QUIROGA, Gustavo (1988). **Organización y Método de la Administración**

Pública. Editorial Trillas. Segunda Edición. México.

SABINO, C. (1922). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Panapo.

Venezuela.

Serna Gómez (2000) **Gerencia estratégica: teoría,**

metodología, alineamiento, implementación y mapas

estratégicos índices de gestión. 3R editores.

LEYES:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA,

Gaceta Oficial N° 5.453, de fecha 24 de marzo de 1999.

LEY ORGANICA DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y POPULAR, publicada en

Gaceta oficial N°6.011 Extraordinario del 21 de noviembre de 2010.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, publicado en Gaceta oficial

del Estado Nueva Esparta, N° 1552 de fecha 30 de octubre de 2009.

ANEXOS

Anexo N°1

GACETA OFICIAL

OCTUBRE

4

INTRODUCCIÓN

En el marco de la contabilidad general de la república, siguiendo los lineamientos de su Art. 37 "cada entidad del sector público elaborará dentro de su contexto de las normas básicas directas por esta: las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índice de rendimiento y demás instrumento o resultados específicos para el funcionamiento del sistema de control interno".

En tal sentido (ACENE), cumple con hacer la presentación del manual de normas y procedimientos en el cual se describen todas las actividades previamente planificadas para cada año, las normas y los procedimientos que deben seguirse para tales fines y la identificación de manera detallada de la descripción, función, misión, y visión a los fines de orientar su gestión institucional.

PROPÓSITO DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:

- Cumplir con la normativa legal vigente, según el Art. 37, Cap. II de la Ley de la Contabilidad General de la República.
- Aceptar la medición y comparación de los objetivos, metas y resultados.
- Inducir el Control Interno eficaz de la Institución.

OBJETIVO DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:

- Facilitar la Planificación Estratégica.
- Definir detalladamente las metas y los objetivos de la institución.
- Describir las normas y procedimientos a seguir para el cumplimiento de las actividades de cada dependencia de la institución.

INSTRUCCIÓN PARA EL USO DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:

En el sentido más amplio las leyes que rigen el sistema de control fiscal, el manual de normas y procedimientos, luego de ser formalmente aprobado por la máxima autoridad de la institución, debe ser sometido a revisión final de cada año a los fines de hacer las modificaciones pertinentes y reemplazar lo que pierde vigencia o cubrir los nuevos requerimientos, indicando además la forma de identificar las revisiones, modificaciones y actualizaciones.

MISIÓN

El Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta, tiene como misión, "el fortalecimiento y apoyo a la sociedad civil, mediante el desarrollo de programas, proyectos y actividades en las áreas de desarrollo cultural comunitario, promoción, producción, difusión, y patrimonio cultural para hacer posible su participación y acceso en los procesos, bienes y servicios culturales y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el marco de la identidad cultural local, estatal y nacional".

VISIÓN

El Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta (IACENE) será un ente articulador y coordinador de las políticas públicas en materia cultural, de apoyo técnico, programático y financiero a las instituciones y agrupaciones culturales de base y personas naturales que desarrollen actividades culturales, impulsando en todo momento el trabajo conjunto con la autoridad nacional de cultura en lo referente a las políticas y lineamientos que desde el nivel central se dicten en función de fortalecer la acción cultural como mecanismo esencial en el proceso de construir la sociedad y propiciar el desarrollo integral del pueblo neoespartano.

CAPÍTULO I

RESEÑA HISTÓRICA

La Ley de Cultura del Estado Nueva Esparta, publicada en la gaceta oficial extraordinaria N°E-119 de fecha 29 de abril del 2002, confirma e lo dispuesto en su artículo 1º, tiene por objeto establecer y desarrollar los principios rectores y principios de política estatal en materia cultural, así como las bases organizativas y funcionales del Instituto Autónomo de Cultura del Estado Nueva Esparta. En esencia y dada la importancia de la actividad cultural desarrollada en el Estado Nueva Esparta, se justifica la protección y defensa del patrimonio cultural e histórico de nuestro estado a través del Instituto Autónomo de Cultura, ente rector de las políticas que en materia cultural fije el estado.

La protección del patrimonio cultural neoespartano como una ineludible responsabilidad social tiene como finalidad, colocar al Estado Nueva Esparta en sintonía con el pensamiento universal vigente que recomienda invertir mayores esfuerzos para fortalecer la diversidad cultural y defender los rasgos que definen la identidad de nuestra gente. La relevancia que se otorga a la protección y defensa del patrimonio cultural es necesaria para encontrarse localizado en una región que se perfila como zona destinada a la implantación de un desarrollo turístico sustentable en el tiempo que garantice un equilibrio entre el medio ambiente, el hombre y su obra creativa, es por ello que las responsabilidades institucionales que debe asumir el estado en tan compleja materia, descansan esencialmente en el Instituto Autónomo de Cultura del Estado

Anexo N°2

PLAN OPERATIVO ANUAL 2015



Objetivo Nacional: Construir una sociedad igualitaria y justa.... Luchar contra las desigualdades sociales.....Desarrollo de un sistema de prevención, protección y seguridad social que debe adquirir una nueva cualidad política al convertirse en el más poderoso instrumento para el vivir viviendo.

Objetivo General: Asegurar la garantía de prestaciones básicas universales relativas a las contingencias de vejez, sobrevivencia, personas con discapacidad, invalidez, cesantía y desempleo, derivadas de la vinculación con el mercado de trabajo.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ESTABLECIDA POR LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO EN EL INSTITUTO AUTÓNOMO DE CULTURA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA (IACENE).
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Farrález Gutiérrez, Liseirys Carolina	CVLAC:19.445.251 E MAIL:liseirys_23@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Planificación

Estrategias

Planificación Estratégica

IACENE

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	SUBÀREA
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACION
	PLANIFICACION
	SEMINARIO DE GERENCIA ESTRATEGICA

RESUMEN (ABSTRACT):

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
DANITZE VICENT	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL	DVICENTF@HOTMAIL.COM			
PEDRO PABLO PEREZ	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL	PEDROPP@GMAIL.COM			
JOHANNA NARVAEZ	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL	JNARVAEZ26R@HOTMAIL.COM			
WILMER RAMOS	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL	WILMERRAMOS@HOTMAIL.COM			

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	04	25
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TRABAJO_DE_GRADO_LISEIRYS_FARRAEZ	.DOCX
TRABAJO_DE_GRADO_LISEIRYS_FARRAEZ	.PDF

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:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADA

ÁREA DE ESTUDIO:

ADMINISTRACION

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE – NUCLEO NUEVA ESPART

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009). "Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"

AUTOR


TUTOR


JURADO


JURADO

POR LA COMISION DE TESIS