



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

***PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y
ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE***

AUTORAS

Erika C. Barreto N. C.I 17.909.567

Andreína J. Lárez E. C.I 17.447.032

ASESORAS ACADÉMICAS

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

MSc. Elka Malavé Ramos

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar
al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

Cumaná, Junio de 2010



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

***PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO
DE REGISTRO Y ESTADÍSTICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE***

AUTORAS

Erika C. Barreto N. C.I 17.909.567

Andreína J. Lárez E. C.I 17.447.032

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 11 días del mes de
junio de 2010

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

C.I. 5.706.757

Profesora

MSc. Elka Malavé Ramos

Jurado Asesor

C.I. 8.649.633

ÍNDICE

ÍNDICE	i
DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 El Problema de Investigación	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación	13
1.1.2.1 Objetivo General.....	13
1.1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.....	14
1.2 Metodología de la Investigación.....	15
1.2.1 Nivel de Investigación	16
1.2.2 Tipo de Investigación	17
1.2.3 Población y Muestra	18
1.2.4 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de los Resultados.	19
CAPÍTULO II	22

PLANES ESTRATÉGICOS	22
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	22
2.2. Estrategias	24
2.2.1. Tipos de Estrategias	25
2.2.2 Niveles de Estrategias	31
2.2.3 Importancia de la Estrategia.....	33
2.3 Planes Estratégicos.....	33
2.3.1 Características de los Planes Estratégicos.....	36
2.3.2 Ventajas de la elaboración de Planes Estratégicos.....	37
2.3.3 Proceso para la Elaboración de un Plan Estratégico	38
CAPÍTULO III	63
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD	63
DE ORIENTE	63
3.1 Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	63
3.2 Bases Legales asociadas al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	75
3.3 Plan Estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	80
3.3.1 Los Estrategas en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	81
3.3.2 Principios del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	81
3.3.3 Diagnóstico Estratégico del Departamento de Registro y Estadísticas.....	82

3.3.3.1 Factores Internos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	83
3.3.3.2 Factores Externos al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	100
3.3.3.3 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	112
3.3.3.3.1 Fortalezas y Debilidades del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	113
3.3.3.3.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	119
3.3.4 Direccionamiento Estratégico del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	133
3.4.1 Valores del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	133
3.3.4.2 Visión del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	134
3.3.4.3 Misión para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	134
3.3.4.4 Objetivos Estratégicos para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	135
3.3.5 Formulación Estratégica para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	136
3.3.5.1 Estrategia para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	136

3.3.5.2 Acciones Estratégicas para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.	137
3.3.6 Difusión del Plan en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	139
3.3.7 Cultura Estratégica en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	139
3.3.8 Pautas para la Ejecución Estratégica en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.	140
3.3.9 Indicadores de Gestión para Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	141
CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	152
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1 El Problema de Investigación	5
1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación	13
1.1.2.1 Objetivo General.....	13

1.1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.1.3	Justificación y Alcance de la Investigación.	14
1.2	Metodología de la Investigación	15
1.2.1	Nivel de Investigación	16
1.2.2	Tipo de Investigación	17
1.2.3	Población y Muestra	18
1.2.4	Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de los Resultados.	19
CAPÍTULO II		22
PLANES ESTRATÉGICOS		22
2.1	Antecedentes de la Investigación	22
2.2.	Estrategias	24
2.2.1.	Tipos de Estrategias	25
2.2.2	Niveles de Estrategias	31
2.2.3	Importancia de la Estrategia.....	33
2.3	Planes Estratégicos.....	33
2.3.1	Características de los Planes Estratégicos.....	36
2.3.2	Ventajas de la elaboración de Planes Estratégicos.....	37
2.3.3	Proceso para la Elaboración de un Plan Estratégico	38
CAPÍTULO III		63
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD		63
DE ORIENTE		63
3.1	Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	63

3.2 Bases Legales asociadas al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	75
3.3 Plan Estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	80
3.3.1 Los Estrategas en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	81
3.3.2 Principios del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	81
3.3.3 Diagnóstico Estratégico del Departamento de Registro y Estadísticas.....	82
3.3.3.1 Factores Internos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	83
3.3.3.2 Factores Externos al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	100
3.3.3.3 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	112
3.3.3.3.1 Fortalezas y Debilidades del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	113
3.3.3.3.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	119
3.3.4 Direccionamiento Estratégico del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	133
3.4.1 Valores del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	133
3.3.4.2 Visión del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	134

3.3.4.3 Misión para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	134
3.3.4.4 Objetivos Estratégicos para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	135
3.3.5 Formulación Estratégica para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	136
3.3.5.1 Estrategia para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	136
3.3.5.2 Acciones Estratégicas para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.	137
3.3.6 Difusión del Plan en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	139
3.3.7 Cultura Estratégica en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	139
3.3.8 Pautas para la Ejecución Estratégica en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.	140
3.3.9 Indicadores de Gestión para Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	141
CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	152

DEDICATORIA

A mi hija adorada Cecilia Victoria, mi razón de vivir, eres el regalo más bello que Dios pudo darme. Mientras esperaba tu llegada, y te veía crecer dentro de mí, pude entender muchísimas cosas. Me di cuenta que quizás no fui la mejor hija, pero si quiero ser la mejor madre. Quiero verte crecer y decirte todos los días que te amo, brindarte todo mi apoyo, mi confianza... mi amor. Mi chiquitica hermosa, ser tu mami es la dicha más grande que puedo tener, y, aunque hacer este trabajo me ha costado algunos momentos valiosos a tu lado, se que todo valdrá la pena. Te amo mi Ceci!.

A mi mami querida, Carmen Núñez, a quien le debo todo lo que soy y todo lo que tengo. No existen suficientes palabras para agradecerte y decirte lo mucho que te quiero. Me has dado tu apoyo incondicional cuando más lo he necesitado sin importar nada, demostrando que mi hermano y yo somos lo más importante en tu vida, tu razón de vivir, tú te mereces lo mejor de este mundo, y hoy, quiero dedicarte este trabajo fruto de tu insistencia en que estudiemos, que seamos algo en la vida. Mamita linda, eres mi inspiración, eres la mejor madre que Dios pudo darme, y sé que quizás me llevó bastante tiempo darme cuenta de eso, pero quiero que sepas que te quiero con toda el alma y no sé qué sería de mi vida si no te tuviera. Te adoro!

A mis hermanos Luis Gustavo y Gustavo Enrique, por ser seres fundamentales en mi vida, siempre los amaré.

A mi Esposo Willians J. Marval M., por ser mi compañero de vida y mi amigo. Por brindarme tu apoyo incondicional y por entender que quizás no siempre tenía tiempo, pero sí amor para darte.

A mis primas, en especial a Miroska, Marinellys, Nayibe, Jennifer, por inspirarme a culminar mis estudios y demostrarme que los obstáculos son simples piedritas que no impiden seguir mi camino y seguir cosechando frutos.

A mis abuelas, Rosario, Edita, Eva por ser unas mujeres valiosas y fuertes. Que Dios les de toda la salud del mundo.

A mi abuelo Ignacio (QEPD), a quien no tuve la dicha de conocer, pero que no hay ni un día en que no piense en cómo sería tenerte. Me hubiese gustado compartir éste y muchos momentos contigo. Te quiero abuelo.

Erika C. Barreto N.

DEDICATORIA

A lo largo de mi vida he vivido triunfos y fracasos, tristezas y alegrías, aciertos y desaciertos. Grandes hechos que me hacen reconocer los motivos que le dan sentido a mi existencia. Gracias a todos los hechos vividos hoy estoy logrando este triunfo que dedico a los seres que siempre me han dado el aliento para seguir adelante en especial:

A Dios.

Ser sublime y supremo, compañero fiel, fuiste y seguirás siendo mi guía y mi razón de ser. Gracias por existir e iluminar siempre mi camino y darme la vida.

A mi Madre Ana de Lárez y mi Padre José Lárez, quienes son personas nobles, cariñosas y siempre dispuestas a tenderme la mano. Les dedico este triunfo, y les doy las gracias por estar siempre a mi lado, en las buenas y en las malas, y por enseñarme a ser lo que soy hoy. Gracias por su amor, cariño y comprensión. Los amo.

A mi Hermana Ani y en especial a mi Hermana Adriana.

Son testigos de mis luchas, éxitos y desaciertos durante todos estos años, definitivamente ustedes son mi gran Inspiración, los que me impulsan a intentar ser cada día una mejor persona. GRACIAS

A todas aquellas personas que en el transcurso de esta meta me han ayudado y motivado a seguir adelante.

Andreína J., Lárez E.

AGRADECIMIENTO

Vivimos en este mundo gracias a un ser único que todo lo crea y nos guía a escoger el mejor camino a través del cual vamos a vivir la vida. Un Dios que todo lo puede, que nos da la fe, la esperanza y la fuerza para dejar pasar las adversidades y darle una mejor cara a todas las cosas que nos queda por vivir en este mundo. Gracias Dios.

A mi mamá, por ayudarme, apoyarme y soportarme siempre. No hay manera ni palabras que sirvan para agradecerte todo lo que has hecho por mi mami, sin ti hoy no estaría donde estoy, y sé que en lo que me queda de vida siempre contaré con tu ayuda incondicional, gracias por estar allí siempre mamá.

A mi esposo, por ayudarme, por apoyarme, por soportarme, por entender mis horarios y también comprender mis desatenciones, por hacer todo para que Ceci y yo tengamos todo lo que necesitamos. Gracias por todo mi chiqui, Te amo!

A mi tía Nelly Núñez, por brindarme tu ayuda y tu apoyo, por ser más que una tía, una abuela para Cecilia, y darle el cuidado que yo no puedo siempre darle. Te quiero muchísimo tía querida, muchas gracias.

A mi suegra Marisol Márquez, por brindarme su ayuda en la medida de lo posible con su nietica linda, y a nosotros como pareja, Gracias por sus sabios consejos.

A mis amigos incondicionales Arismer, Nacho y Andreína, por compartir conmigo mi vida universitaria, por estudiar juntos y ayudarme a lograr esta meta, por ser como son, por darme su apoyo y su cariño. Los quiero!

A mis amigas, Faumi, Patricia, Nellymar, Luisana, por siempre estar allí, por escucharme cuando más las he necesitado, siempre las voy a querer.

A mi compañera Andreína Lárez, por embarcarse en este viaje conmigo, por unir fuerzas, pero sobre todo conocimientos. Andre, Muchísimas Gracias.

A mis compañeros de Curso especial de grado, Gladys, Rommer Roque, Johanna Osuna, Johanna Romero, Jesús Gamardo, por inspirarme a ser cada día mejor, por ser excepcionales seres humanos, amigos, compañeros, por ser como son. De verdad que me encantó conocerlos. Se les quiere un montón.

A las profesoras Damaris Zerpa y Elka Malavé por brindarnos en la medida de lo posible su ayuda y su apoyo.

A todos mis profesores en la Universidad de Oriente, por haberme brindado todos sus conocimientos contribuyendo así, en mi formación académica y como ser humano; y por los cuáles siento profunda admiración, en especial a: María Gómez, Beatriz Ramírez, Emilio Tineo, Ramón D. Velásquez, Cristine Echenique, Carmen Narváez, entre otros. Siempre admiraré su inteligencia y dedicación.

A todos mil gracias!

Erika C. Barreto N.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecerle a Dios por darme la valentía y la fuerza para luchar por lograr mis objetivos, sé que siempre estarás conmigo dándome apoyo e iluminando este sendero que me guiará al éxito.

En segundo lugar a mi mami, por apoyarme y guiarme a luchar por ser grande y no rendirme ante nada, y por luchar día a día por hacerme una persona de bien. TE AMO.

A mi papi bello, por darme la vida y sacrificarse y trabajar duro para darnos lo mejor en la vida, para que nunca nos falte nada y por hacernos pisar siempre firme por mantenernos unidos, y no perder nuestra humildad, este triunfo es tuyo papi. GRACIAS TE AMO

A mi hermana Ani, por ayudarme en las veces que lo necesité. GRACIAS

A mi hermana y amiga Adriana por ayudarme y apoyarme tantas veces, por estar a mi lado cuando más lo he necesitado. GRACIAS HERMANITA TE QUIERO.

A mis asesoras Damaris, Zerpa y Elka Malavé, por brindarnos sus conocimientos y ayudarnos a lograr este triunfo. GRACIAS.

A mi Compañera Erika por soportarme y tenerme paciencia en todo este tiempo y poder luchar juntas por este triunfo. GRACIAS.

A mis abuelos, tíos, primos por apoyarme y motivarme a seguir adelante.
Gracias.

Andreína J., Lárez E.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Niveles de la Estrategia	32
Figura N° 2. Planeación y Gerencia Estratégica – Proceso.....	40

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Población del Departamento de Registro y Estadísticas.....	19
Cuadro N° 2. Categorías del PCI	50
Cuadro N° 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	51
Cuadro N° 4. Hoja de Trabajo DOFA.....	52
Cuadro N° 5. Matriz DOFA	52
Cuadro N° 6. Análisis Interno del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	113
Cuadro N° 7. Análisis Externo del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	119
Cuadro N° 8. Análisis del Impacto de los Elementos Internos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	124
Cuadro N° 9. Análisis del Impacto de los Elementos Externos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	126
Cuadro N° 10. Hoja de Trabajo para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	128
Cuadro N° 11. Matriz DOFA para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.....	129

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Planteamiento de Estrategias que favorezcan las tareas.....	84
Gráfico N° 2. Concordancia de las estrategias con la visión, misión y objetivos.....	85
Gráfico N° 3. Existencia de tiempo para formular planes.	86
Gráfico N° 4. Entendimiento de la autoridad y responsabilidad que los cargos implican.	86
Gráfico N° 5. Definición de las tareas correspondientes a cada empleado.....	87
Gráfico N° 6. Existencia de un liderazgo eficiente en la realización de las actividades.	88
Gráfico N° 7. Existencia de motivación para realizar las labores.....	88
Gráfico N° 8. Existencia de comunicación eficiente.	89
Gráfico N° 9. Logro de los objetivos organizacionales conjuntamente con los objetivos personales.....	89
Gráfico N° 10. Eficacia de los métodos de control para el resguardo de expedientes confidenciales.....	90
Gráfico N° 11. Existencia de espacio disponible para la recepción de personas.....	91
Gráfico N° 12. Realización de actividades de investigación y desarrollo.	92
Gráfico N° 13. Facilitación y agregación de valor a las actividades a través del compromiso personal.....	92
Gráfico N° 14. Conocimiento sobre los gastos que generan las labores realizadas....	93
Gráfico N° 15. Gastos que generan las labores realizadas.....	94
Gráfico N° 16. Existencia. de medios, equipos y programas tecnológicos de punta..	94
Gráfico N° 17. Existencia de medios, equipos y programas tecnológicos suficientes y adecuados.	95
Gráfico N° 18. Existencia de programas que faciliten el desarrollo de las actividades.	95

Gráfico N° 19. Conocimiento de programas que faciliten el desarrollo de las actividades.	96
Gráfico N° 20. Ofrecimiento de capacitación y adiestramiento para laborar en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente	97
Gráfico N° 21. Necesidad de experiencia para desempeñar las funciones.	97
Gráfico N° 22. Labores bien remuneradas.	98
Gráfico N° 23. Contribución a la formación profesional y/o laboral.	100
Gráfico N° 24. Factores del ambiente externo que afectan las operaciones.	101
Gráfico N° 25. Elementos que Inciden en el Departamento de Registro y Estadísticas	102
Gráfico N° 26. Incidencia de la situación económica actual del país en las actividades.	102
Gráfico N° 27. Incidencia de los índices inflacionarios.	103
Gráfico N° 28. Incidencia de la política fiscal y monetaria.	103
Gráfico N° 29. Aspectos políticos y legales que consideran en el Departamento. ...	104
Gráfico N° 30. Incidencia de la situación política actual al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.	105
Gráfico N° 31. Conocimiento sobre las normas y leyes que rigen al Departamento.	105
Gráfico N° 32. Aspectos sociales que influyen en el desempeño de las funciones. ...	106
Gráfico N° 33. Incidencia de la inseguridad, delincuencia y la manifestaciones públicas afectan al departamento.	106
Gráfico N° 34. La reputación y la responsabilidad social como una ventaja para el Departamento.	107
Gráfico N° 35. Existencia de un sistema de seguridad social.	107
Gráfico N° 36. Incidencia de aspectos tecnológicos.	108
Gráfico N° 37. Incidencia de aspectos demográficos.	109
Gráfico N° 38. Incidencia de la ubicación geográfica.	110
Gráfico N° 39. Dificultad en el acceso, ubicación y transporte.	110

Gráfico N° 40. Existencia de características que representen ventajas competitivas 111

Gráfico N° 41. Aspectos que representan una ventaja competitiva. 111



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y
ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

AUTORAS:

Erika C. Barreto N. C.I: 17.909.567
Andreína J. Lárez E. C.I: 17.447.032

RESUMEN

Las organizaciones día tras día están en una constante evolución, y con el paso del tiempo han tenido que desarrollar y poner en práctica diversas estrategias como herramientas que le permitan reducir el efecto de los cambios que las pudieran afectar y aprovechar aquellos que la favorecen, a fin de alcanzar las metas, permitiéndoles estar a la par con las mismas y así lograr los objetivos que fueron planteados. Para lograr un nivel de efectividad y eficiencia en sus actividades, las organizaciones deben desarrollar y poner en marcha un plan estratégico, el cual es el resultado de una buena planificación estratégica, y ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes, de sus propias capacidades y limitaciones. Éste constituye una guía para los empleados de la organización, toma en consideración tanto las fortalezas y debilidades así como también las oportunidades y amenazas, y es a partir de allí que se determinan las estrategias a implantar en la organización y así lograr el éxito deseado por ellas. Es por ello, que este trabajo, cuyo objetivo es diseñar un plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, se basó en el modelo de gerencia estratégica de Humberto Serna (2003), y para llevarlo a cabo se realizó una investigación de campo, que permitió definir una estrategia de desarrollo para el Departamento de Registro y Estadísticas, como propuesta para mejorar tanto a nivel interno como a nivel externo y alcanzar con éxito sus objetivos y por ende, obtener beneficios que generen capacidad para realizar una gestión más eficiente, promoviendo la participación de su gente.

Palabras Clave: organizaciones, estrategias, plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiera hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, las organizaciones son el objeto de estudio de la ciencia de la administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la sociología, la economía y la psicología.

Luego de establecer los objetivos a alcanzar, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, es aquí donde entran en juego las estrategias, ya que, éstas representan acciones con las cuales cuenta la organización para lograr los objetivos planteados.

Hoy día, las empresas deben basar su dirección en diversas estrategias de negocio. Se puede decir que, las estrategias son un plan que permite la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados; ésto debido a los acelerados cambios tecnológicos que vienen experimentando las organizaciones, lo que permite que la formulación y aplicación de las estrategias sean un proceso continuo y participativo.

Sin embargo, dichas estrategias, no son escogidas al azar, ni puestas en marcha de manera arbitraria, por el contrario, existen diferentes lineamientos, procesos y enfoques a través de los cuales pueden determinarse las estrategias a utilizar en una

organización y, cuál será la forma más adecuada de llevarlas a cabo. Es por ello, que surge la necesidad de hacer planes estratégicos que dirijan correctamente las estrategias propuestas.

Se puede decir que un plan estratégico, no es más que un documento en donde quienes tienen la responsabilidad de las organizaciones y, el poder de tomar decisiones, manifiestan cuál será la estrategia a seguir en un plazo determinado. Es en sí, un proceso flexible, sujeto a los cambios que sean necesarios, pero, en miras de dotar a la empresa de una estrategia sólida y estable que le proporcione las mejores ventajas frente a sus competidores.

En función a lo anterior, y, recalcando el hecho de que los planes estratégicos deben desarrollarse siguiendo perspectivas que sirvan de orientación y guía para su desarrollo, debe considerarse que, el primer paso que debe realizarse para la consecución de un plan estratégico es, formular las estrategias, para luego implantarlas y, así, hacer un seguimiento y evaluación, verificando si las estrategias se llevan a cabo eficientemente. Este concepto está relacionado con lo que hoy en día se conoce como el proceso de gerencia estratégica o administración estratégica, términos que, desde 1990 se utilizan frecuentemente en el campo empresarial, y cuya aplicación permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas, integrando, a su vez, la participación de todos los que integran la organización, permitiendo, su máximo desarrollo personal, así como también la óptima utilización de sus capacidades para obtener un alto rendimiento corporativo y personal. De allí que, se pretende diseñar un plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, orientado a mejorar la eficiencia de este Departamento, cuyo objetivo principal es recibir y resguardar los expedientes de los funcionarios de dicha

institución, y llevar un control de todo lo relacionado con el personal activo, jubilado y pensionado de la universidad.

En tal sentido, el propósito de esta investigación consistió en definir estrategias, para el Departamento de Registro y Estadísticas, las cuales conllevarán al buen desempeño de las actividades, con el fin de alcanzar de manera eficiente los objetivos, encontrándose que era necesario definir una estrategia de desarrollo, puesta en práctica a través del modelo de Humberto Serna (2003), como propuesta para mejorar a nivel interno y externo, para lograr los objetivos del Departamento y al mismo tiempo promover la participación de la gente. Razón por la cual se estructuró el presente trabajo en tres (3) capítulos a saber:

- Capítulo I, referido a las generalidades del problema de investigación, el cual contiene el problema de investigación: planteamiento del problema de investigación, los objetivos (Generales y Específicos), justificación y alcance de la investigación. Así como también la metodología de la investigación, abarcando puntos como el nivel y tipo de investigación, población y muestra, fuentes de investigación y las técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.
- Capítulo II, referente a los planes estratégicos, que incluyen los antecedentes de la investigación y las bases teóricas referentes a planes, estrategias, planes estratégicos y modelos para la formulación de un plan estratégico como: el proceso de administración estratégica de Robbins y Coulter, el proceso de administración estratégica de Humberto Serna, las cinco tareas de la administración estratégica de Thompson y Strickland y el modelo de administración estratégica de Fred David.

- Capítulo III, relacionado con el Plan Estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente donde se incluyen los aspectos generales del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente y las bases legales asociadas a ella; y el proceso de formulación, implantación y evaluación estratégica del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente. Por último, se presentan las conclusiones propias de la investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El Problema de Investigación

Para Arias (2006:39):

Los problemas de investigación, también llamados problemas cognoscitivos o de conocimiento, constituyen nuestro principal centro de atención. A diferencia de los problemas prácticos, los problemas de investigación son interrogantes sobre un aspecto no conocido de la realidad. En este sentido, lo desconocido se presenta como un problema para el científico, quien se plantea preguntas sobre aquello que no conoce y que deberá responder mediante una labor de investigación. Las respuestas que se obtengan constituyen la solución al problema.

Por tanto, se puede decir que el problema de investigación, representa las interrogantes que se plantean sobre algo que no se conoce, a las cuales se les desea encontrar respuestas concretas, para, de esta forma, poder obtener la solución del problema en sí. En tal sentido, el presente capítulo aborda todo lo relacionado con las generalidades del problema, el cual comprende el problema de investigación, el planteamiento del problema, así como los objetivos general y específicos, y la justificación y alcance de la investigación.

1.1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Para Méndez (1995:63), el planteamiento del problema es “la etapa donde se define el problema de investigación, la cual permite al investigador realizar una descripción de los hechos o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objetivo de verificación o comprobación, por lo cual se puede identificar la situación actual”. De allí que a continuación se describen una serie de hechos que dan cuenta de la

necesidad de un plan estratégico en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

Uno de estos hechos se explica porque desde tiempos remotos, el mundo se ha visto inmerso en cambios tecnológicos, políticos, económicos, sociales y ambientales que han formando parte del desarrollo constante y progresivo de las organizaciones, llevándolas a ajustar su funcionamiento y responder de forma rápida y concisa a esos cambios.

Debido a ello, las organizaciones han necesitado encontrar nuevas formas para realizar sus actividades, basándose en la innovación constante y en la búsqueda de la solución a las dificultades que se presentan diariamente, además, buscan que dichos cambios tengan el menor impacto posible en sus operaciones y en su estructura.

Ahora bien, con la globalización las organizaciones se enfrentan a una cultura de cambio, dejando atrás las actividades fuera del contexto para entrar en un proceso de actualización de sus procesos, estar más capacitadas para ofrecer mejores servicios y, por supuesto, aprovechar sus ventajas competitivas en el mercado.

Las organizaciones deben innovar para ser más eficaces y eficientes, teniendo en cuenta la forma de formular sus planes para que éstos sean exitosos; por lo tanto, los ejecutivos con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer de planes que los ayuden a mejorar sus organizaciones en este cambio. Además, en una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente, las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen planes a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante.

Un plan es un instrumento en el que, de manera general y en forma coordinada, se encuentran: lineamientos, prioridades, metas directivas, criterios, disposiciones,

estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Toda empresa diseña planes para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la magnitud de la empresa, ya que, ésto determina qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Aunque pocas veces se puede predecir el destino con exactitud, los planes mejores preparados pueden verse afectados por factores que escapen de control; si no se planea, se deja que los eventos ocurran por casualidad. Por eso, es de mucha importancia la creación de planes dentro de las organizaciones, para solventar sus necesidades y lograr el éxito empresarial.

Ahora, debido a su autoridad o posición en una organización, un gerente puede formular planes más que otros, sin embargo, todos los administradores (desde los presidentes hasta los supervisores de primer nivel) hacen planes, pero dichos planes van a definir la forma y el lugar en donde se apliquen en una organización.

Hoy por hoy, algunas organizaciones se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales, la participación de todas aquellas personas que las integran, la gestión de competencia y el capital intelectual, ya que todos buscan la alineación entre recursos humanos y su gestión organizacional manejando cada uno: enfoques, objetivos y estrategias propias, consolidando una cultura de colaboración entre todas las instituciones, entidades sociales y agentes económicos que puedan relacionarse con la empresa. Esto refleja la necesidad de las organizaciones de alcanzar el éxito tanto en su entorno interno como externo. Esta forma de planificar conduce al desarrollo de un proceso de gerencia estratégica dando como resultado un plan estratégico.

Un plan estratégico es un proceso flexible destinado a dotar a la organización de una estrategia consistente, que proporcione una notoriedad y una singularidad y, sobre todo, que logre implicar a los principales actores que la integran, es decir, aquellos que tienen capacidad para transformarla y de tomar decisiones, los cuales se denominan estrategias (<http://www.2004-10.jerez.es/index.tph>). Entonces, el principal objetivo de elaborar planes estratégicos, radica en el entendimiento del entorno y, de la capacidad que tienen dichos planes de generar valor. Ésto se logra por medio de un análisis situacional de las condiciones internas, que constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y, las condiciones externas, que son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

Para poder desarrollar un plan estratégico, es importante llevar a cabo el proceso de gerencia estratégica, el cual implica la formulación, implantación y evaluación de las estrategias, para así poder realizar con éxito todas sus actividades y lograr los objetivos de la empresa.

En la formulación es donde se establecen las distintas estrategias creadas en una organización para poder ejecutar el plan destinado al logro del éxito de la misma. Para formular un plan estratégico, se debe conocer la dimensión de la organización así como el área para la cual se creará dicho plan. La implantación, es la etapa del proceso en la cual se crea un plan de acción y donde se establecen objetivos. Para que la implantación sea exitosa debe existir motivación y comunicación entre los empleados y gerentes. La implantación se dedica a buscar la manera más adecuada para que las estrategias formuladas se lleven a cabo mediante una estructura organizacional eficiente, y creando relaciones gerente – trabajador, lo que ayudará a fluir la comunicación y así poder lograr esos objetivos planteados para lograr el éxito. Por último, se tiene la etapa de la evaluación, donde se determinará si las estrategias planteadas se están ejecutando de manera adecuada, de no ser así, esta etapa ayuda a buscar las medidas necesarias para corregirla y, de esta forma, poder reducir las

fallas en la organización. Después de haber aplicado todas estas etapas se podrá diseñar un plan estratégico que ayudará a los gerentes de la organización realizar sus actividades y poder lograr los objetivos planteados por la organización.

Entre algunas experiencias de empresas que han emprendido exitosamente planes estratégicos, tal es el caso: en los Estados Unidos, Roger Smith, director general de General Motors, planeó la impresionante estrategia de producción de automóviles pequeños en Japón y Corea. Por su parte, Fauber, presidente de K- Mart, una cadena de ventas al detalle que se caracteriza por sus descuentos y por la ausencia de lujos innecesarios, elaboró planes para hacer más atractiva la empresa a personas de mayor poder adquisitivo al ofrecer ropa más variada y con mayores márgenes de utilidad. Thornsom Bradshaw, de RCA Corporation, reorientó la estrategia de la compañía al alejarla de los videodisco y negocios no relacionados directamente con el propósito principal de la empresa, en lugar de ello, se encontró en sus puntos fuertes: satélites de comunicaciones y sistemas de radar para la marina estadounidense. Por consiguiente, aunque los altos ejecutivos elaboran planes estratégicos para la dirección general de la empresa, los gerentes de todos los niveles tienen que preparar los suyos para que contribuyan a las metas globales de la organización (Koontz y Weihrich, 1994).

Otro caso importante es el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad de Santiago de Chile, para el período 2006 – 2010. Éste plan es producto de un proceso de planificación estratégica institucional y cuyas principales líneas estratégicas son: la creación de un sistema de docencia innovador, gestión e innovación tecnológica y del conocimiento, crecimiento sustentable e infraestructura, cultura de compromiso con la calidad y responsabilidad social y, por último, implementar una política institucional y comunicacional. En esta universidad se hizo un análisis estratégico siguiendo la metodología del cuadro integral (*Balanced Scorecard*), y se configuraron la visión, misión, valores, políticas y objetivos estratégicos para la conducción de la

universidad, destacando las iniciativas que permitirán alcanzar los propósitos (<http://www.planestrategico.uchile.cl>).

De allí, la afirmación de que sólo podrá llevarse a cabo un plan estratégico con eficacia y eficiencia si se fijan de antemano los objetivos a los cuales se pretende llegar, estableciendo además, las políticas y los procedimientos que sean pertinentes, pero tomando en consideración la importancia que tienen el pensamiento estratégico y el talento humano en las organizaciones, lo que equivale a realizar planes estratégicos correctamente.

En el caso de Venezuela, todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, siempre han estado, están y estarán ingeniándose para preservar su subsistencia, fijando de manera formal o empírica estrategias, planificando sus acciones y decidiendo rumbos, algunas veces con éxito, otras a medias y en otros casos errando. El inconveniente principal se ubica en la etapa de implantación de las estrategias, ya que muchos de los modelos que se aplican en el país no son adaptados para el entorno, ocasionando que fracasen o que no cumplan las expectativas esperadas (<http://www.monografias.com>).

Anteriormente, en las organizaciones públicas venezolanas se utilizaba un sistema presupuestario por programas, vigente hasta el año 2005, el cual no cumplía las expectativas durante un período determinado, ya que, sólo contenía como elementos fundamentales los objetivos, los resultados y el alcance de las metas del proyecto, pero de forma general, es decir, se aplicaba el mismo modelo presupuestario para todas las organizaciones y todas las actividades que se realizaban en ellas. En la actualidad, las organizaciones del Estado utilizan un sistema presupuestario por proyectos, que además de contemplar los objetivos, los resultados y las metas, vincula la planificación con la planeación presupuestaria, distribuyendo

la asignación de los recursos financieros más eficientemente y dependiendo del plan existente en cada institución.

En lo que se refiere a las universidades venezolanas, las mismas están obligadas a responder con creces a las expectativas que la sociedad tiene sobre ellas, no sólo manteniendo la calidad de sus programas de docencia e investigación, sino también respondiendo con programas de actualización permanente a los retos y avances que implica el desarrollo de la ciencia y la tecnología; es por esta razón, que se deben crear planes estratégicos, a pesar de las restricciones financieras que atentan contra esa búsqueda constante de la excelencia.

La Universidad Central de Venezuela (UCV), en la vía racional para dar continuidad al proceso de innovación y cambio, propuso elaborar un plan estratégico para el Vicerrectorado Administrativo para el período 2004 - 2008 que fuese coherente con las expectativas identificadas y que permitiera no sólo revisar los mecanismos tradicionales de gestión, sino, superar las deficiencias que se fueran identificando y, que no impidieran el uso eficiente de los recursos puestos a disposición de la misma. En dicho plan, se formuló la misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias para esta unidad organizacional y, además, se elaboraron matrices para evaluar los factores tanto internos como externos y, la matriz FODA para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las direcciones que conforman éste Vicerrectorado. Como técnicas se utilizaron el cuadro de mando integral (*The Balanced Scorecard*) y el *benchmarking* estratégico para reforzar la ejecución de las estrategias. Este plan estratégico le permitirá al Vicerrectorado Administrativo orientar su gestión buscando la mayor eficiencia posible en el uso de sus recursos (<http://web.ucv.net>).

Ahora bien, en el caso específico de la Universidad de Oriente (UDO), en vista de su crecimiento continuo, además de los efectos que genera la globalización, y los

diferentes factores económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, entre otros, que la afectan, los directivos de la misma están en la necesidad de elaborar planes estratégicos que le faciliten el alcance de los objetivos propuestos; planes que sean proactivos en lugar de reactivos, adaptables a la realidad y, cuya eficiencia se relacione con el grado en el que se cumplan las metas, pero no sólo en términos de tiempo y dinero, sino también en el nivel de satisfacción que puedan generar a la sociedad en general. No obstante, existen evidencias que en algunas unidades organizativas de la Universidad de Oriente, tal es el caso del Vicerrectorado Administrativo y de la Dirección de Contraloría Interna, han preparado planes estratégicos dirigidos hacia el éxito de su gestión y el logro de sus objetivos. Sin embargo, estos planes fueron diseñados solo para atender asuntos operativos de las propias dependencias, pero hasta ahora no hay evidencias que en la UDO como institución se hayan elaborado planes estratégicos que contengan líneas de acción que irradian hacia el resto de la Universidad y que conduzcan las actividades académicas, de investigación, extensión y de servicios hacia el logro de su misión.

Como toda institución, la Universidad de Oriente, cuenta con áreas funcionales y, sin ellas, la realización efectiva de sus operaciones no sería posible. Dentro de las áreas funcionales con las que cuenta esta institución, se encuentra el Departamento de Registro y Estadísticas, cuya función principal consiste en el resguardo de los expedientes de los empleados incluyendo todos los núcleos que la conforman, siendo este departamento de vital importancia, no se han elaborado planes estratégicos, por lo que, las actividades que se realizan, carecen de una planeación previa, y, por consiguiente, no se formulan estrategias que ayuden a lograr los objetivos, distribuyendo de la mejor manera posible, los recursos disponibles y, por ende, generando un mínimo de desarrollo para las personas que allí laboran. Por lo tanto, el Departamento de Registro y Estadísticas amerita la creación de un plan estratégico, como resultado de la aplicación del proceso de gerencia estratégica.

Por lo antes planteado, surge la siguiente pregunta: ¿Cuál es el plan estratégico requerido el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

Así mismo, se plantean otras interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos internos del Departamento de Registro y Estadísticas?
- ¿Cuáles son los elementos externos que influyen en el Departamento de Registro y Estadísticas?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?
- ¿Qué estrategias son requeridas para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuáles son las pautas a seguir para la implantación de la estrategia en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?
- ¿Qué indicadores permitirán evaluar la estrategia para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores internos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Analizar los factores externos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Definir las estrategias para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Describir las pautas a seguir para la implantación de la estrategia en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Establecer los indicadores para la evaluar la estrategia en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

1.1.3 Justificación y Alcance de la Investigación.

Según Arias (2006:105), “en esta sección deben señalarse las razones por las cuales se realiza la investigación y sus posibles aportes desde el punto de vista teórico o práctico”. Por tanto, la justificación de la investigación indica cuáles son los motivos por los que es necesario realizar dicha investigación, y que aportes arrojará su ejecución.

Los planes estratégicos son el resultado de aplicar un proceso de gerencia estratégica, y, son importantes, porque permiten a las organizaciones ser más productivas, ya que pueden adelantarse a los hechos antes de que estos ocurran, y así, estén preparadas para responder fácilmente a las dificultades, y, por lo tanto, ejercer control sobre las actividades que se realizan.

Por consiguiente, la razón principal que justificó este trabajo, fue diseñar un plan estratégico en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, con el fin, de facilitar el desarrollo de sus operaciones, y lograr que sus actividades se realicen con eficacia y eficiencia, en miras de prestar el mejor servicio posible, evaluando, los diferentes factores, tanto internos como externos que le permitan determinar cuáles son las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, que pueden beneficiar y/o perjudicar la realización de sus actividades diarias, pero, que al mismo tiempo, ayuden a dar un diagnóstico adecuado, para así, tomar las decisiones más convenientes para dicha unidad.

Elaborar un plan estratégico para esta dependencia, fue el producto de aplicar exitosamente un proceso de gerencia estratégica, formulando, implantando y evaluando las estrategias que facilitarán alcanzar las metas propuestas, por lo que, sus resultados, servirán de orientación o referencia para futuras investigaciones sobre el tema, y podrá ser utilizado por los gerentes, organizaciones, estudiantes, y especialmente, por la gerencia y todo el personal que labora en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

1.2 Metodología de la Investigación

Por una parte, Arias (2006:110), dice que, “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder

al problema planteado”. Por otra parte, Méndez (1995:123), las define como “los aspectos metodológicos de la investigación se refieren al nivel profundidad del conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información”.

Las bases metodológicas constituyen, los procedimientos que se llevarán a cabo para dar inicio a la investigación del problema planteado, y así poder utilizar las técnicas necesarias para obtener la información a través de los distintos tipos y niveles de investigación existentes. Por tanto, se describe a continuación lo relacionado con; el nivel de investigación, el tipo de investigación, población y muestra, técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y la presentación de la información.

1.2.1 Nivel de Investigación

Arias (2006:110), establece que, “en esta sección se indica el tipo de investigación según el nivel o grado de profundidad con el que se realizará el estudio. En este sentido, la investigación podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa”.

Murillo (2010), señala que, los niveles de investigación son:

- Investigación exploratoria: es aquella investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.
- Investigación descriptiva: mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios

de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

- Investigación explicativa: mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que la presente investigación se basa en un estudio descriptivo, ya que, se combinaron ciertos criterios de clasificación, para ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo a realizar, es decir, ayudó al diseño del plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

1.2.2 Tipo de Investigación

Para Arias (2006:26), el tipo o diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”

- Investigación documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.
- Investigación de campo: Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

- Investigación experimental: Es un proceso que consiste en someter un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

De acuerdo a lo anterior, la investigación realizada es de campo, ya que permitió el contacto directo con el objeto de estudio, lo cual, facilitó la búsqueda y obtención de información para el diseño del plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

1.2.3 Población y Muestra

La población, o en términos precisos, población objetivo, “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para lo cual serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2006:81).

En virtud a lo establecido por Arias (2006), se puede determinar que, la población en la cual se realizó la investigación es finita, ya que, sólo se tomará en cuenta el personal del departamento para el cual se diseñó el plan estratégico, es decir, la población de esta investigación está conformada por el personal que labora en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

La muestra, “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2006:83). Ahora, como la población objeto de estudio es finita, la misma no requiere de la escogencia de una muestra. En este caso, la población está conformada por diez (10) trabajadores, cuyos cargos se detallan en el

cuadro N° 1.

1.2.4 Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de los Resultados.

Arias (2006:67) señala, “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Igualmente, Arias (2006:69) indica que es “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

Cuadro N° 1. Población del Departamento de Registro y Estadísticas

CARGOS	CANTIDAD DE PERSONAS
JEFE	1
ADMISTRADOR	1
ARCHIVISTA	3
AUXILIAR DE ARCHIVO	1
ASISTENTE DE APOYO INFORMÁTICO	1
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	1
TRABAJADOR SOCIAL	1
SECRETARIA	1
TOTAL CARGOS	10

Fuente: Memoria y Cuenta del Departamento de Registro y Estadísticas. 2008.

Existen diferentes técnicas y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación de la información y cada técnica tiene instrumentos a seguir; por lo que, en un diseño de investigación de campo, las técnicas a utilizar serán la observación, la encuesta y la entrevista.

- La observación; “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 o en la sociedad” (Arias, 2006:69).
- La encuesta: según Arias (2006:72), se define, “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”.
- La entrevista, según Arias (2006:73), más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

De las técnicas de recolección de información para esta investigación se hará uso de la encuesta modalidad cuestionario (Anexo N° 1).

La presentación de la información, de acuerdo con Arias (2006:111), “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. En virtud de esto, en el análisis se definirán las técnicas lógicas o estadísticas, que podrán ser empleadas para comprender lo más importante sobre la información obtenida.

Ahora, una vez obtenida y recopilada la información, se ordenaron y

presentaron de forma lógica, los resultados, mediante cuadros, gráficos, de donde se generaron conclusiones que permiten dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO II

PLANES ESTRATÉGICOS

2.1 Antecedentes de la Investigación

De acuerdo con Arias (2006:106), “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Es decir, los antecedentes de la investigación, constituyen estudios previos, que se han realizado o están relacionados con el tema de investigación. En este sentido se consideran como antecedentes de este estudio:

- Martínez, Milagros y Teixeira, Ricardo (2008). “Modelo estratégico para la responsabilidad social de las organizaciones”, cuyo objetivo general se centra en definir un modelo estratégico para la responsabilidad social en las organizaciones y, las principales conclusiones son:
 - Los valores estratégicos son un punto de partida para la posterior elaboración de la misión y visión de la organización, la selección de los mismos, realizada por los directivos, debe guardar relación con el tipo de organización, sus actividades, características, además deben estar relacionados con determinados aspectos que den cuenta de la responsabilidad social de la organización.
 - Los objetivos ofrecen muchos beneficios a la organización, pues proporcionan dirección, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, estimulan el desempeño, etc., convirtiéndose, entonces en la guía a seguir al momento de desempeñar sus actividades. Por lo tanto, al incluir

la responsabilidad social en los objetivos, las actividades a desempeñar irán en pro de mejorar las relaciones con sus grupos internos y externos.

- Las organizaciones deben tomar en cuenta una serie de factores externos para poder tomar una decisión, identificando, y evaluando las tendencias y acontecimientos que están más allá de su control, y, partiendo de sus propios recursos y capacidades lograr definir su identidad, con el objeto de elaborar sus estrategias, frente a un ambiente externo que está en un estado de cambio. Tomando en consideración en este análisis, aspectos relacionados con la ética y la responsabilidad social, vinculados desde luego a las comunidades, sus accionistas/propietarios, trabajadores entre otros actores que afectan y se ven afectados por la organización, con el fin de poder aprovechar las fortalezas y oportunidades y poder disminuir las debilidades y amenazas.
- Gamardo, Jesús y Rondón, Manuel (2008), investigaron acerca de “planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía”, concluyendo:
 - La globalización de la competencia amplía el mercado de las organizaciones y las pone bajo presión para que actúen con rapidez, por lo que hace falta estrategias para lograr adaptarse a las exigencias de la nueva economía.
 - Planeación estratégica es una de las actividades características en el medio organizacional contemporáneo, la planeación se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación, no tanto para conocer hacia dónde se va, sino más bien para saber "dónde se está".

- Navas, Aurimar y Ortíz, Rosmelys (2009), diseñaron un plan estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, concluyendo:
 - Los planes son definidos como un documento en los que constan las cosas que se pretenden hacer y forma en qué se piensa llevar a cabo. Un plan es una intención o un proyecto, básicamente es un modelo que se elabora antes de realizar una acción.
 - Un plan estratégico consiste en llevar a cabo una serie de pasos, los cuales conducen al logro de los objetivos de la organización, entre ellos se encuentran: análisis y diagnóstico de la situación, declaración de objetivos corporativos, estrategias corporativas, planes de actuaciones, seguimiento y evaluación. Así mismo establece las cifras que deben alcanzar las organizaciones, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir e indica los plazos de los que dispone la organización para alcanzar esas cifras.

2.2. Estrategias

El término estrategia es de origen griego, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Se refiere a la forma de trazar, proyectar o dirigir un asunto u operaciones encaminadas hacia un fin, de manera sistematizada a través de lineamientos que se siguen dentro de una organización (<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>).

En principio la estrategia representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto del futuro, cómo posicionar sus productos en el mercado, cómo satisfacer las necesidades del cliente, cómo aumentar su potencialidad

competitiva, etc. El término estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera, y a los recursos con que cuenta.

A partir de las consideraciones anteriores se puede decir que la estrategia: es un conjunto de acciones integradoras que se deben desarrollar en los distintos niveles de la empresa para el logro de objetivos amplios, partiendo del conocimiento de las capacidades, limitaciones, eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno, que permitan ubicar a la misma en una posición ventajosa frente a los competidores.

En fin, la estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar.

2.2.1. Tipos de Estrategias

Las estrategias pueden ser clasificadas de diferentes maneras según las perspectivas de cada autor, por ejemplo: Serna (2003) las clasifica de la siguiente manera:

- Estrategias ofensivas o de crecimiento: Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son:
 - Concentración: cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de productos o de servicio. Es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

- Diversificación concéntrica: este caso se presenta cuando una firma decide completar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- Integración vertical: si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios, está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia delante (después de producirlo).
- Diversificación de conglomerado: cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
- Fusiones: es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones.
- Adquisiciones: es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquirente.
- Innovación: búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.
- Alianzas estratégicas: la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.
- Operaciones conjuntas (*Joint Ventures*): cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.

- Estrategias defensivas: son aquellas que se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de éstas se encuentran:
 - Reducción o ennichamiento: consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad. Esto ocurre fundamentalmente cuando una organización tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.
 - Desinversión: cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión. Esto ocurre especialmente en empresas que entran en una diversificación sin dirección.
 - Liquidación: es cuando se vende o se dispone de los bienes de una organización previa a los trámites legales, es liquidarla. Generalmente, una empresa recurre a esta estrategia cuando su negocio ha llegado a niveles tales de ineficiencia que ya no es posible recuperar eficientemente su tarea empresarial.
 - Recuperación: este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva y de utilidad.
 - Alianzas estratégicas: la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Estas alianzas son generalmente temporales.
- Estrategias genéricas o globales: las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocios. Señalan la dirección por áreas globales.

- Estrategias concéntricas: son aquellas que afectan a toda la organización. Los acelerados cambios del mundo actual, que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado por las diferentes áreas funcionales.

Según David, Fred (2008), los tipos de estrategias son:

- Estrategias de integración: son aquellas que buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de estrategia de integración: integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
 - Integración hacia delante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante, consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. La estrategia de integración hacia delante es aplicable cuando:
 1. Los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
 2. La existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
 3. La organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor, porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.

4. La organización cuenta con los recursos (financieros, tecnológicos, etc.) y de capital humano necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.

- Integración hacia atrás: son estrategias para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.
- Integración horizontal: se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa mediante las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores, permitiendo aumentar las economías de escala y mejorar la transferencia de recursos y competencias.
- Estrategias intensivas: son aquellas que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, mediante la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

Dentro de las estrategias intensivas se tienen:

- Penetración en el mercado: pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye:
 1. Aumentar la cantidad de vendedores.
 2. Elevar el gasto publicitario.

3. Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- Desarrollo del producto: son aquellas que pretenden incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.
- Desarrollo del mercado: son aquellas que se requieren para introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- Estrategias defensivas: éstas se dan en los mercados competitivos y globalizados, donde todas las compañías están sujetas a sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos: por empresas nuevas o por aquellas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía. Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:
 - Ampliar líneas de productos de las compañías para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
 - Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
 - Mantener precios bajos en dichos modelos.
 - Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.

- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.

Dentro de las estrategias defensivas se encuentran:

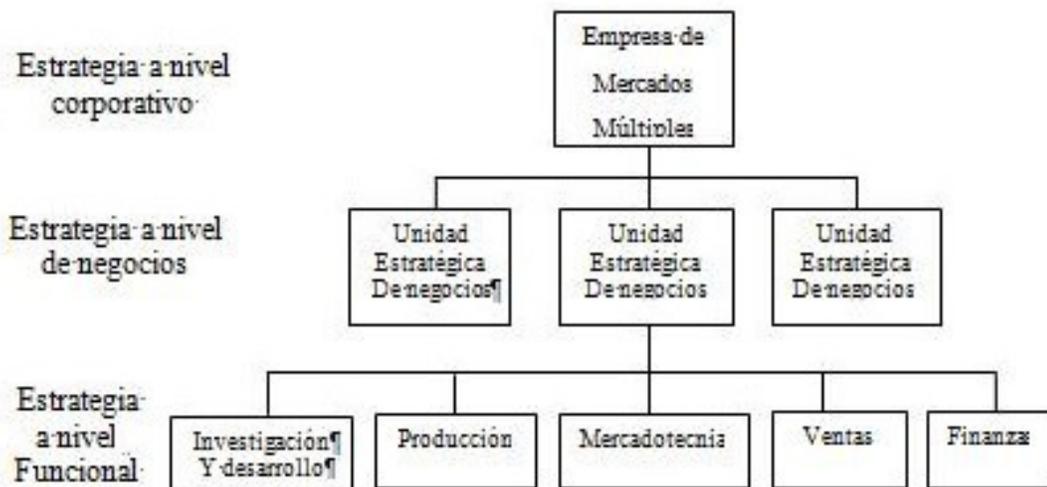
- La empresa de riesgo compartido: son aquellas que se dan cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
- El encogimiento: ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.
- La desinversión: implica vender una división o parte de una organización.
- Liquidación: implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

2.2.2 Niveles de Estrategias

Al hablar de estrategias, para Stoner y Freedman (1996), resulta de gran utilidad la distinción de tres niveles de la misma: el nivel corporativo, el de la línea de negocios o unidad de negocios, y el de funcionalidad (figura N° 1).

- Estrategias a nivel corporativo: es la estrategia formulada por la alta gerencia, con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones que tengan diversas líneas.
- Estrategias de líneas de negocios: es la estrategia formulada para alcanzar las metas de negocios específicos.
- Estrategias a nivel funcional: es la estrategia formulada por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios.

Figura N° 1. Niveles de la Estrategia



Fuente: Stoner y Freeman. 1996. Pág. 209.

2.2.3 Importancia de la Estrategia

La estrategia lo es todo, en la vida las personas se ven forzadas a planear estrategias ante toda situación. Por lo general, se piensa, razona y luego se produce la estrategia en el trabajo, en las relaciones personales, en los negocios, en las finanzas, en los juegos, en el amor, en fin, en todo momento. Es allí, donde recae la importancia de una estrategia, ya que, serán las guías de acción para desarrollar cualquier actividad en cualquier situación, y será el medio a través del cual se lograrán los resultados esperados.

2.3 Planes Estratégicos

Desde tiempos antiguos, las sociedades, recurren a hacer planes para la realización de sus actividades diarias, por lo que, si no se planea, se corre el riesgo de no alcanzar las metas propuestas. Cada plan, debe contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

Al respecto, Koontz y Weihrich (1994:118), señalan que “hacer planes incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos, lo que requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diferentes cursos de acción futuros”, mientras que Hitt y otros (2006:270), definen los planes “como el medio a través de cual los administradores esperan llegar al objetivo deseado”.

En líneas generales, los planes, son el camino trazado para lograr las metas. Elaborarlos, permite acercarse más a dónde se quiere ir, hacen posible que ocurran cosas que de lo contrario, no hubieran sucedido y, se avecina, aunque no con exactitud, a predecir el futuro, evitando que los sucesos ocurran por casualidad.

Hitt y otros (2006), señalan que existen tres tipos de planes: estratégicos, tácticos y operativos.

- Planes estratégicos: centran su atención en el futuro de la organización, e integran los factores del entorno y los recursos internos con las acciones que necesitan los gerentes para alcanzar las metas y objetivos que se proponen en un tiempo determinado. Por lo general, los planes estratégicos abarcan un período de entre 3 a 5 años, de allí, la terminación de planes a largo plazo. Los planes estratégicos se refieren a los principales aspectos de una organización, como productos, servicios, finanzas, tecnología y recursos humanos.
- Planes tácticos: traducen los planes estratégicos en metas para áreas específicas de la organización; por lo que, el tiempo de duración es más breve y, por lo tanto, su alcance es más reducido, estos abarcan aproximadamente entre 1 a 2 años. Si se comparan con los planes estratégicos, se puede decir que los planes tácticos son un tanto complejos, ya que su dominio de aplicación es más limitado. Toman en cuenta los recursos y las capacidades de las diferentes unidades que conforman una organización.
- Planes operativos: centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. Por lo general, suelen abarcar un período de 12 meses o menos. Ahora entre las tres clases de planes, éste es el menos complejo; por lo que, su efecto, regularmente se limita a un departamento o a una unidad de la organización.

Navas y Ortiz (2009), señalan que “todas las organizaciones públicas o privadas, con/sin ánimo de lucro, necesitan trazar y ejecutar un plan estratégico. Se

convierte en la hoja de ruta indispensable para gestionar eficazmente la estrategia y de esta forma poder alcanzar la visión organizacional o corporativa”.

Los planes estratégicos según Thompson y Strickland (2004:20), son “una declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y a la estrategia frente a las situaciones interna y externa de la organización”.

Ronda (2010), considera que un plan estratégico debe definir tres puntos fundamentales:

- Objetivos numéricos y temporales: explica que no son válidos los objetivos del tipo “maximizar las ventas de este año”, ya que no especifican una cifra y una fecha.
- Políticas y conductas internas: que no son más que variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos.
- Relación de acciones finalistas: son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar un problema específico de la misma.

Además, Ronda (2010) afirma que, el plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo, porque indica los objetivos numéricos de la compañía; es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos y, finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También, en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la “consistencia estratégica”. De acuerdo con Arieu (2010), “existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno”.

En líneas generales, un plan estratégico consiste en llevar a cabo una serie de pasos, los cuales conducen al logro de los objetivos de la organización, entre ellos se encuentran: análisis y diagnóstico de la situación, declaración de objetivos corporativos, estrategias corporativas, planes de actuaciones, seguimiento y evaluación. Establece las metas que deben alcanzar las organizaciones, describe el modo de conseguirlas, concluyendo la estrategia a seguir e indica los plazos de los que dispone la organización para alcanzar esas cifras.

2.3.1 Características de los Planes Estratégicos

En la preparación y ejecución de los planes estratégicos, es necesario tomar en cuenta que los mismos cumplan con lo que la organización requiere de ellos; por lo tanto, un plan estratégico organizacional debe poseer las siguientes características (<http://www.gestiopolis.com>):

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.

- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Tener programas para su realización.
- Ser claro, conciso e informativo.

2.3.2 Ventajas de la elaboración de Planes Estratégicos

La elaboración de un plan estratégico le traerá a la organización como ventajas (<http://www.myownbusiness.org>):

- El plan estratégico, definirá y enfocará el objetivo de la organización haciendo uso de información y análisis adecuados.
- La organización puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con inversionistas y bancos.
- El plan estratégico puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación.
- El plan estratégico sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar las metas organizacionales y la forma de conseguirlas debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas.
- Permite imaginar ideas, soluciones y resultados, sin embargo, es más importante tener en claro cómo transformarlas en realidad.
- Con la elaboración y aplicación de un plan estratégico, se asegura de que la organización tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- Se crea una imagen que permita identificar necesidades, así como prever

problemas de recursos y su asignación en el tiempo, teniendo como consecuencia un ahorro.

2.3.3 Proceso para la Elaboración de un Plan Estratégico

Existen diferentes modelos para el diseño de un plan estratégico, entre los que se encuentran los modelos de, Robbins y Coulter (1996), Thompson y Strickland (2004), Fred David (2008) y el modelo de gerencia estratégica de Humberto Serna (2003), siendo este último, el modelo que servirá de base para la realización de esta investigación, ya que, especifica cada uno de los pasos necesarios para la elaboración de dicho plan estratégico.

El proceso de gerencia estratégica es dinámico y continuo, el cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes así que el proceso de la administración estratégica no termina jamás. Éste, no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la administración estratégica. Así mismo, el modelo de gerencia estratégica de Humberto Serna (2003), describe un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la organización, así como su nivel de competitividad, con el fin de anticipar y decidir sobre el futuro de la empresa. Este proceso, comprende ocho componentes fundamentales que son: los estrategas, los principios corporativos, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones estratégicas, la formulación estratégica, la difusión del plan y la ejecución estratégica del plan (Ver figura N°2).

- Los estrategas: en las organizaciones existen personas o funcionarios ubicados en la alta dirección, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de

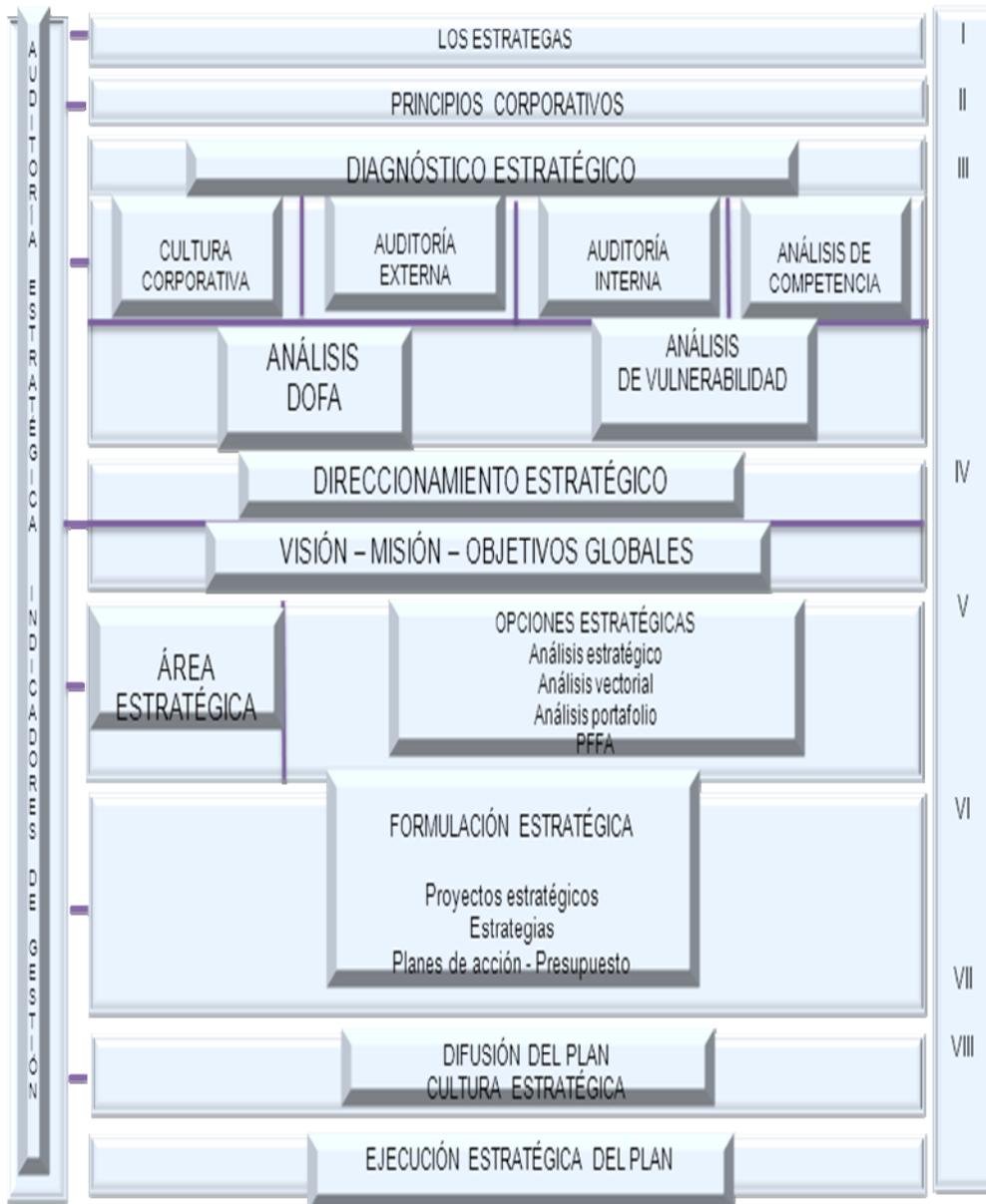
la organización, además tienen la capacidad para tomar decisiones que se relacionen con el desempeño presente o futuro de la organización. Estas personas se definen como estrategas, tal es el caso de los gerentes de áreas, directores y jefes de departamento, quienes además, de los miembros de las juntas directivas, el presidente y los vicepresidentes, estos tienen cada vez más participación en las decisiones a corto y largo plazo de una empresa. Es por ello que, el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible de manera que todas las personas que forman parte de la organización se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Los estrategas deben tener un nivel de inteligencia y una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador con dotes de liderazgo y ser capaz de comprometerse a lograr los objetivos de la empresa. Además, debe fomentar buenas relaciones interpersonales entre las personas con las cuales trabaja y de esta forma facilitar el logro de las metas propuestas. Crear y desarrollar estrategas es el gran reto de las organizaciones hacia el futuro.

- **Principios corporativos:** la misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Éstos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica definir o redefinir estos principios es parte fundamental. Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en la economía, en la humanidad, en la religión, en la política, etc., que guían la dinámica de los hombres y de la sociedad.
- **Diagnóstico estratégico:** es el resultado de obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas donde se identifican las fortalezas y debilidades de la

organización. El diagnóstico estratégico incluye, la cultura corporativa, la auditoría del entorno externo, la auditoría interna y el análisis de competencia.

Figura N° 2. Planeación y Gerencia Estratégica – Proceso



Fuente: Humberto Serna. 2003. Pág. 2

- Cultura corporativa: el diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la organización y en cómo ésta concuerda con los principios corporativos. Cada organización tiene su propia cultura que es distinta de las demás y que la identifica, incluye los valores creencias y comportamientos que forman parte de la vida de una organización. El liderazgo, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros que integran una empresa forman parte de la cultura de la misma, es decir, la cultura de una organización es la manera cómo éstas hacen las cosas, cómo establecen prioridades y definen cuál es la relevancia de ciertas tareas para la empresa. Por tanto, la cultura corporativa representa una de las mayores fortalezas de una organización, si coinciden con sus estrategias, de lo contrario es una de sus principales debilidades.

Para formar una cultura corporativa se deben considerar muchas fuerzas que influyen en su creación y consolidación. Algunos de estos factores son:

1. Los fundadores: incorporan a la empresa sus iniciativas, principios y prioridades, la comprensión que tiene la organización. En efecto, las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.
2. El estilo de dirección: uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia determina la interacción entre los miembros de la organización, influyen el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y forma de dirigir el sistema total.
3. La claridad de los principios organizacionales: Los principios y los valores que inspiran la vida de las organizaciones, deben ser explícitos, ser divulgados y consecuentes con ellos para así crear cultura, viviendo los

valores en cada decisión, en cada operación organizacional, ya que no puede haber culturas neutras, es decir, sin valores.

4. Autonomía individual (*empowerment*): El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, crea cultura. Los niveles y grados de centralización y descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes. No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol que otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar iniciativas, pero esto depende del tipo de negocio, de la tecnología, de los objetivos planteados, del entorno y de la posición competitiva de la organización.
5. Estructura: La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Sin embargo, en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y, por tanto, un contexto cultural distinto.
6. Sistema de apoyo: La cultura corporativa también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la organización. En la actualidad, el manejo y la distribución de la información, crea cultura. Salir de una cultura que se base en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural trascendente. También se deben considerar la tecnología, las telecomunicaciones, entre otros aspectos, que merecen atención como elementos importantes en la cultura organizacional.
7. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: La manera cómo una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de desempeño, las formas de

- remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, son elementos que contribuyen a la formación de la cultura de una organización.
8. El estímulo al riesgo: Existen organizaciones que limitan y generan en sus empleados el temor frente al riesgo. Otras, estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Cualquiera de estas actitudes crean contextos culturales diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. De igual forma, originan conductas diversas que influyen en la toma de decisiones.
 9. Direccionamiento estratégico: La visión corporativa, ya sea de corto o largo plazo, también contribuye a alcanzar la cultura organizacional. Una u otra visión corresponden a etapas diferentes de la vida de una organización. La clave está en saber hasta dónde la visión empresarial coincide con las estrategias.
 10. El talento humano: La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes de la cultura organizacional.
- Auditoría externa del entorno: El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que éstas debería evitar. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores (económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y competitivas), que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles.

1. Las fuerzas económicas ejercen un efecto directo en las estrategias de las organizaciones. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera del alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes disminuye. Asimismo, cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la organización se incrementan. Aspectos como el cambio de economía de un país, el nivel de ingreso disponible, la tendencia de las personas a gastar, las tasas de interés, de inflación, el desempleo y las condiciones económicas de otros países, pueden influir tanto positiva como negativamente en las organizaciones, y, de esto dependerá si los procesos que conlleva implantar las estrategias, son eficientes.
2. Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, ejercen repercusiones prácticamente en todos los aspectos. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, constituyen actualmente un desafío para las organizaciones. Estas tendencias, determinan la manera en que viven, trabajan, producen y consumen las personas. En la actualidad, aspectos como el sexo, las creencias, la religión, la inseguridad, la responsabilidad social, el comportamiento y las actitudes de las personas, han cobrado más que nunca una vital importancia y generan un gran impacto en el trabajo que realizan y, por ende, en las organizaciones que trabajan. De allí, la importancia que tienen estos factores, al tratar de determinar si representan o no, oportunidades o amenazas, y qué beneficios o desventajas éstas conllevan.
3. Los gobiernos, son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular y liberalizar sus actividades. La creciente interdependencia global entre las economías, los gobiernos y las organizaciones, hace necesario que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación y posterior implantación de las estrategias. Por lo tanto, los factores o fuerzas políticas,

gubernamentales y legales representan oportunidades y amenazas clave para las organizaciones, ya que las decisiones políticas, tienen grandes implicaciones para las empresas, ya sean grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro.

4. Las fuerzas tecnológicas se consideran de vital importancia, ya que los cambios y descubrimientos tecnológicos están teniendo un efecto drástico en las organizaciones, ya que están revolucionando las operaciones no solo en el área informática, sino también, en los servicios públicos. El Internet por su parte, actúa como un motor que fomenta la productividad, además, de ahorrarle a las organizaciones miles de millones en sistemas de autoservicio. Las fuerzas tecnológicas, representan vitales oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias, porque los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes.
5. Una parte de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. Ahora bien, la competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto. Debido a la dinámica del mundo actual,

para que una empresa se considere realmente competitiva, las organizaciones están tomando más en consideración a los gerentes con cualidades de líderes, ya que un gerente que no es líder, probablemente lleve a la organización a fracasar.

- **Análisis Interno:** El proceso de una auditoría interna organizacional requiere recopilar y asimilar la información acerca de las funciones de administración, finanzas y contabilidad, capacidad competitiva y aspectos tecnológicos de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente. Realizar una auditoría interna brinda mayores oportunidades a los trabajadores para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización, lo que representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden como su trabajo afecta a otras áreas o actividades de la empresa. Para efectos de este trabajo de investigación, se evaluarán aspectos como los planteados por Serna (2003):

1. **La capacidad directiva.** Se refiere al proceso administrativo, donde, se toman todas aquellas fortalezas y debilidades que surjan de la planeación, organización, dirección y control. Es necesario considerar la capacidad de las organizaciones de elaborar planes y por ende, anticiparse al futuro, ya que esto aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planificación ayuda a la empresa a estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante todos los cambios que resulten necesarios, permite conservar sus propios recursos y evitar el desperdicio, lo que conlleva a que la planeación tenga un efecto positivo en el desempeño de las organizaciones, ya que hacer planes, es más que extrapolar el pasado y el presente al futuro.

La organización por su parte, se enfoca a lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa quién hace qué y quién le reporta a quién. Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización.

Cuando se habla de dirección, se refiere al proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización, ya que la dirección se centra en los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación. Es obvio que, aunque los objetivos de las diversas organizaciones son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas. Por medio de una buena dirección, se pueden satisfacer las necesidades de los trabajadores y utilizar su potencial y, al mismo tiempo, contribuir a los propósitos de la empresa.

Por último, el control administrativo, que comprende todas aquellas actividades emprendidas a asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planteadas, en donde se considera establecer, medir, comparar el desempeño y emprender acciones correctivas.

2. Capacidad competitiva. Es todo aquello que está relacionado con el área comercial, como la calidad del producto, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, precios, publicidad, cubrimiento, investigación y desarrollo, lealtad de los clientes, calidad del servicio, entre otros. Aunque los aspectos mencionados anteriormente definen la competitividad de forma tradicional, existen otras actividades que pueden brindarle a las organizaciones una posición privilegiada o una marcada ventaja competitiva. Además de todos estos factores está ese ingrediente mágico que es el compromiso personal: liderazgo gerencial. Esto favorece y consolida la agresividad de una organización en el mercado. Algunas

personas y las empresas que ellas dirigen, son simplemente más competitivas que otras, dependiendo de su liderazgo. Cabe señalar, que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y gerenciales y el primero es muy importante para lo segundo, aunque el concepto de liderazgo no es igual al de administración ó gerencia. Todas las empresas deben mejorar constantemente la eficacia y eficiencia de sus actividades, pero para tener un rendimiento sostenible, generalmente se necesita contar con una posición estratégica singular.

3. Capacidad Financiera. Las medidas de rendimiento financieros indican si la estrategia de la compañía, su implementación y ejecución están realmente contribuyendo a la mejora del resultado, las fortalezas y las debilidades que surjan de lo que guarde relación con el capital o la deuda de una organización, capacidad de endeudamiento, liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios y de cartera, etc. Analizar indicadores financieros determina las fortalezas y debilidades en las distintas actividades que realizan una organización, o del tipo de organización que ésta sea, como por ejemplo, si es con fines de lucro o no. Evaluar la capacidad financiera proporcionará un panorama general de cómo la organización se administra financieramente
4. Capacidad técnica o tecnológica. Involucra el nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos técnicos y administrativos, infraestructura tecnológica (*hardware*), ubicación física, exclusividad y normalización de los procesos en las empresas industriales y de servicio. Se evalúan además aspectos como métodos utilizados para simplificar las actividades y también lo referente a la actualización y vanguardia que encierra la tecnología.
5. Capacidad de talento humano. Se puede decir que son todas las fortalezas y debilidades referentes al nivel académico, rotación, experiencia, capacitación, remuneración, motivación, pertenencia, etc. La función de

integración del personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación, recompensas, entre otras, ya que estas actividades desempeñan un papel importante en los esfuerzos de la implementación de las estrategias, y persiguen la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura, y a través del esfuerzo humano coordinado. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

- Análisis de competencia. Es una parte fundamental y muy importante del diagnóstico del entorno, ya que busca que las organizaciones se centren en los rivales o competidores, como factores fundamentales para el análisis y la auditoría externa que debe realizar una organización. Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado.

Según Serna (2003), existen diferentes técnicas que se utilizan para analizar los diferentes factores que permitirán determinar cuáles son las fortalezas y debilidades, como el perfil de capacidad interna (PCI); el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM); el análisis de competitividad (perfil competitivo PC); la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) y el análisis de vulnerabilidad, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

1. Perfil de capacidad interna (PCI): es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, en relación con las oportunidades y amenazas que le presente el medio externo (Ver cuadro N° 2).

2. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM): es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad (Ver cuadro N° 3).

Cuadro N° 2. Categorías del PCI

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD									
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna Humberto. 2003. Pág. 129.

Cuadro N° 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

CALIFICACIÓN FACTORES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. TECNOLÓGICOS									
2. ECONÓMICOS									
3. POLÍTICOS									
4. GEOGRÁFICOS									
5. SOCIALES									

Fuente: Serna Humberto. 2003. Pág. 129.

3. Perfil competitivo: identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.
4. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA): como método complementario del PCI, POAM y del PC, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización. Dicho análisis le permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Con base al análisis interno (PCI), la auditoría del entorno

(POAM) y el perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta clasificación (ver Cuadro N° 4).

Cuadro N° 4. Hoja de Trabajo DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades clave	Enumerar amenazas clave
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas clave	Enumerar debilidades clave

Fuente: Serna Humberto. 2003. Pág. 146.

Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito, que servirá de base para el análisis DOFA (ver Cuadro N° 5).

Cuadro N° 5. Matriz DOFA

	FORTALEZAS- F	DEBILIDADES- D
OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIAS- FO Utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.	ESTRATEGIAS- DO Tiene como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
AMENAZAS- A	ESTRATEGIAS- FA Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas	ESTRATEGIAS- DA Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas

Fuente: Serna Humberto. 2003. Pág. 149.

5. Análisis de vulnerabilidad: las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación de las estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la organización, lo cual puede afectar el proceso de formulación de estrategias. El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía. Allan J. Rowe (Serna 2003), en su libro *Strategic & Business Policy*, describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas:

- 5.1 Identificación de puntales: al realizar un análisis de vulnerabilidad lo primero que se debe identificar son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización. Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, la situación en el mercado, la relación con la competencia, al proceso productivo, la estructura administrativa, la cultura corporativa, etc.
- 5.2 Traducir los puntales en amenazas para el negocio: imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.
- 5.3 Evaluación de las consecuencias: se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la organización la ocurrencia de la amenaza señalada.
- 5.4 Valorizar el impacto: una vez evaluadas las consecuencias de cada puntual, se debe valorar y calificar la magnitud del impacto en una escala del 0 al 10, representando éste último el valor dado a consecuencia desastrosa.
- 5.5 Probabilidad de ocurrencia de la amenaza: consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad utilizando un puntaje entre 0 y 1.

5.6 Capacidad de reacción: una vez establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la organización. Aquí se calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

- **Direccionamiento estratégico:** las organizaciones para crecer y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir, tienen que definir su direccionamiento estratégico, el cual lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
 - **Principios corporativos:** son el conjunto de valores, normas y creencias que regulan la vida de una organización. Los principios corporativos definen los aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todas aquellas personas que la integran y, constituyen el soporte de su cultura y vida corporativa. Los principios corporativos no son parte de la visión ni de la misión, son en cambio el soporte de las mismas. Es decir, cuando se define la misión y la visión de una organización, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la organización. En líneas generales, son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la organización.
 - **Misión:** es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios, una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. Ésta revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir, trata de responder a interrogantes como ¿cuál es el negocio?, ¿cuáles son sus valores?,

¿para qué existe la empresa?, ¿cuál es su prioridad?; por tanto, la misión debe formularse difundirse y conocerse claramente.

- Visión: es un conjunto de ideas generales, que señala el rumbo, la dirección y que une el presente con el futuro de una organización. La visión sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Una visión clara provee los conocimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de la visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes de cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.
- Objetivos globales: son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la organización o área de negocio. Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, congruentes entre las unidades de la organización. Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativos, divisionales y funcionales de una organización. Son una importante medida del desempeño gerencial.
- Ejes estratégicos: son líneas básicas de desarrollo que generan las decisiones fundamentales que se deben tomar para asegurar una mayor eficacia en el futura de la organización. Los ejes estratégicos agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común y deben ser coherentes con la misión, con la visión y con el resultado del posterior análisis DOFA. No tienen que abarcar todos los

aspectos importantes de la organización, sino aquellos que sean más importantes. Es recomendable que los ejes estratégicos sean pocos, entre 5 y 10 ejes.

- Opciones estratégicas: después de haber descrito los objetivos globales es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos. El análisis de ésta ayudará a establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan que han de constituir los proyectos estratégicos que formaran parte del plan estratégico de la organización. Como lo indica el término, el ejercicio de análisis consiste en buscar o determinar distintas opciones estratégicas para así escoger la más adecuada. Entre las cuales se pueden destacar:

1. Alternativas estratégicas: ésta es una metodología la cual le proporciona a la organización formas de identificar las estrategias para que de esta forma, éstas pueden alcanzar su visión y poder lograr un desempeño exitoso y ser líder en el mercado.
2. Análisis vectorial de crecimiento: este análisis examina las diferentes alternativas de producto en relación con las opciones de mercado en las cuales se desenvuelve la compañía, un análisis sistemático de la estructura de mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas. Por tanto el análisis vectorial de crecimiento es una excelente herramienta para definir las estrategias de una empresa.

Una empresa puede analizar las siguientes opciones estratégicas:

- 1.1 Crecimiento vectorial horizontal: las opciones estratégicas en esta alternativa serían: permanecer en los mercados actuales con productos actuales, rediseñar y diseñar nuevos productos para satisfacer a los diferentes mercados, las opciones de crecimiento vectorial establecen

estrategias de consolidación que se mantengan en constantes estudios e investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados.

- 1.2 Crecimiento vectorial vertical: establece estrategias destinadas a la búsqueda y ampliación de nuevos segmentos de mercado tanto nacional como internacional. Es por ello que proporciona estrategias de penetración en los mercados, en esta estrategia la investigación de mercado juega un papel fundamental.
 - 1.3 Crecimiento vectorial combinado: estas estrategias no es más que la combinación de las diferentes posibilidades que ofrecen las estrategias verticales y las horizontales. Entonces se puede decir que las empresas pueden combinar las estrategias verticales y horizontales.
 - 1.4 Vector estratégico: la integración de las diferentes opciones estratégicas permitirá definir el vector estratégico de la compañía y, por tanto, poder establecer los productos y las estrategias que conduzcan a la materialización del vector.
3. Análisis del portafolio competitivo: se basa en el concepto de la curva de experiencia y enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. Se examina en esta metodología cada producto para determinar qué mezcla – portafolio facilita un logro más eficiente y eficaz de los objetivos.
- 3.1 Curvas de experiencia: la curva de experiencia resulta de cuatro efectos básicos:
 - 3.1.1 Efectos de aprendizaje: éstos tienen lugar cuando los operadores, supervisores y demás recursos humano de la organización se familiarizan con las actividades requeridas dentro de sus áreas.

- 3.1.2 Economía a escalas: éstas se dan como resultado de la distribución del costo fijo total de la capacidad productiva entre un número mayor de productos.
- 3.1.3 Sustitución: el uso de materiales menos costosos ayuda a reducir más los costos. Además, se puede comprar, manejar y procesar el material más económicamente cuando aumenta el volumen.
- 3.1.4 Innovación e ingeniería de utilidad: éstas se convierten en fuentes importantes de ahorro en los costos, como resultado de las mejoras en los métodos y procedimientos y del surgimiento de nuevas tecnologías.
- 3.1.5 El portafolio de productos: de acuerdo con las características del flujo de efectivo y la participación relativa en el mercado, cada producto puede colocarse en una matriz de cartera de producto. El análisis de portafolio es muy similar al análisis del ciclo de vida del producto.

- Formulación estratégica: esta etapa consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. La formulación de la estrategia determina cuáles serían las posibles estrategias a utilizar en una organización. Es una planeación y diagnóstico sobre qué hacer, hacia dónde ir y si se está tomando la mejor decisión. Son planes que ayudarán a alcanzar objetivos de una organización. Entre los temas de formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil. Sin embargo, es importante señalar que hay factores que pueden afectar las decisiones de formulación de estrategias, como las actitudes con respecto al riesgo, la

preocupación por la responsabilidad social y los valores personales; no obstante, las organizaciones deberán permanecer en la mayor objetividad posible.

- Proyectos estratégicos: son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de darle importancia a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales deben tener más desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son en realidad los factores claves del éxito de la compañía. Los proyectos estratégicos deben ser:
 - 1 Explícitos: en cuanto a la fijación de las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar oportunidades y prever el efecto de las amenazas.
 - 2 Consistentes: los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión. Estos también deben ser consistentes y necesarios para el negocio.
 - 3 Poco y vitales: los proyectos estratégicos deben ser pocos y vitales. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar el control.
 - 4 Dinámicos: los proyectos estratégicos deben conducir a la acción.

- Matriz de correlación: los proyectos estratégicos tienen relación directa con los objetivos. Por tanto la matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.

- Estrategias: para realización del proceso del proyecto deben establecerse las estrategias a través de las cuales se llevará a cabo las estrategias, son el cómo de los proyectos, son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico. Para cada proyecto deben definirse las estrategias y los

responsables de llevar a cabo dicho proyecto, el responsable puede ser una unidad estratégica o una persona.

- Planes de acción: en esta etapa se ponen en marcha los proyectos estratégicos, cada unidad o persona responsable deberá desarrollar el plan de acción para así poder lograr las metas deseadas, para ello debe establecer un indicador de éxito global, definir las tareas para lograr que cada estrategia se haga realidad, identificar el tiempo necesario para la acción, especificar las metas que desea lograr, señalar al responsable de cada tarea, especificar los resultados técnicos, físicos, financieros y humanos, necesarios, señalar las limitaciones, luego de que se establecen y definen todos estos elementos se logrará poner en marcha el proyecto y se logrará de manera exitosa las metas deseadas.
- Difusión del plan: después de haber ejecutado el plan, es necesario que el plan estratégico se dé a conocer en los altos niveles de la organización donde se aprobará y pondrá en práctica. Luego de que las autoridades evalúen y verifique el plan y dado su aprobación se procede a diseñar un programa de venta interna del plan; la venta interna es una estrategia de mercado corporativo. El plan estratégico solo debe ser conocidos por la alta gerencia, su elaboración y puesta en marcha solo debe ser conocidos por quienes lo elaboran y van a participar en su ejecución. La difusión del plan estratégico se operacionaliza dentro del contexto de alineamiento estratégico, la estrategia de alineamiento tiene su gran soporte en el mapa estratégico.
- Cultura estratégica: es el resultado de un proceso en el cual los miembros de una organización participan en la toma de decisiones para la solución de los problemas de la organización. La cultura estratégica es la manera en cómo los miembros de

una organización llevarán a cabo las estrategias planteadas, esto a través de la comunicación y relaciones interpersonales entre los miembros de una organización.

- **Ejecución estratégica del plan:** la planeación estratégica de una organización no puede quedarse solo en documentos y archivos, ésta tiene que estar unida a la acción y generar resultado. Un plan estratégico que no se ejecute día tras día pasará a quedar en el olvido en los archivos de la organización. Es por esta razón que se hace importante la ejecución estratégica, ya que, ésta permitirá a la organización a poner en práctica sus estrategias escogidas y de ésta forma poder lograr el éxito empresarial y, por ende la misión, visión y objetivos planteados por la organización. Para que exista una buena ejecución estratégica del plan, es necesario que exista una motivación tanto para los empleados como para los gerentes. Se deben evaluar todas las ventajas y oportunidades que se generarán por dicha implantación, examinar las actividades que se llevarán a cabo, para lograr que éstas se ejecuten de manera exitosa y así poder obtener el éxito en la organización o departamento para el cual se creó dicho plan estratégico.
- **Índices de gestión:** El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello con base en los objetivos, planes de acción y el presupuesto estratégico, se definirán indicadores que ayudarán a medir el desempeño de la organización. Esta medición se debe realizar de manera periódica, de manera de tener retroalimentación en el proceso de planeación estratégica y de ésta manera poder aplicar los ajustes y correcciones que sean necesarias en dicha situación. La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas, institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. Es la última etapa del proceso de gerencia estratégica y, no es más que la revisión de cómo se está llevando a cabo la ejecución de las estrategias, midiendo los resultados obtenidos. En este nivel el

control juega un papel importante y constituye el primer paso para la nueva planificación o, por lo menos, el medio para la corrección de lo planteado a través de la retroalimentación. Los gerentes necesitan saber si sus estrategias se están ejecutando de manera correcta; así, al realizar la evaluación de las estrategias, la información arrojada permitirá determinar y conocer si existe alguna falla en esta fase y, de este modo, crear medidas correctivas. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que, los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

3.1 Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

La Universidad de Oriente es un sistema de educación superior al servicio del país, con objetivos comunes a las demás Universidades venezolanas y del mundo. Desde su inicio fue motor fundamental del desarrollo integral de toda la región insular, nororiental y sur del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los estados orientales donde funcionan. Se creó con la finalidad de contribuir en la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana.

La Universidad de Oriente simboliza la casa de estudio más importante de la región oriental, y fue creada el 21 de noviembre de 1958, según Gaceta Oficial N° 25.831 de la República de Venezuela, de fecha 6 de diciembre del mismo año, bajo el Decreto de Ley N° 459 dictado por la junta de gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria, siendo ministro de educación el Dr. Rafael Pisani, bajo la conducción de su rector fundador Dr. Luís Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos; en octubre de 1961 se instala el Núcleo en Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y, Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con

la Escuela de Ingeniería Química, y en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero de 1969.

En cuanto a su misión, la Universidad de Oriente está orientada a formar los recursos humanos que demandan las necesidades del país; generar y difundir conocimientos a través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de promover los cambios científicos, tecnológicos, sociales y culturales que se requieren para el desarrollo regional y nacional.

Asimismo, su visión, consiste en afianzarse como una organización científico-educativa de prestigio, que se destaque en la formación de recursos humanos altamente calificados en lo científico, tecnológico y sociocultural; que responda a las demandas del entorno, así como a las existencias de cambio e innovación tecnológica necesarios para el desarrollo autónomo y sostenido de la región y del país.

Administrativamente, la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las autoridades rectorales, los decanos de los cinco núcleos, cinco representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio Popular para la Educación Superior y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

Actualmente, la Universidad de Oriente está conformada por cinco núcleos: Bolívar, Anzoátegui, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, este último, da inicio a sus actividades el 12 de octubre de 1959, con estudios formales de Ciencias Marinas, constituido académicamente por el Instituto Oceanográfico, la Dirección de Cursos Básicos, las Escuelas de Humanidades y Educación, de Ciencias, de Ciencias Sociales y Administración.

Con su creación, surgieron una serie de necesidades que debían de solucionarse de inmediato, es decir seleccionar el recurso humano que se encargaría en poner en marcha el proyecto de Educación Superior que vino a solucionar la demanda estudiantil del oriente del país. De allí surge la estructura jerárquica de la UDO, y con ella las direcciones, departamentos, secciones entre otros. Así nace la Dirección de Personal, de donde depende linealmente el Departamento de Registro y Estadísticas, además del Departamento de Evaluación y Control, el Departamento de Organización y Estudios, el Departamento de Nómina, el Departamento de Pasivos laborales, el Departamento de Servicios sociales y las Delegaciones de Núcleos.

El Departamento de Registro y Estadísticas, tiene como misión, mantener en orden cronológico y actualizado los expedientes de funcionarios y carpetas de los departamentos, a fin de suministrar información confiable a las dependencias que lo requieran.

A su vez tiene como visión, suministrar información rápida y veraz, a las dependencias que lo requieran, así como también al personal Docente, Administrativo y obrero que labora en la Universidad de Oriente, referente a la documentación de expedientes de funcionarios de acuerdo a los nuevos cambios tecnológicos.

El objetivo principal del Departamento de Registro y Estadísticas es actualizar, elaborar y resguardar los expedientes de los funcionarios y analizar exhaustivamente la gestión administrativa, para alimentar y resaltar las fortalezas y tomar medidas correctivas sobre las debilidades o desviaciones.

Según la Memoria y Cuenta del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente (2008), esta unidad tiene como funciones principales:

1. Recibir, clasificar y archivar la correspondencia.

2. Organizar los expedientes por Núcleo, tipo de personal y condición laboral.
3. Controlar salida y entrada de expedientes.
4. Mantener actualizado los expedientes de funcionarios. Así como también la carpeta de las diferentes dependencias.
5. Llevar control de personal activo, jubilado, pensionado por sobreviviente. Por incapacidad, becarios, retirados y en comisión de servicio.
6. Incorporar los FP-020 de funcionarios a la base de datos.
7. Preparar lista de personal a recibir reconocimiento (Rectorado).
8. Revisar expedientes de pensionados por sobreviviente y elaborar informe con base a resultados obtenidos.
9. Elaborar cuadros estadísticos del personal
10. Revisar la prima por hijos de los funcionarios.
11. Elaborar mensualmente la presentación de cuenta de las actividades realizadas en el departamento.

El Departamento de Registro y Estadísticas, inicialmente era una sección, pero mediante Resolución del Consejo Universitario CU- Nº 026/99 de fecha 03/08/99, se convirtió en un departamento, el mismo, depende linealmente de la Dirección de Personal y es la unidad organizativa encargada de la formación y custodia de los expedientes del personal Docente, Administrativo y Obrero de la Universidad, activos, jubilados, pensionados y retirados, becados y de licencia. No obstante, este departamento está compuesto por:

- Jefe del Departamento: propone a la Dirección de Personal las políticas inherentes a su campo de acción, suministrando la información necesaria a los demás

departamentos, con el objeto de facilitar el proceso de administración del personal. Este también se encarga de:

- Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades del Departamento.
- Cuidar la aplicación de las normativas que rigen en materia de elaboración, actualización, préstamos y custodia de los expedientes de personal universitario.
- Verifica, recibe firma y elabora la correspondencia inherente al Departamento.
- Se encarga de rendir cuenta periódica al Director del Personal de las actividades desarrolladas por el Departamento.
- Supervisa que el personal perteneciente al Departamento realice las actividades asignadas.
- Asiste a las reuniones del Comité Técnico.
- Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto y del plan operativo de la Dirección de Personal y los informes que le sean solicitados, y de esta manera se le asignen los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento del Departamento.
- Velar por la conservación y buen uso de los mismos.

- Administrador: controla las actividades de administración de la unidad, elaborando e interpretando herramientas como registros, cuadros demostrativos y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos y tiene como funciones:
 - Llevar el control de Seguro de Hospitalización Cirugía y Maternidad (HCM).
 - Rinde cuenta ante los entes controladores.
 - Atiende e informa al público en general.
 - Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral establecidos.
 - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Asistente de Recursos y Apoyo Informático: desarrolla programas de computación analizando requerimientos de información, diseñando soluciones lógicas usando las herramientas computacionales adecuadas, a fin de satisfacer los requerimientos del Departamento, teniendo como funciones:
 - Lleva el registro y control de todo lo relacionado con las primas por hijos, deducciones, asignaciones y anulaciones de nómina.
 - Realiza respaldo de la información bajo su responsabilidad.
 - Documenta los trabajos realizados

- Participa en reuniones técnicas.
 - Cumple con las normas, lineamientos y estándares establecidos por la unidad para el desarrollo de programas de computación.
 - Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral establecidos.
 - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Analista de Recursos Humanos: analiza actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración del personal a fin de mantener un buen clima laboral y, entre sus principales funciones se encuentran:
 - Lleva el control y registro del personal jubilado, pensionado y pensionado por sobreviviente.
 - Atiende consultas, quejas y reclamos en materia de jubilados, pensionados y pensionados por sobrevivientes.
 - Notifica al Departamento de Nómina los movimientos en relación a los jubilados, pensionados y pensionados por sobrevivientes para que se efectúen los respectivos ajustes.

- Transcribe y accesa información en un microcomputador.
 - Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral establecidos.
 - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Trabajador Social: desarrolla programas de trabajo social, realizando estudios de investigación y diagnóstico socio-económicos, a fin de lograr y mantener el bienestar social de la comunidad universitaria, tiene entre sus funciones:
 - Planificar y coordinar las actividades de los programas socio-económicos a la organización.
 - Analiza los datos y estadísticas de los diferentes programas socio-económicos.
 - Coordina y ejecuta los programas derivados de las investigaciones y estudios socio-económicos.
 - Evalúa y hace seguimiento a los casos atendidos.
 - Optimiza procesos de selección y asignación de beneficios socio-económicos.

- Visita domicilios relacionados con la firma del libro de fe de vida del personal jubilado, pensionados y pensionado por sobreviviente.
 - Orienta y asesora en materia de su competencia.
 - Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral establecidos.
 - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Archivistas: resguarda los documentos, expedientes y demás información, organizando y ejecutando actividades de clasificación, codificación y custodia de documentos, a fin de mantener información actualizada y organizada a disposición de la organización, realiza las siguientes funciones:
 - Identificar las carpetas donde va ser archivado el material.
 - Recibe material para archivar.
 - Clasifica el material para archivar.
 - Codifica el material para archivar, de acuerdo al código establecido.

- Suministra expedientes y/o documentos a las diferentes unidades, según la normativa vigente.
- Efectúa la lectura de los documentos a archivar.
- Archiva en los documentos correspondientes los documentos recibidos.
- Ubica las carpetas nuevas en sus respectivos archivadores.
- Realiza inventarios de archivos, para la evacuación de expedientes de inactivos y documentos que han caducado.
- Vela por la conservación, restauración y mantenimiento de la documentación.
- Participa en el diseño y ejecución de instrumentos técnicos.
- Lleva el control de préstamos de expedientes y/o documentos.
- Proporciona información del material archivado, según las normas establecidas.
- Vela por el cumplimiento de los reglamentos, normas y procedimientos de la unidad.
- Atiende y resuelve problemas que se presentan en el archivo.
- Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral establecidos.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afin que le sea asignada.
- Auxiliar de Archivo: resguarda documentos, expedientes y demás información de interés para la institución, ejecutando actividades de recepción, archivo y custodia de documentos, en una unidad de archivo, a fin de mantener información organizada a disposición de la institución, tienen las siguientes funciones:
 - Identificar las carpetas donde se va a ser archivado el material.
 - Recibe el material a archivar.
 - Suministra expedientes y/o documentos a las diferentes unidades, según la normativa vigente.
 - Archiva en los expedientes y/o carpetas correspondientes los documentos recibidos.
 - Ubica las carpetas nuevas en sus respectivos archivadores.
 - Prepara los índices y rótulos de identificación del contenido de las carpetas.
 - Recibe el material desincorporando del archivo y de otras dependencias de la dirección o coordinación.
 - Desincorpora de acuerdo con las normas establecidas, documentos y expedientes activos y los incorpora al archivo de inactivos.

- Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral establecidos.
 - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Secretaria: ejecuta actividades pertinentes al área secretarial y asiste a su supervisor inmediato aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos del departamento, sus funciones son las siguientes:
 - Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
 - Recibe y envía correspondencia.
 - Opera la máquina fotocopidora y fax.
 - Convoca a reuniones de la unidad.
 - Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
 - Cumple con las normas y procedimientos de higiene y seguridad integral establecidos.

- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afin que le sea asignada.

3.2 Bases Legales asociadas al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Conforman todas las leyes, reglamentos y aspectos legales que pueden tener relación o ser de ayuda en la de investigación. Entre éstas se encuentran la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley de Universidades, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y el Código de Ética del Funcionario Público.

La Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), es la carta magna por la cual se deben regir todos y cada uno de los venezolanos; por ende, es la principal guía la cual conducirá el presente trabajo de investigación. En sus artículos 2, 3, 102, 103, 104, esta ley habla, en primer lugar, sobre los valores presentes en la vida y la responsabilidad social que deben ser uno de los principios fundamentales de cualquier organización y, en segundo lugar, dice cuáles son los fines que tiene el Estado venezolano como lo son la defensa, el desarrollo personal, respeto a la dignidad, la democracia, la paz, el bienestar, derechos y deberes, los cuales deben formar parte de los principios básicos de toda empresa, sin importar su naturaleza. Así mismo, el Estado debe proporcionar de manera gratuita, democrática y obligatoria la educación en todos sus niveles, desde el maternal hasta el pregrado universitario, para ello debe realizar una inversión prioritaria en las instituciones y servicios que garantice el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) es la norma fundamental, escrita o no, de un Estado soberano, establecida o aceptada para regirlo. Esta carta magna fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado y de éstos con sus ciudadanos, estableciendo así las bases para su gobierno y organización de las instituciones en que tales poderes se asientan. También garantiza al pueblo derechos y libertades. A continuación se presentan algunos artículos que sirven como base legal para esta investigación.

Artículo N° 2:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo N° 3:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Artículo N° 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración

ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Artículo N° 103:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Artículo N°104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En lo que respecta a la Ley de Universidades de fecha 8 de septiembre de 1970, la misma establece en sus artículos 1, 2, y 3 lo siguiente:

Artículo N° 1: “La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre”.

Artículo N° 2: “Las Universidades son Instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales”.

Artículo N° 3:

Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

En estos artículos se hace mención de la importancia de las universidades en la nación, su aporte en la formación integral del hombre, las funciones que deben ejercer y sus intereses; es por ello que, la información reflejada en estos artículos se tomarán en cuenta para la realización de esta investigación.

Por su parte, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público de fecha 11 de abril de 2007 en su artículo números 6 establece:

Artículo N° 6:

Están sujetos a las regulaciones de esta Ley, con las especificidades que la misma establece, los entes u organismos que conforman el sector público, enumerados seguidamente:

1 La República.

2. Los estados
3. El Distrito Metropolitano de Caracas
4. Los distritos
5. Los municipios
6. Los institutos autónomos.
7. Las personas jurídicas estatales de derecho público,
8. Las sociedades mercantiles en las cuales la República o las demás personas a que se refiere el presente artículo tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social. Quedarán comprendidas además, las sociedades de propiedad totalmente estatal, cuya función a través de la posesión de acciones de otras sociedades sea coordinar la gestión empresarial pública de un sector de la economía nacional.
9. Las sociedades mercantiles en las cuales las personas a que se refiere el numeral anterior tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social.
10. Las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos o dirigidas por algunas de las personas referidas en este artículo, cuando la totalidad de los aportes presupuestarios o contribuciones en un ejercicio efectuado por una o varias de las personas referidas en el presente artículo, represente el cincuenta por ciento o más de su presupuesto.

El aporte principal de este artículo a este trabajo, es que permite conocer cuáles son los organismos que conforman el sector público, dentro de los que destacan las universidades, por ser instituciones autónomas, que dependen directamente de los recursos financieros aportados por el Estado.

Finalmente, el Código de Ética del Funcionario Público (1997), que en su artículo N° 1 establece los principios por los cuales debe regirse un funcionario público, entre ellos están:

- Salvaguardar en todo momento y en cada una de sus actuaciones, los intereses generales del Estado y la preservación del patrimonio público.

- Actuar con estricto apego a las leyes y a todas las demás normas e instrucciones que deben regir su comportamiento en la realización cabal de todas las tareas que tenga asignadas.
- Dedicar todos sus esfuerzos para cumplir, con la máxima eficiencia y la más alta eficacia, la misión que le esté encomendada.
- Realizar permanentemente actividades de superación personal y de colaboración en el mejoramiento institucional de la administración pública y, en particular, del organismo donde preste sus servicios.
- Rehusar con firmeza inequívoca el mantenimiento de relaciones o de intereses, con personas u organizaciones, que sean incompatibles con su cargo y con las atribuciones y funciones que le estén asignadas.
- Proceder con objetividad e imparcialidad en todas las decisiones que le corresponda tomar así como en los asuntos en los que deba intervenir.
- Rechazar en cualquier caso y circunstancia y no solicitar jamás, ni para sí mismo ni para terceros, pagos, beneficios o privilegios en ocasión de los servicios que deba prestar, entre otros.

3.3 Plan Estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

EL plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas, es el resultado de aplicar exitosamente un proceso de gerencia estratégica, cuyo fin será dotar a dicha unidad organizativa de una estrategia adecuada y consistente que le permita llevar a cabo sus actividades de la manera más eficiente. El plan estratégico, surge, después de haber analizado toda la información obtenida del personal del Departamento.

3.3.1 Los Estrategas en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Los estrategas son aquellas personas que se encuentran ubicadas en el nivel corporativo más alto de una organización y quienes tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño de la empresa. En la actualidad, la calidad de talento humano y la forma en que se participe al tomar decisiones, es de vital importancia en las organizaciones, ya que, logra que el proceso de gerencia estratégica sea lo más participativo posible, comprometiendo a las personas que integran la organización con sus valores, su visión, su misión y sus objetivos.

En el caso de la Universidad de Oriente, los estrategas son representados por los directores y/o jefes de departamento, quienes de alguna u otra forma tienen participación en las decisiones que incumben a la universidad. En el departamento de Registro y Estadísticas el Jefe del Departamento representa el estratega de dicha unidad directamente, el cual, debe conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no sólo por el cargo que ocupa. Pero también interviene el Director de Personal, que como se mencionó anteriormente es la Dirección de la cual depende el Departamento. Por supuesto, también participan las altas autoridades que representan la Universidad.

3.3.2 Principios del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Los principios corporativos son un conjunto de valores y creencias que regulan la vida de una organización y se hacen realidad en su cultura. Es por ello, que en la puesta en práctica del proceso de gerencia estratégica, definir los principios es parte fundamental, es decir, es el marco de referencia de proceso y, por tanto, su punto de partida.

Existen diferentes principios y valores en la sociedad y en los individuos en lo social, en lo económico, en lo político y religioso que guían a las personas y a la sociedad de forma individual. Sin embargo, en las organizaciones también tienen que existir principios y valores que formen parte integral de la cultura de la misma. Aspectos como el comportamiento, la prestación de servicio y la calidad humana, son los principales principios por los que se rige el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, ya que, principios y valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una organización.

- Comportamiento: Es la forma de actuar de los miembros del Departamento con respecto a las leyes que lo rigen y las relaciones entre éstos, los clientes y la sociedad.
- Prestación de servicios: Es responsabilidad de todos los trabajadores que forman parte del Departamento, lo que compromete a cada uno de ellos con la calidad del servicio prestado lo que lo convierte en una ventaja competitiva para éste.
- Calidad humana: Implica el cumplimiento de las responsabilidades y deberes de cada trabajador.

3.3.3 Diagnóstico Estratégico del Departamento de Registro y Estadísticas

El diagnóstico estratégico sirve como marco de referencia para analizar la situación actual del Departamento de Registro y Estadísticas de la universidad de Oriente, tanto internamente como frente a su entorno, por ello, es necesario obtener y procesar información dirigida a identificar oportunidades y amenazas en el entorno, así como fortalezas y debilidades internas de la organización, lo que ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse

para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el impacto de las amenazas.

3.3.3.1 Factores Internos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Los factores internos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, representan un conjunto de factores que inciden directamente en las actividades que allí se desempeñan y contribuyen con la realización de las mismas. Es por ello, que para el análisis de dichos factores internos, se aplicó una encuesta, modalidad cuestionario (Ver anexo N° 1), a una población intencional conformada por diez personas (10), que laboran en dicha Unidad organizativa, puesto que los mismos se constituyeron en informantes claves para esta investigación. Cabe destacar que de esa población de diez personas, solo nueve (9) contestaron el cuestionario, por lo que se hizo el análisis en función de la misma. Para obtener la información necesaria, que posteriormente permitió determinar las fortalezas y debilidades de este Departamento, se estructuró el cuestionario considerando las siguientes dimensiones: aspectos generales, capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad presupuestaria y financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano.

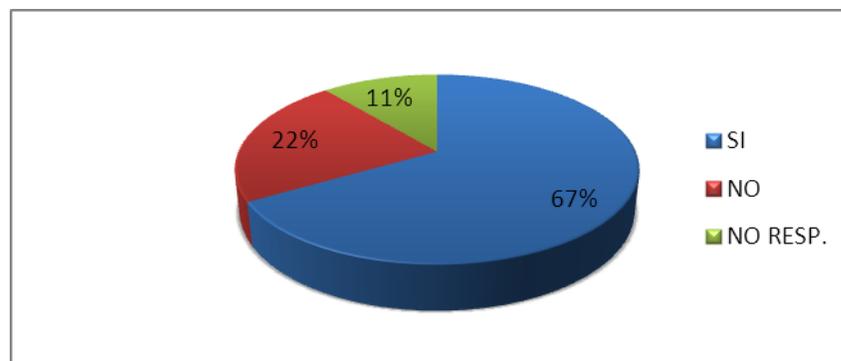
- Aspectos Generales. En cuanto a la existencia de una visión y una misión en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el 100% de los encuestados dijo que éstas son conocidas y compartidas por todos los miembros de la Unidad, lo cual significa que cada uno de los encuestados está claro y orientado en cuanto al camino que debe seguir.

Cuando se consultó sí en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, las labores que se llevan a cabo están orientadas en función de la visión y misión, el 100% de los encuestados dijo que sí. Además, manifiestan en un 100% que las funciones que esta unidad desempeña están acorde con los objetivos de la universidad.

De igual forma, el 100% de los encuestados dijo que el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente es una dependencia necesaria para alcanzar los objetivos de la organización, en este caso de la Universidad de Oriente, puesto que dicha unidad se encarga del control y resguardo de todos y cada uno de los expedientes correspondientes a cada trabajador que labora en los núcleos que la conforman.

Cuando se consultó si en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se han planteado estrategias que favorezcan las tareas de dicha unidad, el 66,67% contestó que sí, un 22,22% dijo que no y un 11,11% no respondió, por lo que se evidencia que sí se han formulado estrategias que favorezcan dicha unidad organizativa (ver gráfico N° 1).

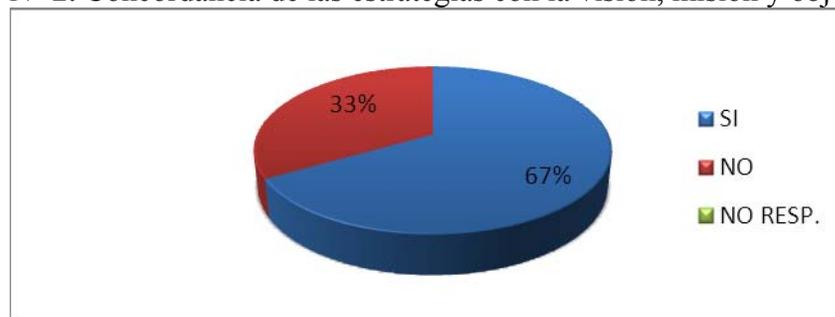
Gráfico N° 1. Planteamiento de Estrategias que favorezcan las tareas



Fuente: Autoras. 2010.

Además, 66,67% de los entrevistados manifestaron que dichas estrategias formuladas están de acuerdo con la visión, misión y los objetivos de la organización, mientras que el 33,37% respondió lo contrario (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2. Concordancia de las estrategias con la visión, misión y objetivos.

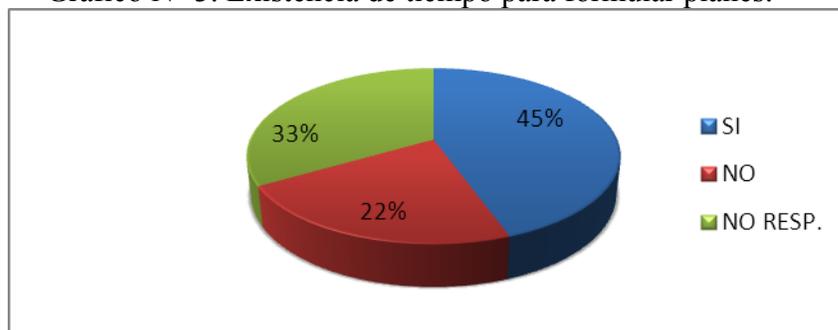


Fuente: Autoras. 2010.

- Capacidad Directiva. Cuando se consultó si en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, se han formulado planes, el 100% de los entrevistados contestó que sí. De igual forma, consideran en un 100% que era necesario planificar las actividades antes de realizarlas, lo que sugiere que en dicha unidad organizativa se anticipan a los hechos y evitan que ocurran imprevistos.

Sin embargo, cuando se consultó si existía tiempo suficiente para realizar un proceso de planificación de las actividades en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, un 44,44% respondió que sí, 22,22% dijo que no y, un 33,33% no respondió (ver gráfico N° 3).

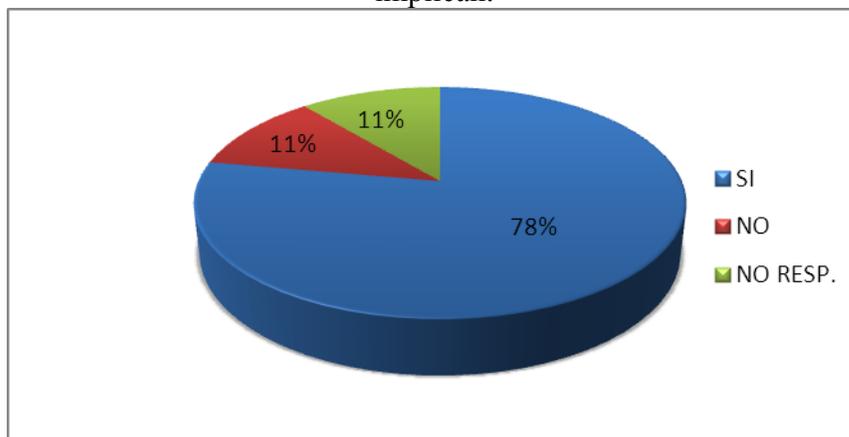
Gráfico N° 3. Existencia de tiempo para formular planes.



Fuente: Autoras. 2010.

En lo que se refiere al entendimiento de la autoridad y responsabilidad que el cargo implicaba, el 77,78% de los miembros encuestados dijo que sí, 11,11% dijo que no y 11,11% no respondió. Al respecto, se puede inferir que en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, las personas que allí laboran tiene noción de cuál es su posición que el rango jerárquico existente en el departamento (ver gráfico N° 4).

Gráfico N° 4. Entendimiento de la autoridad y responsabilidad que los cargos implican.

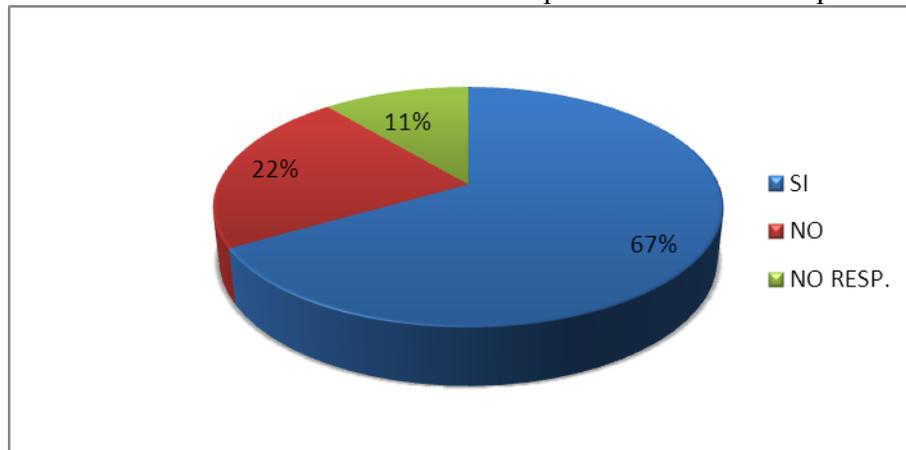


Fuente: Autoras. 2010.

En cuanto a la definición de las tareas correspondientes a cada empleado, en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el

66,67% de los encuestados respondió que sí, 22,22% contestó que no y, 11,11% no respondió (ver gráfico N° 5).

Gráfico N° 5. Definición de las tareas correspondientes a cada empleado.



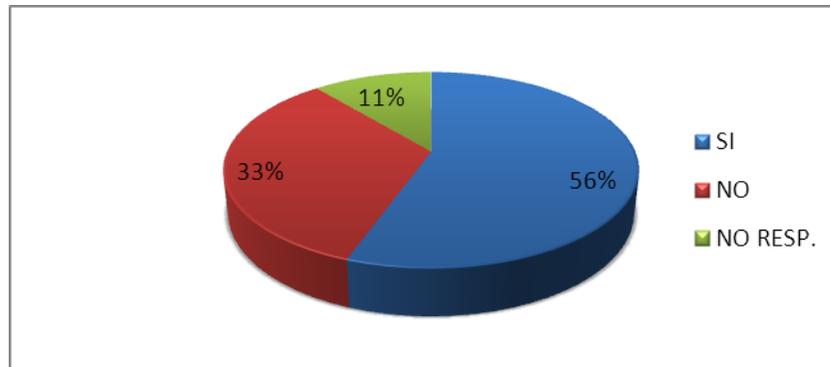
Fuente: Autoras. 2010.

Con respecto, a si la motivación es un factor determinante en la realización de las actividades en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el 100% de los miembros encuestados respondió que sí es un factor determinante. No obstante, la consultar si estaban motivados para realizar sus labores el 55,56% respondió que sí y el 44,44% restante respondió que no, de tal manera que se puede inferir que aunque la mayoría de las personas que trabajan en el Departamento están motivados, existen insatisfacciones que aquejan, que, a la larga, impedirán alcanzar con éxito las objetivos y las metas en dicha unidad organizativa (ver gráfico N° 6)

Referente al liderazgo, cuando se consultó si las actividades en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, eran liderizadas eficientemente, el 55,56% de las personas entrevistadas respondieron que sí, 33,33% que no, contra un 11,11% no contestó, por lo que, se puede inferir

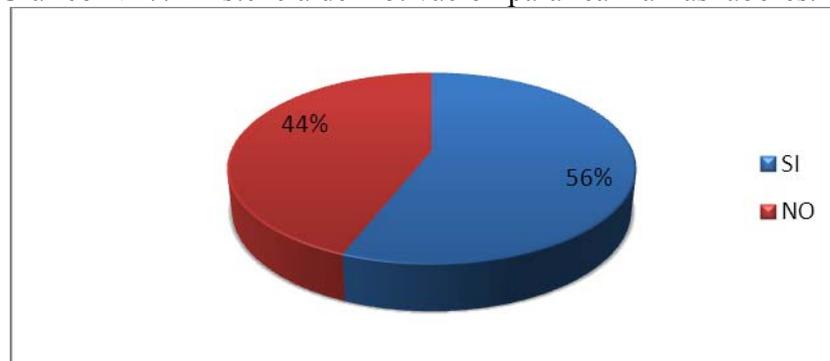
que la gerencia logra eficazmente que los empleados se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas propuestas (ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 6. Existencia de un liderazgo eficiente en la realización de las actividades.



Fuente: Autoras. 2010.

Gráfico N° 7. Existencia de motivación para realizar las labores.

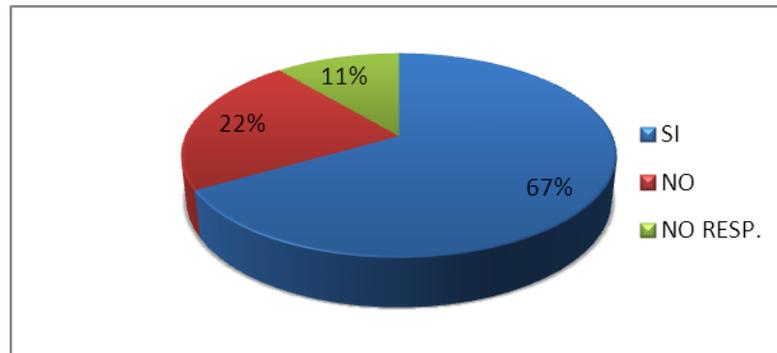


Fuente: Autoras. 2010.

Cuando se preguntó si en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, la comunicación existente era efectiva un 66,67% respondió que sí lo era, a diferencia de un 22,22% que contestó que no y, un 11,11% que no respondió. Por lo que, se infiere que sí existe una transferencia de información efectiva que permite unificar las actividades organizándolas a través

del esfuerzo conjunto y coordinado facilitando alcanzar los objetivos organizacionales (ver gráfico N° 8).

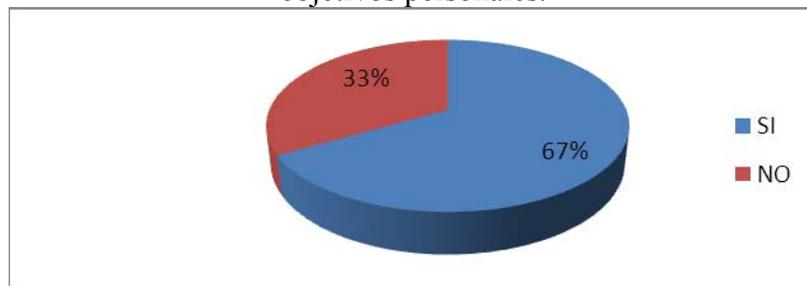
Gráfico N° 8. Existencia de comunicación eficiente.



Fuente: Autoras. 2010.

Al consultar si las labores que se realizan el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, permitían alcanzar sus objetivos personales, un 66,67% contestó que sí y un 33,33% que no, por lo que pudiera pensarse que no solo se alcanzan los objetivos organizacionales, sino también los objetivos personales (ver gráfico N° 9).

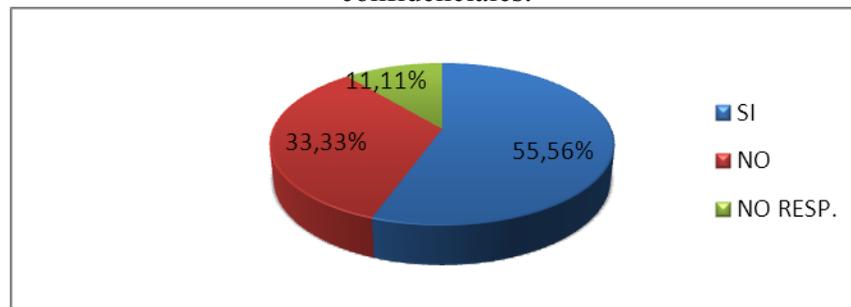
Gráfico N° 9. Logro de los objetivos organizacionales conjuntamente con los objetivos personales.



Fuente: Autoras. 2010.

Cuando se consultó si existe algún método de control que permita mantener el resguardo de los archivos confidenciales en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el 100% contestó que sí. Esta actividad de resguardo consiste en llevar anotaciones con fecha y nombre de la persona que solicita algún expediente, del nombre del funcionario y el plazo que tiene para devolverlo. Además, solo se permite la entrada del personal autorizado a los archivos. Así mismo, al consultar si dichos métodos de control eran eficientes, 55,56% respondió que sí, 33,33% que no, y un 11,11% no respondió (ver gráfico N° 10).

Gráfico N° 10. Eficacia de los métodos de control para el resguardo de expedientes confidenciales.



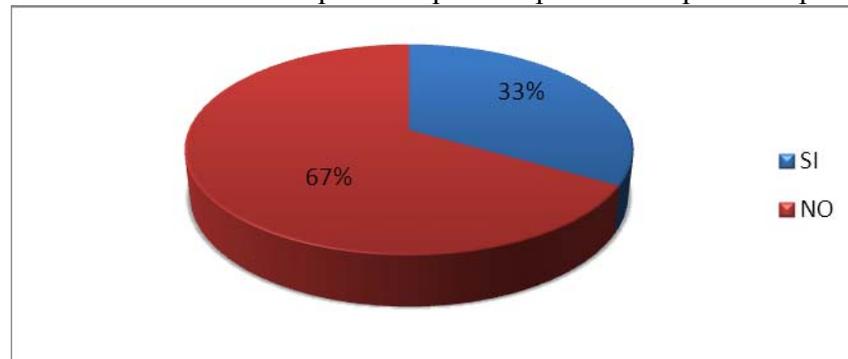
Fuente: Autoras. 2010.

- Capacidad Competitiva. Dentro de los aspectos competitivos en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, se encuentra la calidad de prestación de servicios que esta unidad organizativa ofrece a quien lo necesite. Los encuestados en un 100% contestaron que sí se presta un buen servicio, lo que otorga al Departamento una ventaja competitiva frente a las demás unidades organizativas que integran la organización.

Cuando se consultó a los miembros encuestados si en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, existe espacio suficiente para la recepción de las personas, el 33,33% contestó que sí, y 66,67% dijo que no

existía el espacio adecuado en el departamento para recibir a las personas (ver gráfico N° 11).

Gráfico N° 11. Existencia de espacio disponible para la recepción de personas.

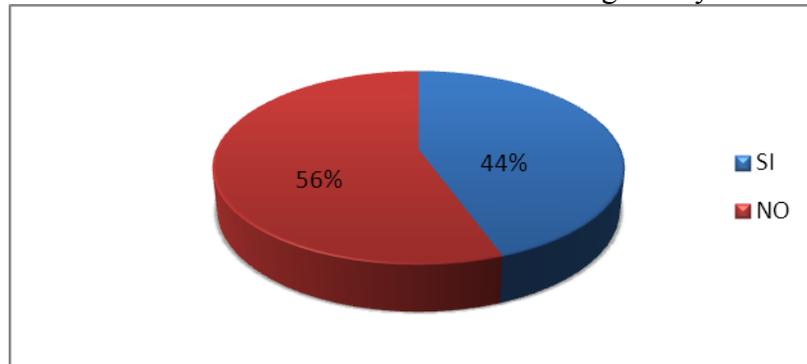


Fuente: Autoras. 2010.

De igual manera, se preguntó a los miembros del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente si en él se realizaban actividades de investigación y desarrollo, a lo que 44,44% respondió que sí, y 55,56% respondió que no, cuestión que afecta la orientación de las actividades en el futuro (ver gráfico N° 12).

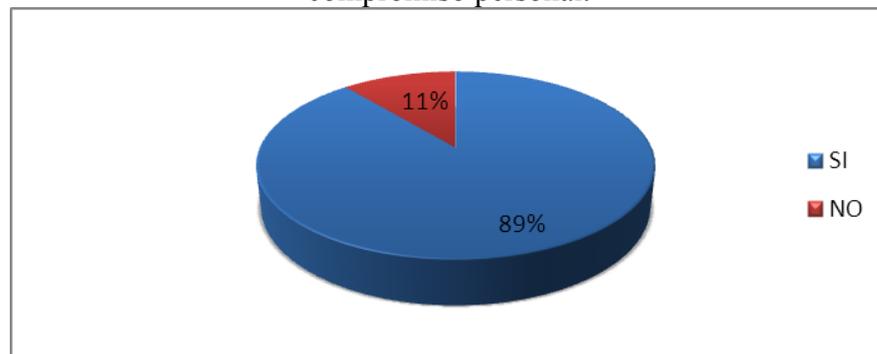
Así mismo, se consultó a los entrevistados acerca del compromiso personal y el 88,89% manifestó que tener un arraigado compromiso personal, facilita y agrega valor a la realización de las labores que realizan en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, a diferencia de un 11,11% que dijo que no (ver gráfico N° 13).

Gráfico N° 12. Realización de actividades de investigación y desarrollo.



Fuente: Autoras. 2010.

Gráfico N° 13. Facilitación y agregación de valor a las actividades a través del compromiso personal.



Fuente: Autoras. 2010.

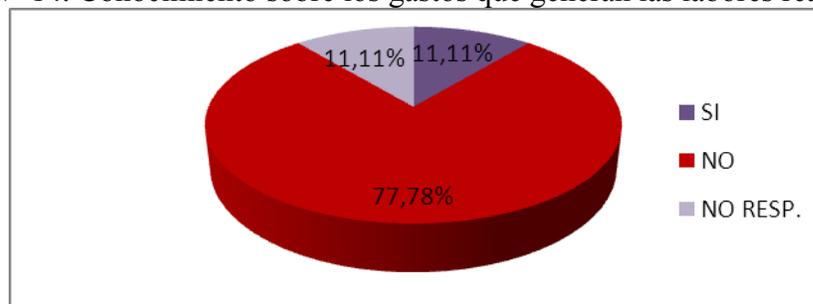
De igual forma se les preguntó si en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, se hacían esfuerzos por mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades realizadas en él, y el 100% de los entrevistados respondió que sí, lo que demuestra que las personas que laboran en el departamento en la búsqueda de la excelencia, se preocupan por corregir los errores que surjan al realizar sus actividades diarias.

- Capacidad Presupuestaria y Financiera. El Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, al igual que las demás dependencias de la Universidad, también requiere de recursos presupuestarios y financieros, que le

permitan llevar a cabo todas las funciones que allí se realizan. No obstante, al consultar que si el Departamento manejaba presupuesto para la ejecución de los objetivos, el 100% de los miembros encuestados respondió que no, ya que el presupuesto le es asignado a la Dirección de Personal, de la cual depende linealmente el Departamento de Registro y Estadísticas, y de agotarse cualquier insumo, se le hace una petición de lo necesitado a la referida Dirección.

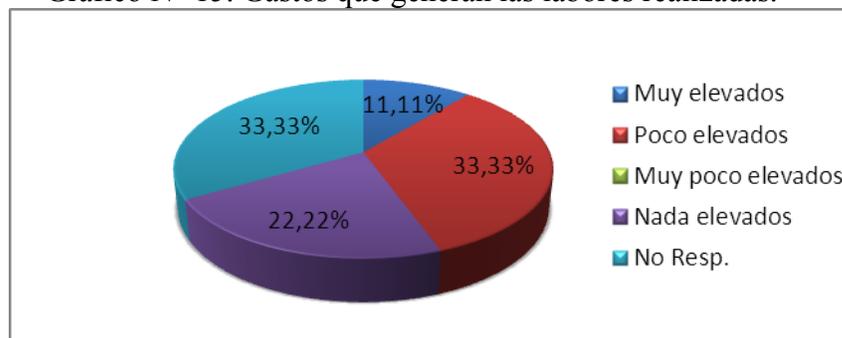
De igual forma se consultó a los encuestados acerca de que si tenían algún conocimiento sobre los gastos que generan sus labores en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el 11,11% contestó que sí, 77,78% dijo que no y, un 11,11% no respondió (ver gráfico N° 14). Así mismo, un 11,11% de ellos, considera que los gastos que generan las actividades en el Departamento son muy elevados, 33,33% poco elevados, 22,22% nada elevados y el 33,33% no respondió. En tal sentido, se puede inferir que por no tener presupuesto asignado, el personal no conoce lo que se gasta en el Departamento (ver gráfico N° 15).

Gráfico N° 14. Conocimiento sobre los gastos que generan las labores realizadas.



Fuente: Autoras. 2010.

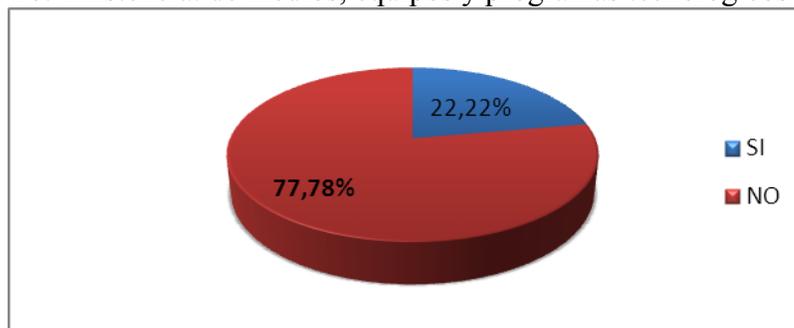
Gráfico N° 15. Gastos que generan las labores realizadas.



Fuente: Autoras. 2010.

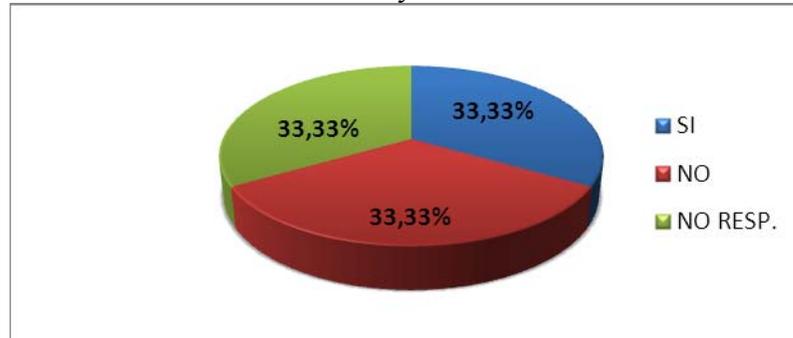
- Capacidad Tecnológica. En cuanto a la existencia de medios, equipos y programas tecnológicos de punta, que le permitan desempeñar eficientemente las funciones en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el 22,22% de los encuestados dijo que si cuentan con ellos, mientras que el 77,78% restante respondió que no. También, manifiestan en un 33,33% que los medios, equipos y programas con que cuenta la Unidad son suficientes y adecuados para realizar sus actividades, 33,33% que no y un 33,33% no respondió (ver gráficos N° 16 y 17).

Gráfico N° 16. Existencia. de medios, equipos y programas tecnológicos de punta.



Fuente: Autoras. 2010.

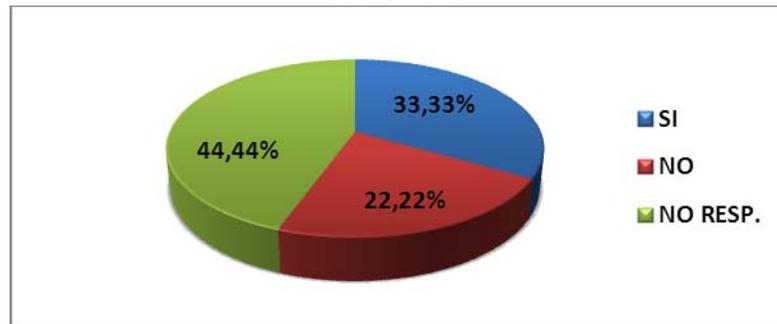
Gráfico N° 17. Existencia de medios, equipos y programas tecnológicos suficientes y adecuados.



Fuente: Autoras. 2010.

Así mismo, el 33,33% de los encuestados manifestaron que existían programas diseñados para facilitar los procesos en el Departamento, un 22,22% dijo que no existen y, un 44,44%, no respondió (ver gráfico N° 18).

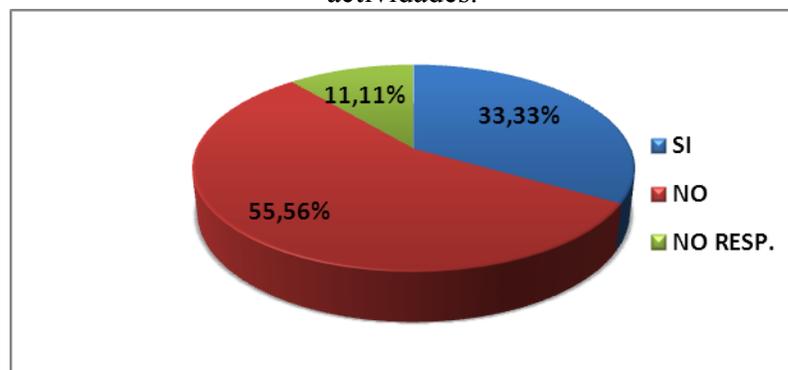
Gráfico N° 18. Existencia de programas que faciliten el desarrollo de las actividades.



Fuente: Autoras. 2010.

Al preguntarles si conocían programas que faciliten el desarrollo de las actividades en el Departamento, el 33,33% contestó que sí, 55,56% que no, y un 11,11% no respondió. En tal sentido, aunque se cree que existen programas diseñados para hacer más fáciles las actividades en dicha unidad, se desconoce cuáles son (ver gráfico N° 19).

Gráfico N° 19. Conocimiento de programas que faciliten el desarrollo de las actividades.



Fuente: Autoras. 2010.

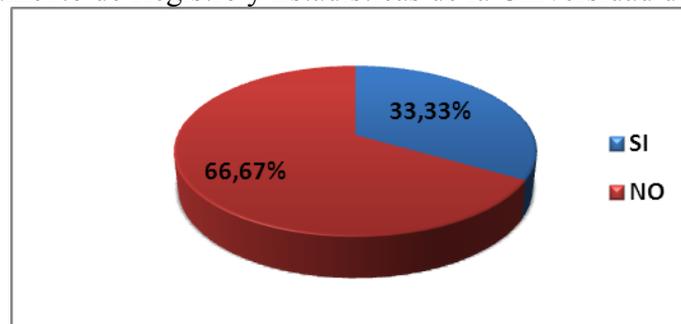
En lo concerniente al uso de herramientas interactivas como el Internet e Intranet, el 100% de los encuestados contestó que éstas facilitan el trabajo que realizan. Por consiguiente, se puede decir, que estas herramientas tecnológicas contribuyen en el desarrollo de las funciones y actividades llevadas a cabo por el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, ayudando así a cumplir con eficiencia y eficacia las mismas.

- Capacidad de Talento Humano. La capacidad de talento humano en la organización, representa uno de los elementos más importantes para el desempeño de las actividades, ya que, son ellos quienes ponen en práctica y llevan a cabo las labores con la finalidad de alcanzar los objetivos de manera eficiente y efectiva.

Al respecto, cuando se consultó si se les ofrece capacitación y adiestramiento para laborar en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el 33,33% de los encuestados manifestó que si, mientras el 66,67% restante dijo que no (ver gráfico N° 20).

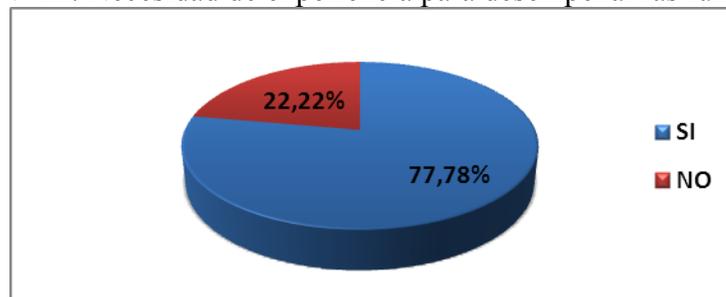
En lo concerniente a la necesidad de experiencia para desempeñar las funciones que el personal de la unidad debe realizar en relación a su cargo, el 77,78% de los encuestados respondió que se debe tener experiencia, a diferencia de un 22,22% que respondió que no, por lo que se concluye que aunque la mayoría de las labores que se realicen no sean muy complejas, se necesita tener cierto grado de experiencia y conocimientos (ver gráfico N° 21).

Gráfico N° 20. Ofrecimiento de capacitación y adiestramiento para laborar en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente



Fuente: Autoras. 2010.

Gráfico N° 21. Necesidad de experiencia para desempeñar las funciones.

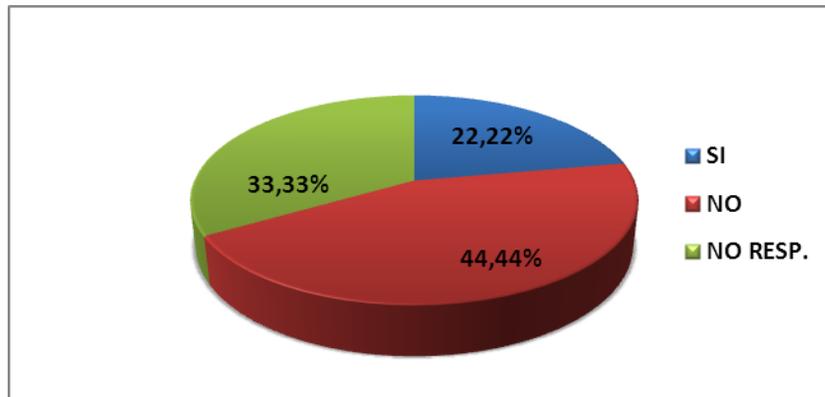


Fuente: Autoras. 2010.

Cuando se consultó si las actividades que realizaban en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente eran bien remuneradas, el 22,22% de los encuestados respondió que sí, 44,44% respondió que no, y 33,33% no respondió. En tal sentido, se puede inferir, que existe inconformidad entre el

trabajo realizado y el salario percibido, lo que conduce a necesidades insatisfechas que pueden repercutir en el desempeño de sus labores (ver gráfico N° 22).

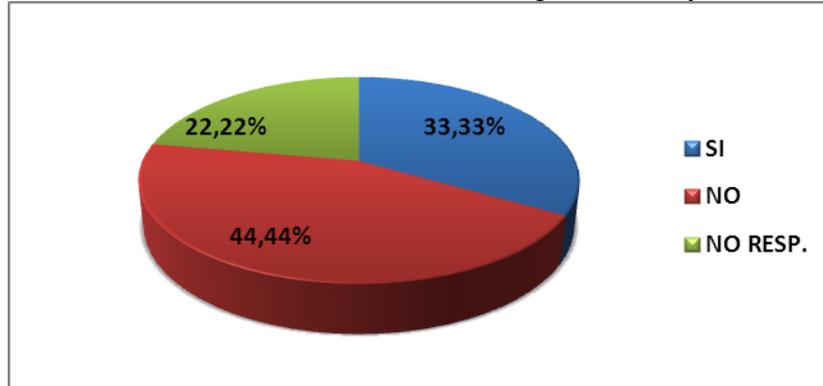
Gráfico N° 22. Labores bien remuneradas.



Fuente: Autoras. 2010.

Asimismo, un 33,33% de los encuestados manifiesta que el Departamento de Registro y Estadísticas, contribuye en la formación profesional y/o laboral, mientras que el 44,44% restante respondió que no contribuye en lo absoluto y un 22,22% no respondió; por lo que, se puede decir que dicha unidad organizativa no lleva a cabo programas de formación profesional y/o laboral que ayuden a todo el personal y, por tanto, contribuyan con el desarrollo de actividades y funciones relacionadas con el cargo desempeñado (ver gráfico N° 23).

Gráfico N° 23. Contribución a la formación profesional y/o laboral.



Fuente: Autoras. 2010.

3.3.3.2 Factores Externos al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

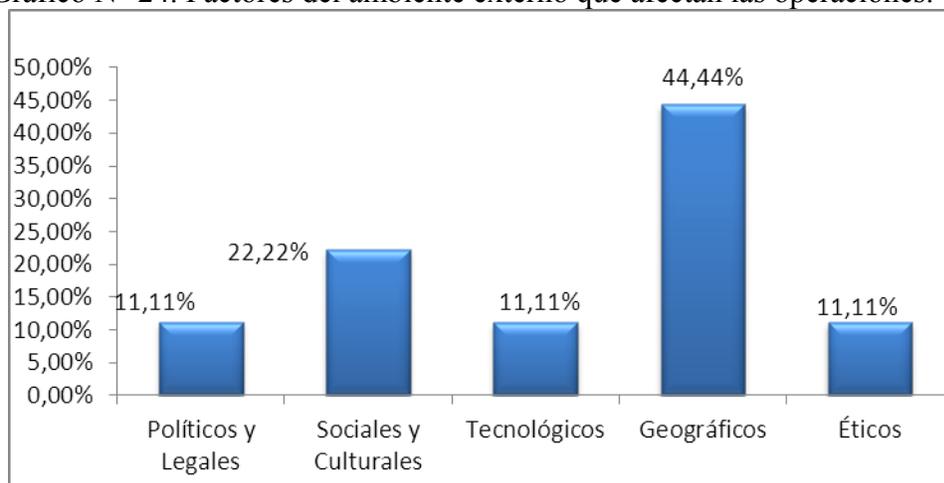
Los elementos externos en una organización constituyen un aspecto fundamental y de vital importancia, puesto que éstos son condicionantes en el desempeño y ejecución de sus funciones; además de ser un punto clave para la consecución de los objetivos de la misma. Es por eso, que en el Departamento de Registro Estadísticas de la Universidad de Oriente, los elementos externos como: factores políticos y legales, sociales y culturales, geográficos y demográficos, económicos y tecnológicos, son especialmente importantes, ya que, influyen de una manera directa e indirecta y si no se toman en consideración pueden conducir a que en el Departamento de Registro y Estadísticas no se logren los objetivos planteados.

En lo que respecta a los factores del ambiente externo que afectan directamente en las operaciones del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, un 11,11 % de los encuestados respondieron que los factores políticos, legales, otro 11,11% contestó que los factores tecnológicos; el 44,44% los factores geograficos; un 22,22% respondió que los factores sociales y culturales,

demográficos y un 11,11% de los encuestados indicó los factores éticos. (ver gráfico N° 24).

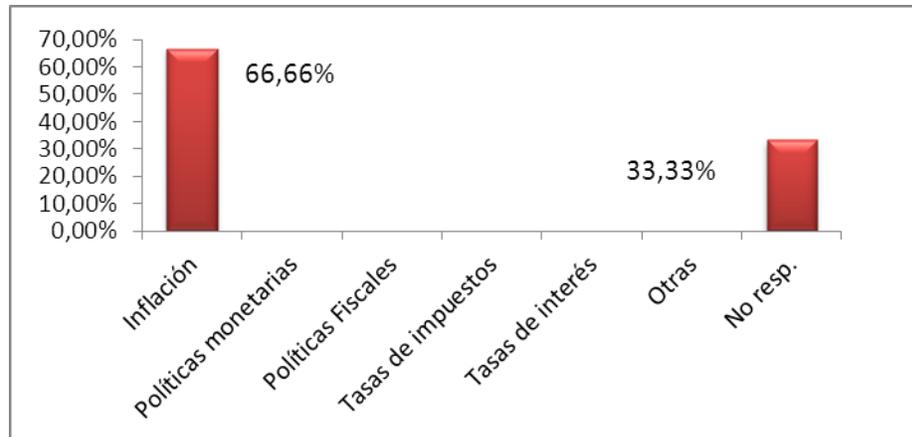
- Aspectos Económicos. En lo que respecta a los factores económicos que inciden en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el 66,66% de los encuestados respondió que la inflación, mientras que el 33,33% no respondió, lo que sugiere que los índices inflacionarios son un factor condicionante para realizar las actividades que su cargo implica (ver gráfico N° 25).

Gráfico N° 24. Factores del ambiente externo que afectan las operaciones.



Fuente: Autoras. 2010.

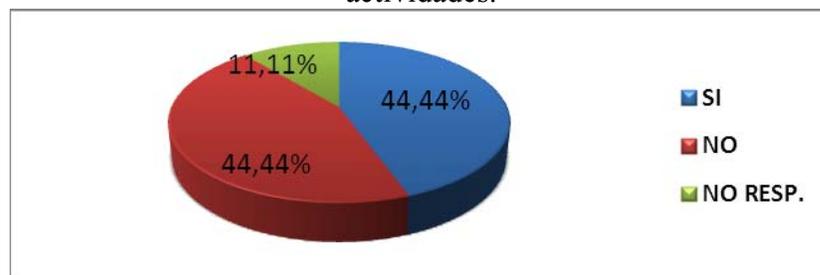
Gráfico N° 25. Elementos que Inciden en el Departamento de Registro y Estadísticas



Fuente: Autoras. 2010.

En lo concerniente a la situación actual del país y la manera en que ésta influye en las labores del Departamento de Registro y Estadísticas, el 44,44% respondió que sí, mientras que un 44,44% respondió que no y el 11,11% no respondió (ver gráficos N° 26).

Gráfico N° 26. Incidencia de la situación económica actual del país en las actividades.



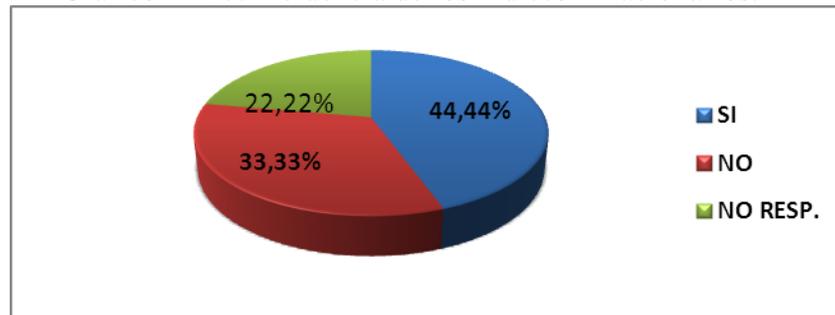
Fuente: Autoras. 2010.

También se les consultó a los miembros del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente si consideran que los índices de inflación

inciden en dicha unidad, a lo que un 44,44% respondió que sí, un 33,33% respondió que no y un 22,22% no respondió (ver gráfico N° 27).

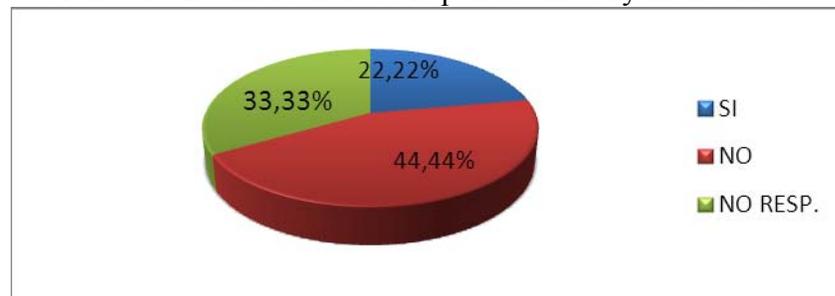
Así mismo, se les preguntó si la política fiscal y monetaria afecta las actividades del departamento de registro y estadísticas, un 22,22% respondió que sí, un 44,44% respondió que no, mientras que un 33,33% no respondió, lo que indica que la política fiscal y monetaria no es un factor económico condicionante para realizar las tareas en dicha unidad organizativa (ver gráfico N° 28).

Gráfico N° 27. Incidencia de los índices inflacionarios.



Fuente: Autoras. 2010.

Gráfico N° 28. Incidencia de la política fiscal y monetaria.

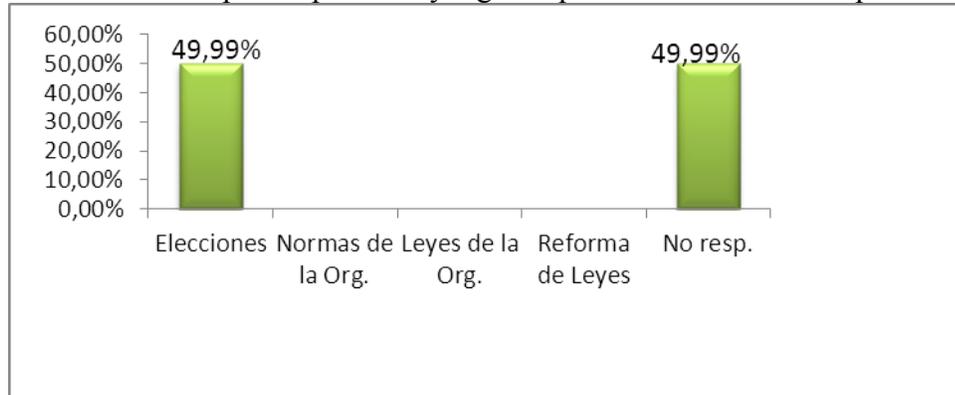


Fuente: Autoras. 2010.

- Aspectos políticos y legales. En lo referente a los aspectos políticos y legales se les consultó a los miembros del Departamento de Registro y Estadísticas, cuáles de estos aspectos políticos y legales como elecciones, normas que regulan la actividad

de la organización, leyes que regulan la actividad de la organización y legislación y reforma de leyes, incidían en el Departamento, donde un 49,49% respondió que las elecciones, mientras que un 49,99% prefirió no responder (ver gráfico N° 29).

Gráfico N° 29. Aspectos políticos y legales que consideran en el Departamento.

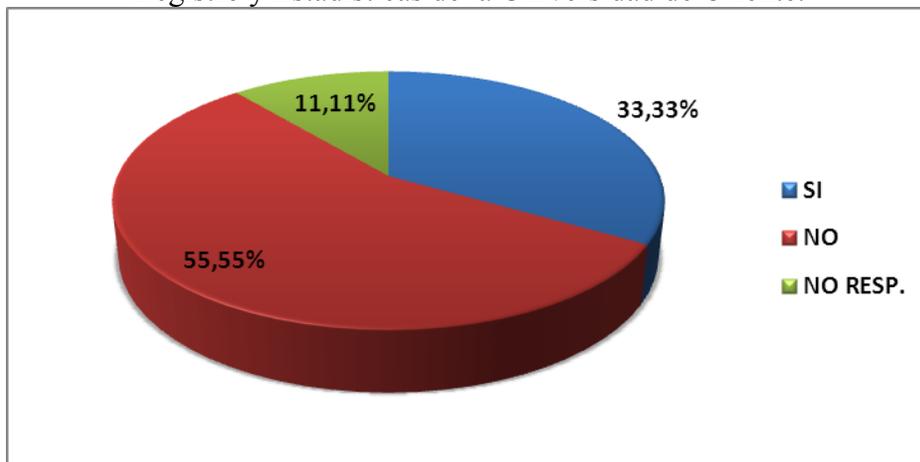


Fuente: Autoras. 2010.

En cuanto a que si las decisiones en materia política, tomadas a nivel de país afectan las actividades del Departamento, el 100% de ellos respondió que estas decisiones no afectan.

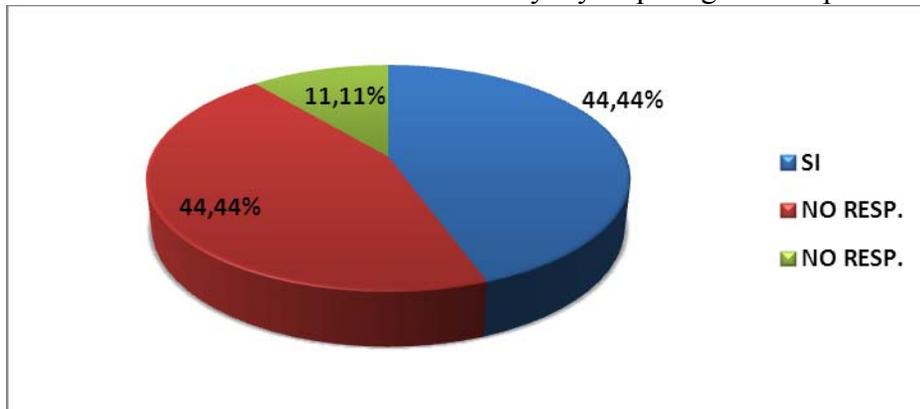
De igual forma se les consultó si la situación política actual del país afecta al Departamento, 33,33% respondió que si, 55,55% respondió que no, mientras que 11,11% no respondió. También se le preguntó acerca de las leyes y normas que rigen al Departamento de Registro y Estadísticas, el 44,44% señaló que si tenían conocimientos de las leyes y normas que rigen el funcionamiento de dicha unidad, 44,44% que no y el 11,11% no respondió (ver gráficos N° 30 y 31).

Gráfico N° 30. Incidencia de la situación política actual al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.



Fuente: Autoras. 2010.

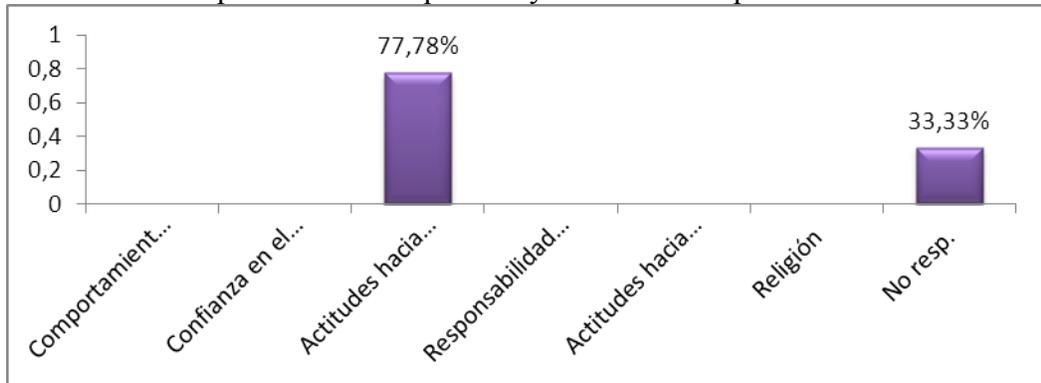
Gráfico N° 31. Conocimiento sobre las normas y leyes que rigen al Departamento.



Fuente: Autoras. 2010.

- Aspecto Sociales – Culturales. Cuando se consultó sobre los aspectos sociales que influyen en el desempeño de sus funciones, el 77,77% respondió que las actitudes hacia el trabajo, mientras que 33,33% de los encuestados optó por no responder (ver gráfico N° 32).

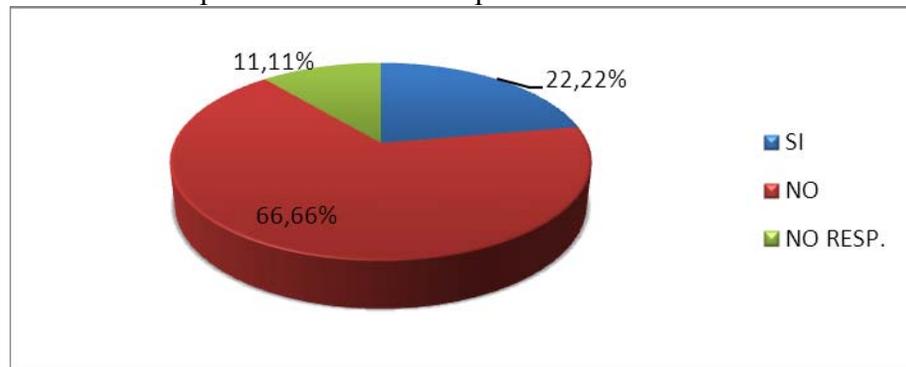
Gráfico N° 32. Aspectos sociales que influyen en el desempeño de las funciones



Fuente: Autoras. 2010.

Así mismo, se les consultó si aspectos como la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas, afectan de algún modo el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, a lo que un 22,22% respondió que si, 66,36% respondió que no y un 11,11% no respondió (ver gráfico N° 33).

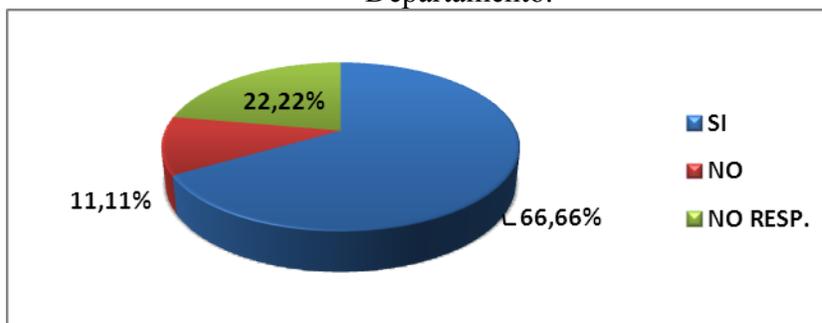
Gráfico N° 33. Incidencia de la inseguridad, delincuencia y la manifestaciones públicas afectan al departamento.



Fuente: Autoras. 2010.

En cuanto a la reputación del organización y la responsabilidad social de la misma con la sociedad como una ventaja para la unidad, el 66,66% dijo que si lo era, el 11,11% que no y 22,22% no contestó (ver gráfico N° 34).

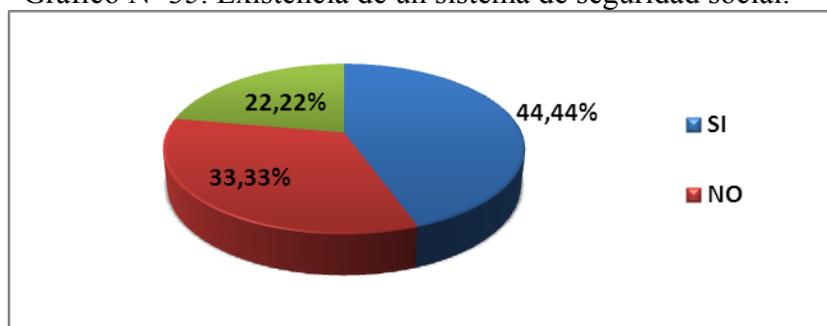
Gráfico N° 34. La reputación y la responsabilidad social como una ventaja para el Departamento.



Fuente: Autoras. 2010.

De igual forma, se les consultó si existía un sistema de seguridad social en la Universidad de Oriente, el 44,44% respondió que si, 11,11% dijo que no y 22,22% no respondió, lo que sugiere que en la Universidad de Oriente se hacen esfuerzos para garantizar y asegurar el bienestar de las personas que allí trabajan en todos los aspectos que sean posibles (ver gráfico N° 35).

Gráfico N° 35. Existencia de un sistema de seguridad social.



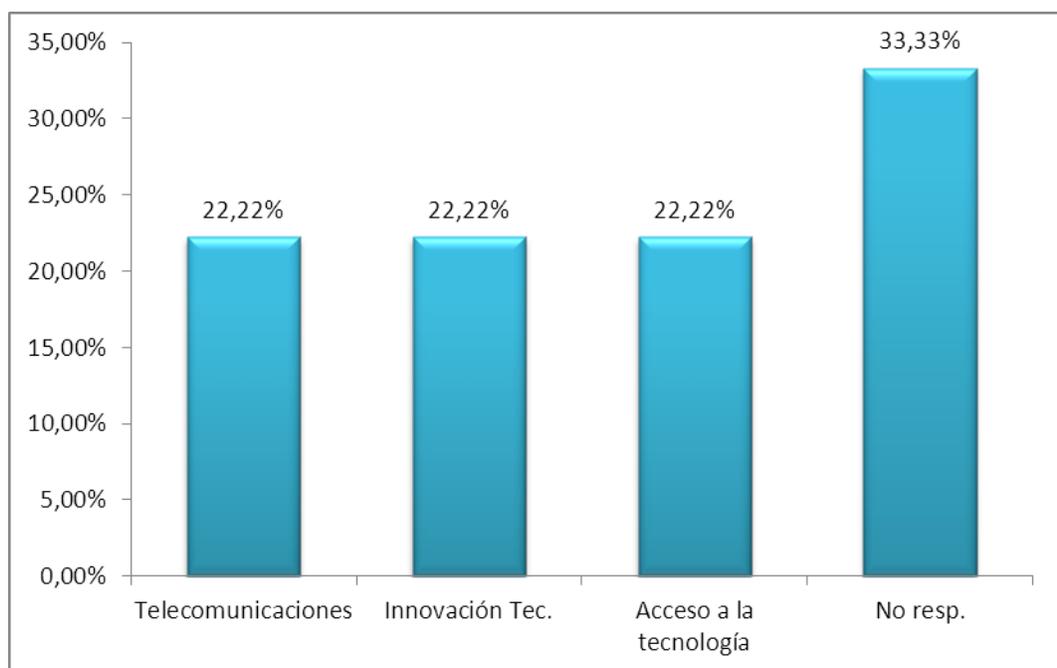
Fuente: Autoras. 2010.

- Aspectos Tecnológicos. Con respecto a los aspectos tecnológicos, se les preguntó a los encuestados si las tecnologías de información y comunicación tienen influencia en las actividades desempeñadas en el Departamento de Registro y

Estadísticas de la Universidad de Oriente, donde el 100% de los miembros respondió que las mismas afectan de cierta forma a las actividades desempeñadas en la Departamento.

Igualmente, se les consultó sobre qué aspectos tecnológicos tienen incidencia en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, el 66,67% respondió que las telecomunicaciones, la innovación tecnológica y la facilidad de acceso a la tecnología y, 33,33% no respondió (ver gráfico N° 36).

Gráfico N° 36. Incidencia de aspectos tecnológicos.

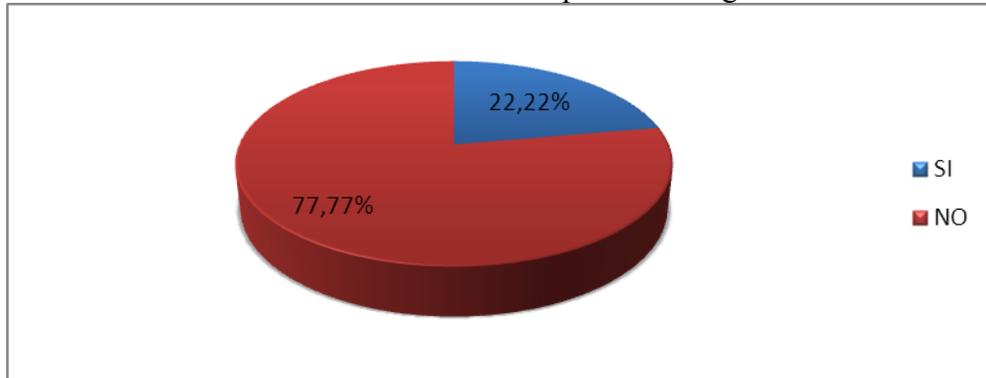


Fuente: Autoras. 2010.

- Aspectos Geográficos – Demográficos. En lo referente los aspectos geográficos y demográficos se les preguntó a los encuestados si consideraban que aspectos como

la edad, sexo, estado civil, eran condicionantes para el desempeño en el departamento, el 22,22% dijo que si mientras que 77,77% respondió que no (ver gráfico N° 37).

Gráfico N° 37. Incidencia de aspectos demográficos.

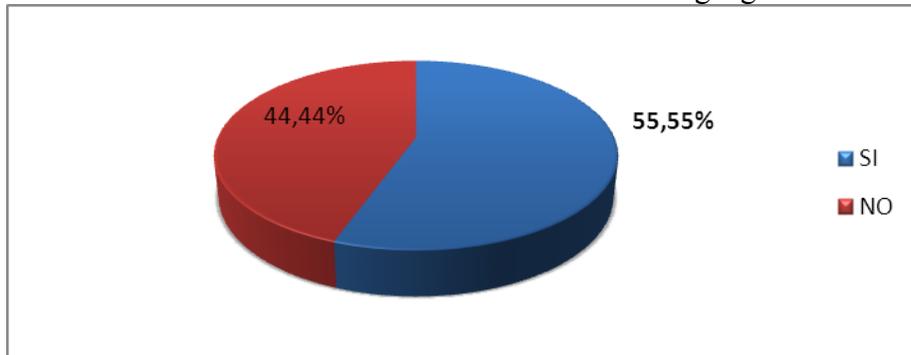


Fuente: Autoras. 2010.

También, se les consultó si la ubicación del Departamento incidía en el desempeño de las funciones, el 55,55% dijo que si y el 44,44% restante dijo que no, indicando que la ubicación del Departamento si influye en gran medida en las funciones que allí se llevan a cabo (ver gráfico N° 38).

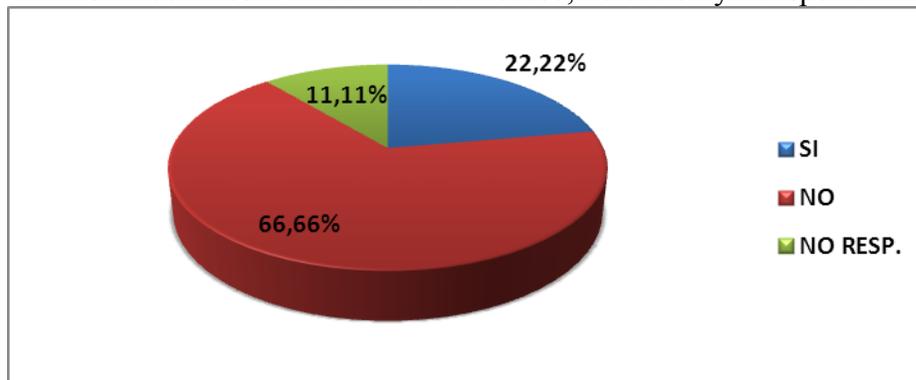
En cuanto a la dificultad para el acceso, ubicación y transporte, el 22,22% respondió que si existe dificultad, 66,66% dijo que no, mientras que 11,11% no respondió (ver gráfico N° 39).

Gráfico N° 38. Incidencia de la ubicación geográfica.



Fuente: Autoras. 2010.

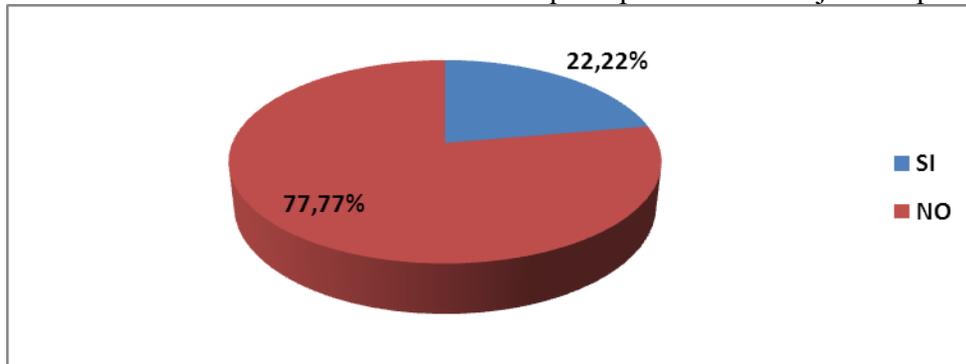
Gráfico N° 39. Dificultad en el acceso, ubicación y transporte.



Fuente: Autoras. 2010.

- Aspectos Competitivos. En lo que respecta a los aspectos competitivos se les consultó a los empleados del Departamento de Registro y Estadísticas, si éste posee características que representen ventajas competitivas frente a las otras unidades que integran a la institución, el 22,22% respondió que sí, mientras que 77,77% de los encuestados respondió que no (ver gráfico N° 40).

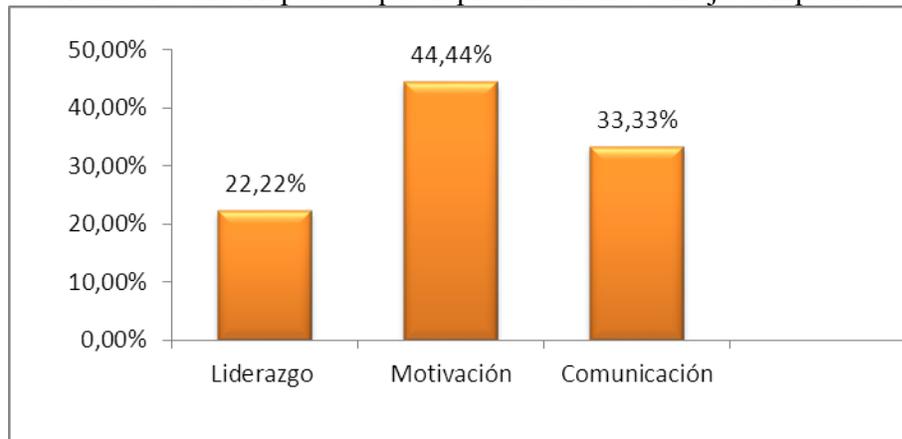
Gráfico N° 40. Existencia de características que representen ventajas competitivas



Fuente: Autoras. 2010.

También se les preguntó qué aspectos representan una ventaja competitiva para el departamento, el 22,22% señaló que el liderazgo y relaciones interpersonales, el 44,44% motivación y prestación de servicios, mientras el 33,33% de los encuestados indicó que la comunicación (ver gráfico N° 41).

Gráfico N° 41. Aspectos que representan una ventaja competitiva.



Fuente: Autoras. 2010.

3.3.3.3 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Dentro y fuera de las organizaciones existen factores y elementos, que son condicionantes para el desempeño de las actividades. Todos y cada uno de esos elementos representan fortalezas o debilidades de la organización, así como también oportunidades y amenazas para ella, por lo que, se puede sacar provecho o, en su defecto, tratar de disminuirlas o atenuarlas.

Como se mencionó en el Capítulo II, las fortalezas son todos aquellos elementos positivos que diferencian a la organización de la competencia; además, se puede decir que, las fortalezas están conformadas por recursos y destrezas que se adquieren en función de la eficiencia y efectividad de la empresa y las debilidades son problemas presentes o factores en los que se encuentra una posición desfavorable, las debilidades, por su parte, puntos débiles que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas. Es decir, las fortalezas y debilidades son elementos internos de la organización. En cuanto, a las oportunidades, las mismas son ocasiones que la organización debe aprovechar para mejorar su posición, son fuerzas y acciones del entorno, además se puede decir, que son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas y las amenazas son situaciones negativas y externas, que pueden atentar contra la organización; por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada. Las amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

3.3.3.3.1 Fortalezas y Debilidades del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Una vez analizados los elementos internos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, se procedió a determinar las debilidades y fortalezas que se presentan a continuación, las cuales se pueden visualizar en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6. Análisis Interno del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.		
Elementos Internos	Síntomas	Fortalezas y Debilidades
Aspectos Generales:		
Visión	Existencia de una Visión	Fortaleza: Proyección de la organización hacia el futuro
Misión	Existencia de una misión	Fortaleza: orienta el camino a seguir en la organización para así alcanzar los objetivos.
Objetivos	Resultados a largo plazo que se esperan lograr	Fortaleza: Al lograr los objetivos se logran hacer realidad la visión y la misión.
Estrategias	Establecimiento de cursos de acción	Fortaleza: Permiten ejecutar los proyectos estratégicos y hacer realidad los objetivos.

Continuación del Cuadro N°6

Capacidad Directiva		
Planes	Formulación de planes	Al realizar planes se anticipan los hechos y se evita que sucesos inesperados ocurran por casualidad.
Tareas	Definición de las tareas	Fortaleza: están bien definidas y cada trabajador entiende su propia responsabilidad.
Motivación	Inducción de los subordinados para actuar de cierta manera.	Fortaleza: Las relaciones interpersonales y el compañerismo mantienen al personal motivado para realizar sus funciones diarias.
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para actuar voluntariamente.	Fortaleza: Permite dar el máximo rendimiento posible estimulando la disposición de las personas a trabajar..
Comunicación	Transferencia de información.	Fortaleza: Mejora el ambiente comunicativo y el clima laboral de las acciones individuales y colectivas, procurando la integración de esfuerzos y fortalecimiento del Departamento. .
Funciones de Control.	Vigilancia en las actividades	Fortaleza: presencia de controles para el efectivo desarrollo de las funciones.
Capacidad Competitiva		•
Servicios	Prestación de Servicios.	Fortaleza: Si ofrece un buen servicio a quien lo necesite

Continuación del Cuadro N° 6

Espacio Físico	Insuficiencia de espacio físico.	Debilidad: Dificultad para trabajar y en la recepción de personas.
Programas de Investigación y Desarrollo	Inexistencia de programas de investigación y desarrollo.	Debilidad: No se invierte en la orientación hacia el futuro de las actividades.
Eficacia y Eficiencia	Capacidad de lograr lo deseado empleando los mejores medios posibles.	Fortaleza: Se hacen esfuerzos por realizar las actividades encomendadas y mejorarlas
Capacidad Presupuestaria y Financiera.		
Manejo de un Presupuesto	No tiene presupuesto asignado	Debilidad: No cuentan con la asignación de presupuesto para la ejecución de sus tareas. Tienen desconocimiento de sus gastos.
Gastos Generados	Desconocimiento.	Debilidad: No se le asigna presupuesto al Departamento y no se determinan los gastos generados.
Capacidad Tecnológica:		
Medios, Equipos y Programas Tecnológicos	Herramientas que facilitan la realización del trabajo de oficina.	Debilidad: Aunque los equipos y programas tecnológicos que existen facilitan el desempeño de las actividades, no se tienen los más adecuados.
Programas de Registro y Estadísticas	Desconocimiento de programas que hagan más fáciles las labores.	Debilidad: Se desconoce la existencia de programas de registro y estadísticas, y por ende, no los usan.
Herramientas Interactivas	Acceso a Internet e Intranet	Fortaleza: ayudan a facilitar el trabajo en el Departamento.

Continuación del Cuadro N° 6

Capacidad de Talento Humano:		
Capacitación y Adiestramiento	Poca capacitación para laborar en el Departamento.	Debilidad: No se proporciona el nivel de capacitación necesario.
Experiencia	Existencia de conocimientos en relación a su cargo.	Fortaleza: genera una mayor eficacia y eficiencia en su trabajo.
Remuneración	Bajo nivel de remuneración.	Debilidad: Disminuye la motivación para trabajar.
Formación Profesional y/o Laboral	Poca contribución de instancias superiores en la formación profesional.	Debilidad: falta de contribución y compromiso con los empleados para la formación profesional.

Fuente. Autoras. 2010.

A continuación se muestran las debilidades y fortalezas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente., las cuales fueron extraídas del cuadro N° 6

- Fortalezas. Las fortalezas encontradas son las siguientes:
 - Existe una visión que proyecta a la organización hacia el futuro.
 - Existe una misión que orienta el camino a seguir en la organización para así alcanzar los objetivos.
 - Se establecen objetivos y éstos están acordes con la visión y la misión.
 - Las estrategias favorecen la realización de las tareas, facilitan el logro de los objetivos del Departamento y están acordes con la visión y la misión.

- Se formulan planes, lo que permite adelantarse a los hechos y evitan que los mismos ocurran de forma casual.
- Al definirse bien las tareas cada trabajador entiende la responsabilidad de las labores que su cargo implica.
- El personal está bien motivado lo que mejora la calidad de las actividades que realizan.
- Tener un líder eficiente permite obtener el máximo rendimiento estimulando la disposición de las personas a trabajar.
- Comunicarse mejora el clima laboral e integra esfuerzos que fortalecen al Departamento.
- Se mantiene un resguardo de los expedientes lo que permite que las actividades de control se lleven a cabo eficientemente.
- Al ofrecer un buen servicio le proporciona al Departamento una ventaja competitiva frente a las demás dependencias que conforman la Universidad de Oriente.
- Se hacen esfuerzos por mejorar la eficacia y eficiencia de las labores que realizan lo que mejora la calidad de las actividades.
- El Departamento cuenta con herramientas interactivas que ayudan a facilitar el trabajo dentro de la Unidad.

- Existe personal capacitado y con experiencia para realizar el trabajo.
- Debilidades. Las debilidades encontradas son las siguientes:
 - No cuenta con el suficiente espacio físico para la recepción de personas por la cantidad de archivos existentes en el departamento.
 - No se hacen programas de investigación y desarrollo que orienten las actividades del departamento hacia el futuro.
 - No se maneja presupuesto de gastos.
 - Se desconocen los gastos en que incurren las actividades que se realizan.
 - Los medios, equipos y programas que existen en el departamento no son los más adecuados ni facilitan las actividades que ahí se realizan.
 - No se conocen programas que faciliten las labores.
 - No se proporciona capacitación y adiestramiento al personal de la unidad.
 - Las personas que en la unidad laboran no consideran que el trabajo que realizan sea bien remunerado.
 - Falta de contribución en la formación profesional y/o laboral de los miembros de la Unidad.

3.3.3.3.2 Oportunidades y Amenazas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Una vez analizados los elementos externos que influyen en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, mediante información obtenida a través de la aplicación del cuestionario, se procedió a determinar las oportunidades y amenazas para esta unidad, las cuales se pueden visualizar en el cuadro N° 7.

Cuadro N° 7. Análisis Externo del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente		
Elementos Externos	Síntomas	Oportunidades y Amenazas
Económicos		
índices de inflación	Crecimiento continuo de los precios de los bienes y servicios.	Amenaza: Afecta el poder adquisitivo de los trabajadores.
Políticas Fiscales y monetarias	Control de políticas monetarias.	Amenaza: No se tiene conocimiento de los efectos de las mismas y su impacto en el desarrollo económico y social.
Situación económica Actual	Elevados índices de inflación	Amenaza: Dificulta la adquisición de materiales y equipos necesarios para trabajar.
Políticos y legales		
Elecciones	Método democrático para designar representantes.	Oportunidad: Posibilidad que el elector tiene de optar libremente entre ofertas políticas diferentes de forma democrática.

...Continuación del Cuadro N° 7

Decisiones políticas a nivel de país	Las elecciones o cargos políticos.	Amenaza: Inciden de alguna u otra forma en las actividades del Departamento ya que incluyen al país como tal.
Política actual	Polarizada.	Amenaza: Las diferentes opiniones generadas por la política actual del país puede afectar la comunicación en el Departamento al presentarse desacuerdos con respecto al tema.
Leyes y normas que rigen el funcionamiento del departamento	Regulaciones por parte de la Universidad.	Oportunidad: El conocimiento sobre estas normas y leyes les proporcionará más información acerca de las actividades a realizar.
Aspectos sociales y Culturales		
Inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas	Existencia de inseguridad, delincuencia y manifestaciones públicas.	Amenaza: Pueden afectar el desarrollo de las actividades en el departamento y crea temor e incertidumbre en el sitio de trabajo.
Reputación y responsabilidad social de la organización	Posee buena reputación y es responsable socialmente.	Oportunidad: este elemento es importante porque ayuda a la buena imagen de la organización y de las personas que allí laboran
Sistemas de Seguridad Social	Existencia de un sistema de seguridad social.	Oportunidad: La Universidad se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y estos al sentirse seguros responden mejor a sus labores.

...Continuación del Cuadro N° 7

Aspectos Tecnológicos:		
Tecnologías de Información y Comunicación	Acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación.	Oportunidad: El contar con nuevas tecnologías de información y comunicación, le permitirá al Departamento ser más competitivo así como le permiten cumplir sus actividades de una forma más rápida y oportuna.
Aspectos Geográficos y Demográficos		
Edad, sexo, estado civil, entre otros	Características demográficas	Amenaza: Ciertos sucesos o problemas personales de cada individuo en particular pueden afectar el desarrollo de las actividades que su cargo implica.
Ubicación Geográfica	Localización.	Amenaza: Puede verse
		afectado por aspectos como la delincuencia en el lugar donde se encuentra ubicado.
Acceso, ubicación y transporte	Dificultad en el acceso, ubicación y transporte	Amenaza: Puede verse afectado por aspectos como tráfico, transporte público, etc.
Aspectos Competitivos		
Características que representen ventajas competitivas	Servicios prestados	Oportunidad: se debe mantener la calidad de servicios prestados, característica que le otorga una ventaja competitiva frente a las demás dependencias que conforma la organización.

Fuente: Autores. 2010.

A continuación se presentan las oportunidades y amenazas del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, las cuales fueron extraídas del cuadro N° 7.

- Oportunidades. Las oportunidades encontradas son las siguientes:
 - Todos los trabajadores tienen la posibilidad de elegir de forma democrática el representante político de su preferencia.
 - Se tiene conocimiento sobre las leyes y normas que rigen al departamento, lo cual les proporciona más conocimiento sobre las actividades que deben ejecutar.
 - Tienen como ventaja la reputación y responsabilidad social de la organización, lo cual proporciona una buena imagen del departamento y de las personas que allí laboran.
 - Cuentan con un sistema de seguridad social.
 - Tener acceso a ciertas tecnologías de información y comunicación, facilita la ejecución de las actividades y responder de forma rápida y oportuna ante cualquier eventualidad.
 - Se debe mantener la calidad de los servicios prestados, ya que, ésto le otorga una ventaja competitiva frente a las demás dependencias que conforman la Universidad de Oriente.
- Amenazas. Las amenazas encontradas son las siguientes:

- Los índices inflacionarios representan un elemento de riesgo, ya que, este perjudica el poder adquisitivo de las personas que en el Departamento trabajan.
- Se desconoce el efecto de las políticas fiscales y monetarias y de su impacto en el desarrollo económico y social del país.
- La situación económica actual afecta la adquisición de materiales y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades en el Departamento.
- Todas las decisiones tomadas a nivel de país afectan al Departamento.
- Las diferentes opiniones generadas por la política actual del país puede afectar la comunicación en el Departamento, al presentarse desacuerdos con respecto al tema.

- La inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas pueden afectar el desarrollo de las actividades en el Departamento y crea temor e incertidumbre en el sitio de trabajo.

- Los problemas personales pueden afectar el desempeño de los trabajadores y la forma en que realizan su trabajo.

- Factores externos como la delincuencia pueden llegar a influir en la localización del Departamento.

- El acceso y el transporte al Departamento puede ser afectado por aspectos como tráfico, un mal servicio de transporte público, etc.

Ahora, una vez determinadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la Unidad del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad, se procedió a realizar un análisis para ver cuáles tienen mayor

impacto y así, posteriormente realizar la hoja de trabajo, que luego contribuirá en la construcción de la matriz DOFA (Ver cuadros N° 8, 9, 10 y 11).

Cuadro N° 8. Análisis del Impacto de los Elementos Internos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
CAPACIDAD	ALTO MEDIO BAJO			ALTO MEDIO BAJO			ALTO MEDIO BAJO		
ASPECTOS GENERALES									
Visión	X						X		
Misión	X						X		
Objetivos	X						X		
Estrategias	X						X		
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Formulación de Planes	X						X		
Definición de tareas	X						X		
Motivación	X						X		
Liderazgo	X						X		
Comunicación	X						X		
Métodos de control	X						X		

...Continuación del Cuadro N° 8

CAPACIDAD COMPETITIVA									
Prestación de servicios	X						X		
Espacio Físico				X			X		
Actividades de Investigación y Desarrollo				X			X		
Eficacia y Eficiencia de actividades	X						X	X	
CAPACIDAD PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA									
No tener presupuesto asignado				X			X		
Desconocimiento de gastos generados				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Medios, Equipos y Programas existentes				X			X		
Desconocimiento de programas				X			X		
Herramientas Interactivas	X						X		

...Continuación del Cuadro N° 8

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Capacitación y Adiestramiento				X				X	
Experiencia	X							X	
Remuneración				X			X		
Formación Profesional				X				X	

Fuente: Autoras. 2010.

Cuadro N° 9. Análisis del Impacto de los Elementos Externos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	ALTA	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
TECNOLÓGICOS									
Tecnologías de información y comunicación				X			X		
ECONÓMICOS									
Índices de inflación	X						X		

...Continuación del Cuadro N° 9

Situación económica actual	X						X		
Políticas Fiscales y Monetarias		X						X	
POLÍTICOS Y LEGALES									
Elecciones		X						X	
Decisiones a nivel de país		X						X	
Situación política actual		X						X	
Leyes y normas que rigen el funcionamiento del departamento				X			X		
GEOGRAFICOS									
Sexo, Edad, Estado Civil.		X						X	
Ubicación Geográfica	X							X	
Dificultad de acceso	X							X	
SOCIALES - CULTURALES									
Inseguridad y delincuencia.	X							X	

...Continuación del Cuadro N° 9

Reputación y responsabilidad social de la organización				X			X		
Sistemas de Seguridad Social				X			X		
La prestación de servicios como ventaja competitiva frente a las demás dependencias.				X			X		

Fuente: Autoras. 2010.

Cuadro N° 10. Hoja de Trabajo para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

Oportunidades:	Amenazas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de leyes y normas asociadas a las actividades del departamento. 2. Alta reputación de la organización y por ende, del departamento. 3. Poseer un sistema de seguridad social. 4. Tener acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación. 5. La prestación de servicios como ventaja competitiva frente a las demás dependencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Índices de Inflación 2. Situación económica actual del país.

...Continuación del Cuadro N° 10

Fortalezas:	Debilidades:
1. Existencia de una visión 2. Existencia de una Visión. 3. Se establecen objetivos acorde con la visión y misión 4. Se formulan estrategias acorde con la visión y la misión. 5. Se formulan planes. 6. Tareas bien definidas 7. Alto grado de motivación	1. Insuficiente espacio físico. 2. No se realizan actividades de investigación y desarrollo. 3. Inexistencia de un presupuesto para dicha unidad. 4. Desconocimiento de los gastos que generan las operaciones. 5. No cuentan con los equipos y programas adecuados para realizar sus actividades.
8. Actividades liderizadas eficazmente. 9. La comunicación es eficaz. Existen métodos de control.	6. Desconocimiento de equipos y programas que faciliten sus operaciones.
10. Buena prestación de servicios. 11. Se realizan esfuerzos por mejorar la 12. eficacia y eficiencia de las actividades. 13. Se usan herramientas interactivas como el internet y intranet.	7. Nivel de remuneración bajo. 8. Las labores que realizan no contribuyen en gran medida a la formación profesional y/o laboral de los empleados.

Fuente: Autoras. 2010.

Cuadro N° 11. Matriz DOFA para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	(O1) Conocimiento de leyes y normas asociadas a las actividades del departamento. (O2) Alta reputación de la organización y por ende, del departamento. (O3) Poseer un sistema de seguridad social. (O4) Tener acceso a nuevas tecnologías de información y comunicación. (O5) La prestación de servicios como ventaja competitiva frente a las demás dependencias.	(A1) Índices de inflación. (A2) Situación económica actual del país.

...Continuación del Cuadro N° 11

Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(F1) Existencia de una visión (F2) Existencia de una Visión. (F3) Se establecen objetivos acorde con la visión y misión (F4) Se formulan estrategias acorde con la visión y la misión. (F5) Se formulan planes (F6) Tareas bien definidas (F7) Alto grado de motivación (F8) Actividades liderizadas eficazmente (F9) La comunicación es eficaz. (F10) Existen métodos de control. (F11) Buena prestación de servicios. (F12). Se realizan esfuerzos por mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades. (F13) Se usan herramientas interactivas como el internet y intranet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el camino a seguir en el marco de las leyes, normas y legislaciones. (F1, O1). • Mantener la proyección de los objetivos, estrategias, planes y tareas que permita • conservar la reputación de la organización. (F2, F3, F4, F5, F6, O2). Mantener y aprovechar el sistema de seguridad social de manera que incremente la motivación y por ende el desempeño de los trabajadores. (F7, O3). • Fomentar la dotación de medios tecnológicos, que permitan que los métodos de control existentes sean más eficaces y eficientes lo que garantice la realización de las actividades. (F10, F13, O4). Conservar los canales de comunicación a través de un liderazgo eficiente que garantice el logro de los objetivos. (F8, F9, O4). • Realizar esfuerzos conjuntos entre los trabajadores para mantener la excelencia de servicios prestados mejorando la eficacia y eficiencia de los mismos. (F11, F12, O5). 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular planes y estrategias que logren disminuir el impacto de la inflación. a causa de la economía actual. (F4, F5, A1).
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1) Insuficiente espacio físico (D2) No se realizan actividades de investigación y desarrollo. (D3). No existe asignación de un presupuesto para dicha unidad. (D4) Desconocimiento de los gastos que generan las operaciones. (D5) No cuentan con los equipos y programas adecuados para realizar sus actividades (D6) Desconocimiento de equipos y programas que faciliten sus operaciones..</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar tecnológicamente adquiriendo mejores equipos y programas que permitan digitalizar la información resguarda de manera que se libere espacio físico y se haga más fácil el desenvolvimiento de las actividades en el departamento. (D1, D5, O4). • Proponer y realizar actividades de investigación y desarrollo que permitan un mayor crecimiento profesional y/o laboral de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir la asignación de un presupuesto de manera que se puedan conocer los gastos en los que incurre, considerando los índices de inflación y la situación económica actual del país. (D3, D4, A1, A2). • Exigir un nivel de remuneración acorde con las necesidades de cada trabajador permitiendo fortalecer el sistema de seguridad social existente.

...Continuación del Cuadro N° 11

(D7) .Nivel de remuneración bajo (D8) . Las labores que realizan no contribuyen en gran medida a la formación profesional y/o laboral de los empleados	manteniendo así la reputación que caracteriza a la institución. (D2, D8, O1, O2). Innovar los equipos y programas tecnológicos adecuados que concedan al Departamento una ventaja competitiva. (D5, D6, O4, O5).	(D7, O4).
---	---	-----------

Fuente: Autora. 2010.

Luego de haber determinado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, y de realizado el respectivo análisis de impacto para las mismas, se procedió a través de la Matriz DOFA a establecer las estrategias necesarias para corregir las debilidades, atenuar las amenazas, aprovechar las oportunidades y fortalezas presentes en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, lo que dio como resultado las siguientes estrategias, las cuales deberán ser puestas en práctica para tener un efectivo desarrollo de sus actividades.

- Estrategias FO. Las estrategias FO resultantes de la DOFA son:
 - Impulsar el camino a seguir en el marco de las leyes, normas y legislaciones.
 - Mantener la proyección de los objetivos, estrategias, planes y tareas que permita conservar la reputación de la organización.
 - Mantener y aprovechar el sistema de seguridad social de manera que incremente la motivación y por ende el desempeño de los trabajadores.

- Fomentar la dotación de medios tecnológicos, que permitan que los métodos de control existentes sean más eficaces y eficientes lo que garantice la realización de las actividades.
 - Conservar los canales de comunicación a través de un liderazgo eficiente que garantice el logro de los objetivos.
 - Realizar esfuerzos conjuntos entre los trabajadores para mantener la excelencia de servicios prestados mejorando la eficacia y eficiencia de los mismos
- Estrategia FA. La estrategia FA resultante de la DOFA es:
 - Formular planes y estrategias que logren disminuir el impacto de la inflación a causa de la economía actual.
 - Estrategias DO. Las estrategias DO resultantes de la DOFA son:
 - Innovar tecnológicamente adquiriendo mejores equipos y programas que permitan digitalizar la información resguarda de manera que se libere espacio físico y se haga más fácil el desenvolvimiento de las actividades en el departamento.
 - Proponer y realizar actividades de investigación y desarrollo que permitan un mayor crecimiento profesional y/o laboral de los empleados manteniendo así la reputación que caracteriza a la institución.
 - Innovar los equipos y programas tecnológicos adecuados que concedan al Departamento una ventaja competitiva

- Estrategias DA. Las estrategias DA resultantes de la DOFA son:
 - Exigir la asignación de un presupuesto de manera que se puedan conocer los gastos en los que incurre, considerando los índices de inflación y la situación económica actual del país.
 - Exigir un nivel de remuneración acorde con las necesidades de cada trabajador permitiendo fortalecer el sistema de seguridad social existente.

3.3.4 Direccionamiento Estratégico del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

El direccionamiento estratégico no es más que definir hacia donde se quiere dirigir una organización para que esta crezca y se mantenga en el mercado. El direccionamiento estratégico lo conforman los principios corporativos, lo cuales constituyen el marco de referencia de su cultura organizacional y su actuar diario, además de los valores, la visión, la misión y los objetivos estratégicos.

3.4.1 Valores del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Los Valores son ideas que guían el pensamiento y la acción, orientan a los gerentes a la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la organización. Éstos, dictan la elección de la estrategia requerida. No son más que las creencias de las personas que forman parte del Departamento y que guiarán la estrategia determinada. En el Departamento de Registro y Estadísticas, los valores en los que se basan sus empleados para realizar sus actividades día a día, son responsabilidad, autoridad, respeto, tolerancia, lealtad, equidad, ya que, a través de

ellos podrán realizar sus actividades con mayor seguridad, motivación, y de esta manera lograr los objetivos de dicho Departamento.

3.3.4.2 Visión del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años, ésta debe ser realizable y motivadora tanto para la organización como para los miembros de la misma. En consecuencia, después de haber realizado el estudio necesario se constató que la visión del Departamento de Registro y Estadísticas, sería: fortalecerse como un Departamento apegado a las normas y leyes que lo rigen, así como los valores éticos y jurídicos, para actuar con eficiencia y eficacia en el momento de realizar sus actividades, adaptándose a los cambios tecnológicos.

3.3.4.3 Misión para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

La misión es la formulación de los propósitos, así como la identificación de sus tareas en la organización o un área funcional, y de esta manera poder lograr los objetivos que se desean alcanzar en la organización.

Luego de analizar el entorno del departamento (interno y externo), y realizar la Matriz DOFA, se procede a establecer la misión del Departamento de Registro y Estadísticas, pero dicha unidad como mencionamos anteriormente posee su misión la cual es:

Mantener en orden cronológico y actualizado los expedientes de funcionarios y carpetas de los departamentos, a fin de suministrar información confiable a las dependencias que lo requieran, y de esta forma poder realizar sus actividades de manera adecuada, siguiendo el

cumplimiento de las reglas que rigen al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente. (Memoria y Cuenta: 2008).

3.3.4.4 Objetivos Estratégicos para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Los objetivos estratégicos son los requeridos para alcanzar el éxito de la organización, porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de la planeación estratégica resulte efectiva. Éstos deben ser desafiantes, medibles, conscientes, razonables y claros.

Por consiguiente, al determinar las estrategias para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se generan los siguientes objetivos estratégicos:

- Liberar espacio físico, digitalizando la información resguardada innovando equipos y programas de Registro y Estadísticas que faciliten el desarrollo del trabajo en el Departamento.
- Realizar actividades de investigación y desarrollo que permitan un mayor crecimiento profesional y/o laboral de los empleados.
- Preparar proyectos para solicitar la asignación de presupuesto.
- Establecer actividades conjuntas para mantener la eficiencia que caracteriza los servicios prestados y le permita al Departamento ser más competitivo.

- Dotar de medios tecnológicos adecuados que permitan que el Departamento simplifique sus actividades haciéndolas más eficientes.

3.3.5 Formulación Estratégica para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

En cuanto, a las pautas para la formulación del plan estratégico en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se consideraron:

- La evaluación del entorno.
- Las necesidades existentes en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Un conjunto de alternativas estratégicas acordes para la satisfacción de las necesidades existentes en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- La selección las alternativas compatibles con las necesidades existentes en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

3.3.5.1 Estrategia para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Como se mencionó en el capítulo II, la estrategia consiste en la definición de objetivos y acciones para la organización, contribuyendo con el desarrollo de las

actividades que en ella se desempeñan. Luego del análisis realizado interna y externamente en el Departamento de Registro y Estadísticas, se sugiere una estrategia de desarrollo, pues a través de esta estrategia se logrará elevar el cumplimiento de las actividades en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, con el fin de lograr los objetivos establecidos en el mismo. Se selecciona esta estrategia, debido a que se debe desarrollar ampliar la capacidad tecnológica en el departamento para así ayudar al rescate del espacio físico del mismo, digitalizando los archivos y documentos, lo cual también ayudará, en gran, parte a facilitar la búsqueda y conservación de estos documentos.

3.3.5.2 Acciones Estratégicas para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

Las acciones estratégicas son todas aquellas actividades que se llevan a cabo para la ejecución de los objetivos estratégicos establecidos. De esta manera las actividades que debe ejecutar el Departamento de Registro y Estadísticas de la universidad de Oriente para alcanzar los objetivos establecidos son los siguientes:

- Objetivo Estratégico N° 1: Liberar espacio físico, digitalizando la información resguardada innovando equipos y programas de Registro y Estadísticas que faciliten el trabajo en el Departamento.
 - Acciones estratégicas:
 1. Adquirir nuevos equipos y programas de Registro y Estadísticas.
 2. Digitalizar la mayor parte de la información resguardada para liberar espacio físico y facilitar el desarrollo del trabajo.

- Objetivo Estratégico N° 2: Realizar actividades de investigación y desarrollo que permitan un mayor crecimiento profesional y/o laboral de los empleados.
 - Acciones estratégicas:
 1. Incentivar al personal del departamento a participar en programas de capacitación y mejora profesional.
 2. Capacitar al personal para que tenga un excelente conocimiento de nuevas tecnologías.
 3. Brindar programas que faciliten la realización de sus actividades en el departamento.

- Objetivo estratégico N° 3: Preparar proyectos para solicitar la asignación de un presupuesto.
 - Acciones estratégicas:
 1. Revisar los gastos en los cuales incurre el Departamento.
 2. Determinar las necesidades presentes y futuras del Departamento.

- Objetivo Estratégico N° 4: Establecer actividades para mantener la eficiencia que caracteriza los servicios prestados y le permita al Departamento ser más competitivo.
 - Acciones estratégicas:
 1. Incentivar al personal a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
 2. Crear un ambiente de buena comunicación y motivación en el Departamento.
 3. Realizar actividades que permitan mantener las buenas relaciones entre los empleados, y también actividades que les proporcionen conocimiento para realizar sus actividades.

- Objetivo Estratégico N° 5: Dotar de medios tecnológicos adecuados que permitan que el Departamento simplifique sus actividades haciéndolas más eficientes.
 - Acciones estratégicas:
 1. Adquirir mejores equipos y programas que permitan digitalizar la información resguardada.
 2. Implementar un sistema de control actualizado que digitalice la mayor parte de la información resguardada y agilice los procesos

3.3.6 Difusión del Plan en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Una vez definido el plan estratégico, éste, debe difundirse a todo el Departamento. Comunicar y dar a conocer el plan estratégico logrará que todas las personas que allí laboran se comprometan con él. Éste se dará a conocer a través de reuniones convocadas por las autoridades del Departamento y, de esta forma, también involucrar a las personas que lo ejecutarán.

3.3.7 Cultura Estratégica en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

Cada organización tiene su propia cultura y ésta, define la manera de cómo se hacen las cosas, como se establecen prioridades y se da importancia a las diferentes tareas que deben realizarse. Es la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias plateadas. Por lo tanto, una de las mayores fortalezas de una organización es si su cultura organizacional coincide con sus estrategias, es de allí donde nace la definición de la cultura estratégica, ya que, una vez que éstas se comuniquen al personal que integra el Departamento, éstas se convertirán en parte de su cultura, por cuanto todas se involucrarán en la ejecución de las mismas.

3.3.8 Pautas para la Ejecución Estratégica en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

Una vez formulado el plan estratégico se procede a desarrollar o llevar a cabo la ejecución de las estrategias, se debe comunicar a los miembros del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente las actividades a realizar para lograr los objetivos.

Es importante destacar que la comunicación es parte esencial en la etapa de la ejecución, ya que, es a través de ella que se dará a conocer el plan estratégico y de esta manera lograr que las actividades se realicen con responsabilidad y dedicación. La ejecución se realiza mediante un proceso operativo, ya que, se ponen en uso los recursos con que cuenta el Departamento, entre ellos se pueden mencionar los medios, equipos y programas tecnológicos.

El éxito de esta etapa depende del entusiasmo y responsabilidad con la que los miembros de la unidad realizarán las actividades establecidas en el Departamento de Registro y Estadísticas, para llevar a cabo el plan estratégico. Si es necesario el personal del Departamento, deberá someterse a entrenamientos y capacitación para que éstos puedan realizar las actividades de manera adecuada.

Las pautas para la implantación del plan estratégico en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, son:

- Comunicar la implantación del plan estratégico
- Convocar reuniones para indicar funciones a cada miembro del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

- Comunicar las estrategias seleccionadas a los miembros del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, para la ejecución del plan.
- Hacer uso de los recursos con que cuenta el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, para la ejecución del plan.

3.3.9 Indicadores de Gestión para Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente

En la última etapa del plan estratégico, se deben evaluar los resultados obtenidos, para determinar que tan efectivas han sido las estrategias, además, de evaluar si los recursos internos son adecuados para aplicar el plan estratégico que se desea ejecutar.

Sin un proceso de evaluación no puede ser formulado un plan estratégico, ya que éste es el paso esencial en donde se miden los resultados obtenidos de la etapa anterior, para así determinar las necesidades y requerimientos del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

La evaluación estratégica es muy importante, pues es a partir de allí, que se realiza una nueva planificación, considerando las nuevas bases y lineamientos que arroja el proceso de evaluación. Asimismo, el control juega un papel significativo en la corrección de estrategias que no hayan funcionado. Estas correcciones deben ir de la mano de un efectivo proceso de comunicación, puesto que esto orienta a los miembros de la unidad en torno al rumbo de la misma.

La evaluación del plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, debe realizarse de manera continua y no esperar a que sucedan problemas para posteriormente ser corregidos, sino, que

cuando se presenten, ya se tenga una estrategia para ser enfrentados o puedan ser evitados o minimizados en lo posible.

Para la evaluación del plan estratégico en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, se deben seguir las siguientes pautas:

- Determinar la efectividad del plan estratégico implantado en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Verificar la efectividad de los activos internos, para cumplir con el plan estratégico implantado en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Determinar si se deben hacer nuevos ajustes después de la implantación del plan estratégico en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
- Comprobar que el plan estratégico implantado aprovecha las oportunidades y disminuye las amenazas del medio externo.
- Determinar si el plan estratégico se adapta a los cambios, mejoras o modificaciones para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.

Ahora bien, el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente durante la etapa de evaluación puede utilizar indicadores, ya que, éstos permiten medir el desempeño de esta Unidad. Esta medición debe realizarse en forma periódica de manera que contribuya con el plan estratégico y puedan efectuarse ajustes o modificaciones según sea el caso.

Para evaluar la estrategia de desarrollo propuesta para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, se plantearon los siguientes indicadores:

- Objetivo Estratégico N° 1: Liberar espacio físico, digitalizando la información resguardada innovando equipos y programas de Registro y Estadísticas que faciliten el trabajo en el Departamento.

- Metas:

1. Digitalizar los expedientes resguardados para aprovechar al máximo el espacio disponible en el Departamento.

- Indicadores:

1. Cantidad de espacio disponible. por cantidad de expedientes digitalizados.

- Objetivo Estratégico N° 2: Realizar actividades de investigación y desarrollo que permitan un mayor crecimiento profesional y/o laboral de los empleados.

- Metas:

1. Incrementar el crecimiento Profesional y/o laboral de los empleados.

- Indicadores:

1. Número de actividades de investigación y desarrollo realizadas al año.

- Objetivo Estratégico N° 3: Preparar proyectos para solicitar la asignación de un presupuesto.

- Metas:

1. Poseer un presupuesto adecuado y suficiente que permita tener el control de los gastos del Departamento.
 2. Tener conocimiento de los gastos que generan las actividades en el Departamento.
- Indicadores:
1. Preparar presupuesto en 15 días a partir de la ejecución del plan.
 2. Cantidad de papel consumido al año.
 3. Cantidad de artículos y materiales de oficina utilizado al año.
 4. Cantidad de fotocopias sacadas al año.
- Objetivo Estratégico N° 4: Establecer actividades para mantener la eficiencia que caracteriza los servicios prestados y le permita al Departamento ser más competitivo.
 - Metas:
 1. Mantener la calidad de servicios prestados.
 2. Fomentar el desempeño de las actividades para que éstas sean cada vez más eficientes y eficaces.
 3. Dar respuesta inmediata a las necesidades presentadas por los clientes.
 - Indicadores:
 1. Esfuerzo conjunto para fomentar las actividades realizadas y el nivel de desempeño que estas generan en pro a la prestación de los servicios.
 2. Número de problemas solucionados / número de reclamos.
 3. Número de sugerencias por parte del personal de oficina / numero de sugerencias adoptadas.
 - Objetivo Estratégico N° 5: Dotar de medios tecnológicos adecuados que permitan que el Departamento simplifique sus actividades haciéndolas más eficientes.

- Metas:
 1. Mejorar el servicio prestado.
 2. Actualización de los distintos equipos de tecnologías de información y comunicación.
- Indicadores:
 1. Número de problemas solucionados.
 2. Equipos y medios tecnológicos adquiridos y/o actualizados/ equipos y medios tecnológicos por actualizar al año.

Los miembros de una organización exitosa deben tomar el tiempo para formular, implementar y evaluar las estrategias de forma deliberada y sistemática; permitiendo avanzar a sus organizaciones con un propósito y una dirección, evaluando y mejorando continuamente las posiciones estratégicas internas y externas de las mismas. La evaluación de la estrategia permite a una organización definir su futuro en vez de permitir que éste sea constantemente definido por fuerzas remotas que tienen poco o ningún interés en el bienestar de la institución.

Aunque no es garantía de éxito, el proceso estratégico permite a las organizaciones tomar decisiones eficaces a largo plazo, llevarlas a la práctica eficientemente y emprender acciones correctivas conforme se necesiten para asegurar el éxito.

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación, relacionada con el diseño de un plan estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se plantean las siguientes conclusiones:

- El Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad tiene definida su visión, lo que los impulsa a lograr los objetivos planteados.
- Los miembros de dicha unidad, conocen el camino que deben seguir para el correcto funcionamiento de la misma.
- Las funciones y responsabilidades relacionadas con cada uno de los cargos que allí se desempeñan son realizadas y cumplidas eficientemente por cada uno de los empleados, lo cual constituye una ventaja para la misma.
- Las funciones de esta Unidad, sus objetivos, y sus planes, están acordes con la visión y la misión del Departamento.
- No se realizan ningún tipo de actividades de investigación y desarrollo que ayuden al crecimiento personal y/o profesional del personal que en dicha unidad labora.
- No se tiene presupuesto asignado para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, y se desconocen los gastos en los que puede incurrir esta unidad organizativa.

- No se cuenta con el espacio físico suficiente para realizar las tareas necesarias ni para la recepción de personas.
- El Departamento no cuenta con los equipos y medios tecnológicos necesarios y adecuados que ayuden a simplificar las actividades y a liberar espacio físico.
- El desarrollo de las actividades en esta Unidad está enmarcada dentro de los establecimientos de las leyes, las cuales ofrecen las pautas para que estas actividades sean lo más correctas posibles y enmarcadas dentro de la efectividad y eficiencia.
- El Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente realiza funciones de control y gestión que califican y evalúan el grado de eficiencia y transparencia de las actividades que se realizan y así como también el resguardo de documentos confidenciales.
- Para los miembros del departamento, la motivación es un factor determinante en el desempeño de sus funciones.
- El esfuerzo conjunto para mantener la excelencia al prestar servicios es la mayor ventaja competitiva que posee dicha unidad.
- El plan estratégico es la herramienta principal y de vital importancia para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, pues es a partir de allí que se pondrán en práctica el conjunto de estrategias necesarias para lograr los objetivos planteados por dicha unida organizativa.
- Se propone una estrategia de desarrollo que apunta hacia el desarrollo de la

capacidad tecnológica, que permitirá digitalizar los documentos y/o archivos que se encuentran resguardados en el Departamento, los cuales ocupan la mayor parte del espacio físico. Con esta estrategia lo que se busca es que a través de la digitalización se libere el mayor espacio físico en el Departamento, facilitando las tareas realizadas en el mismo, y permitiendo la preservación de los archivos.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

ARIAS, Fidias. 2006. **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Venezuela.

DAVID, Fred. 2008. **La gerencia estratégica**. Editorial Legis. Colombia.

HERNANDEZ, Sampieri; FERNANDEZ, Collado; y BATISTA, Carlos. 2003. **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Gran Hill: México.

HITT, Michael; BLACK, Stewart y PORTER, Lyman. 2006. **Administración**. Novena edición. Pearson Educación. Mexico.

JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. 2006. **Dirección estratégica**. Séptima edición. Pearson Educación: España.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 1994. **Administración. Una perspectiva global**. McGraw-Hill: México.

MÉNDEZ, Carlos. 1995. **Metodología. Guía para la elaboración, diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas**. Editorial McGrawHill. Colombia.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Robbins. 1996. **Administration**. Prentice Hall. México.

SERNA, Humberto. 2003. **Gerencia estratégica**. Ediciones global. Colombia.

STONER, James y FREEDMAN, Edgard. 1996 **Administración**. Prentice Hall: México.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. 2004. **Administración estratégica. Textos y Casos.** Décimo tercera edición. Editorial Mc Gran Hill. México.

Leyes:

Código de Ética para el Funcionario Público. 1997. Gaceta Oficial N° 36268 Extraordinario. Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario. Venezuela.

Ley de Universidades.1970. Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario. Venezuela.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. 2007. Gaceta Oficial N° 38661 Extraordinario. Venezuela.

Trabajos Académicos:

GAMARDO, Jesús y RONDÓN, Manuel. 2008. **Planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

MARTÍNEZ, Milagros y TEIXEIRA, Ricardo. 2008. **Modelo estratégico para la responsabilidad social de las organizaciones.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

NAVAS, Aurimar y ORTÍZ, Rosmelys 2009. **Plan estratégico para la Contraloría Interna del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela.

Documentos:

Memoria y Cuenta del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente (2008) Universidad de Oriente. Venezuela.

Directorio Web:

ARIEU, Jaime. 19/02/2010. **La gerencia empresarial**. Disponible en: http://groups.msn.com/LAGERENCIA/gerencia.msnw?action=get_message&mview=0&ID_Message=3419&LastModified=4675639317976940713.

MURILLO, Willian. 18/02/2010. **La investigación científica**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>.

RONDA, Guillermo 18/02/2010. **Estrategia y dirección estratégica**. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>.

Otras Páginas Web Consultadas:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

<http://web.ucv.net>

<http://www.gestiopolis.com>.

<http://www.monografias.com>

<http://www.planestategico.uchile.com>

<http://www.wikipedia.com>

<http://www.2004-10.jerez.es/index.thp>.

ANEXOS

Anexo N° 1

Cumaná, abril de 2010

Ciudadano (a):

Presente.

Nos dirigimos a ustedes muy respetuosamente con la finalidad de presentarle este cuestionario, que tiene como objetivo la recopilación de información para la realización de nuestro Trabajo de Grado, titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.**

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto será estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido diseñadas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre lo que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado.

Atentamente

Bra. Erika C. Barreto N.

Bra. Andreína J. Lárez E.

CUESTIONARIO
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y
ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

HOJA DE CONTROL

N° _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- b) Marque con una equis (x) la o las alternativas correspondientes.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

CUESTIONARIO
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y
ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

I – Aspectos Generales

1 ¿Existe una visión definida en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 5.

2 ¿La visión del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente es conocida y compartida por todos los miembros de la misma?

a. Si _____

b. No _____

3 ¿Están orientadas las labores del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente en función de la visión de dicha unidad?

a. Si _____

b. No _____

4. ¿Considera usted que en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se han formulado objetivos acorde con la visión de dicha unidad?

a. Si _____

b. No _____

5 ¿Existe una misión definida en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 9.

6 ¿La misión del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente es conocida y compartida por todos los miembros de la misma?

c. Si _____

d. No _____

7 ¿Están orientadas las labores del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente en función de la misión de dicha unidad?

c. Si _____

d. No _____

8. ¿Considera usted que en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se han formulado objetivos acorde con la misión de dicha unidad?

c. Si _____

d. No _____

9 ¿Considera usted que el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente es una dependencia necesaria para alcanzar los objetivos de la organización?

- a. Si _____
- b. No _____

10 ¿Considera usted que en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se han planteado estrategias que favorezcan la tareas en dicha unidad?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 12.

11. ¿Considera usted que las estrategias formuladas en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente están acorde con la visión, la misión y los objetivos de la organización?

- a. Si _____
- b. No _____

II. ELEMENTOS INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

A – Capacidad Directiva

12 ¿Considera usted que en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se han formulado planes?

- a. Si _____
- b. No _____

13 ¿Cree usted que es necesario realizar una planificación previa a las actividades que se realizan en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° .15.

14 ¿Considera usted que existe el tiempo suficiente para realizar un proceso de planificación de las actividades en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

15 ¿Cree usted que entiende la autoridad y responsabilidad de sus labores en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

16. ¿Considera usted que están definidas las tareas que le corresponde a cada una de las personas que trabajan en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

17. ¿Cree usted que la motivación es un factor determinante en la realización de su trabajo en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

18. ¿Considera usted que está motivado para realizar sus labores en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

19. ¿Considera usted que las actividades en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente son liderizadas eficientemente?

- a. Si _____
- b. No _____

20. ¿Considera usted que la comunicación en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente es efectiva?

- a. Si _____
- b. No _____

21. ¿Considera usted que las labores que realiza en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente en la búsqueda de alcanzar los objetivos organizacionales permiten alcanzar sus objetivos personales?

- a. Si _____
- b. No _____

22 ¿Existe algún método de control que permita mantener el resguardo de los archivos confidenciales en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° .24.

23 ¿Considera usted que los métodos de control utilizados en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente son efectivos?

- a. Si _____
- b. No _____

B Capacidad Competitiva

24. ¿Considera usted que el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente preste un buen servicio a quien lo necesite?

- a. Si _____
- b. No _____

25. ¿Considera usted que en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente existe espacio suficiente para la recepción de personas?

- c. Si _____
- d. No _____

26. ¿Considera usted que en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente se realizan actividades de investigación y desarrollo orientadas al futuro de dicha unidad?

- a. Si _____
- b. No _____

27 ¿Considera usted que tener un arraigado compromiso personal facilita y agrega valor a la realización de sus labores en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

28 ¿Considera usted que se hacen esfuerzos en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente para mejorar la eficacia y la eficiencia de las actividades que se realizan en dicha unidad?

- a. Si _____
- b. No _____

D – Capacidad Presupuestaria y Financiera

29 ¿Maneja el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente presupuesto para la ejecución de los objetivos de la misma?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta N° 32.

30 ¿Cree usted que el presupuesto asignado al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente es suficiente para cumplir eficientemente con los objetivos del mismo?

- a. Si _____
- b. No _____

31 ¿Cree usted que el presupuesto asignado al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente considera los gastos reales en los que se incurrirán en esta unidad?

- a. Si _____
- b. No _____

32 ¿Se tiene conocimiento en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente sobre los gastos que generan sus labores?

- a. Si _____
- b. No _____

33 ¿Cree usted que los gastos que generan las actividades en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente son muy elevados?

- a. Mucho _____
- b. Poco _____
- c. Muy Poco _____
- d. Nada _____

D – Capacidad Tecnológica

34 ¿Cree usted que el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente cuenta con medios, equipos y programas tecnológicos de punta que le permitan desempeñar eficientemente sus funciones?

- a. Si _____
- b. No _____

Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 37.

35 ¿Cree usted que los medios, equipos y programas con que cuenta el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente son suficientes y adecuados para simplificar las actividades?

a. Si _____

b. No _____

36 ¿Cree usted que existen programas diseñados para facilitar los procesos en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

37 ¿Conoce usted programas que faciliten el desarrollo de las actividades en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

38 ¿Considera usted que el uso de herramientas interactivas como el Internet e Intranet facilita su trabajo en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

E – Capacidad de Talento Humano

39 ¿Se le ofrece a usted capacitación y adiestramiento para laborar en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

40 ¿Considera usted que es necesario tener experiencia para desempeñar las funciones que su cargo implica en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

41. ¿Considera usted que las labores que realiza en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente son bien remuneradas?

a. Si _____

b. No _____

42 ¿Contribuye el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente en la formación profesional y/o laboral, del personal que lo integra?

a. Si _____

b. No _____

III – ELEMENTOS EXTERNOS AL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

43 ¿Cuáles de los siguientes factores del ambiente externo que se presentan a continuación afectan directamente en las operaciones del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Políticos y Legales _____
- b. Sociales y Culturales _____
- c. Tecnológicos _____
- d. Geográficos _____
- e. Demográficos _____
- f. Éticos _____
- g. Otros _____

Especifique: _____

A – Aspectos Económicos

44 ¿De los elementos que se presentan a continuación ¿Cuál o cuáles cree usted que incide(n) en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Índices de Inflación _____
- b. Políticas Monetarias _____
- c. Políticas Fiscales _____
- d. Tasas de Impuestos _____
- e. Tasas de Interés _____
- f. Otras _____

Especifique: _____

45 ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las labores del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

46 ¿Cree usted que los índices inflacionarios inciden en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

47 ¿Considera usted que la política fiscal y monetaria afecta las actividades del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

B - Aspectos Políticos y Legales

48 ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Elecciones _____

b. Normas que regulan la actividad de la organización _____

c. Leyes que regulan la actividad de la organización _____

d. Legislación y reforma de leyes _____

49 ¿Cree usted que las decisiones en materia política tomadas a nivel de país afectan las actividades llevadas a cabo en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

50 ¿Considera usted que la situación política actual del país afecta al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

51 ¿Conoce usted las leyes y normas que rigen el funcionamiento o las labores del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

C – Aspectos Sociales – Culturales

52 ¿De los aspectos sociales señalados a continuación cuáles cree usted que influyen en el desempeño de sus funciones dentro del Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Valores y creencias _____

b. Comportamientos _____

c. Confianza en el gobierno _____

d. Actitudes hacia el trabajo _____

e. Responsabilidad Social _____

f. Actitudes hacia la autoridad _____

g. Religión _____

h. Otras..... _____

Especifique: _____

53 ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan al Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

a. Si _____

b. No _____

54 ¿Cree usted que la reputación de la organización y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para el Departamento de Registro y Estadísticas de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

55 ¿Cree usted que en la universidad de Oriente existe un sistema de seguridad social?

- a. Si _____
- b. No _____

D – Aspectos Tecnológicos

56 ¿Considera usted que las tecnologías de información y comunicación tienen influencia en las actividades desempeñadas en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

57 ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Telecomunicaciones _____
- b. Innovación tecnológica _____
- c. Facilidad de acceso a la tecnología _____

E – Aspectos Geográficos – Demográficos

58 ¿Considera usted que aspectos como la edad, sexo, estado civil, entre otros son condicionantes del desempeño en el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

59 ¿Cree usted que la ubicación geográfica del Departamento de Registro y Estadísticas de Oriente inciden en el desempeño de sus funciones?

- a. Si _____
- b. No _____

60 ¿Cree usted que hay dificultad con el acceso, ubicación y transporte hacia el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente?

- a. Si _____
- b. No _____

F Aspectos Competitivos

61 ¿Considera usted que el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente posee características que presenten ventajas competitivas para dicha unidad frente a las demás dependencias que integran esta institución?

- a. Si _____
- b. No _____

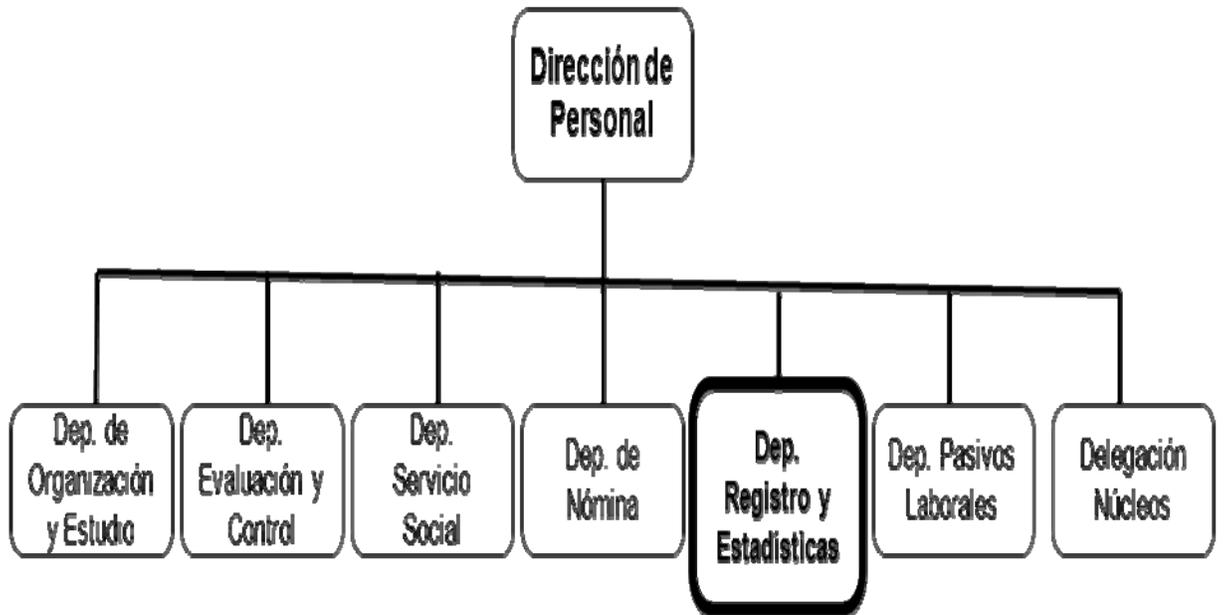
62. ¿Cuáles de los aspectos consideran usted que representan una ventaja competitiva para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente frente a las demás dependencias que integran esta institución?

- a. Liderazgo _____
- b. Motivación _____
- c. Prestación de servicios _____
- d. comunicación _____
- e. Relaciones Interpersonales _____
- f. Otras _____

Explique _____

“GRACIAS POR SU DEDICACIÓN Y COLABORACIÓN”

Anexo N° 2



Fuente: Autoras, 2010.

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	Plan Estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Barreto N., Erika C.	CVLAC	17.709.567
	e-mail	Erikys15@hotmail.com
	e-mail	
Lárez E., Andreína J.	CVLAC	17.447.032
	e-mail	Andreina380307@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Planes, Estrategias, Plan Estratégico y Departamento de Registro y Estadísticas.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Las organizaciones día tras día están en una constante evolución, y con el paso del tiempo han tenido que desarrollar y poner en práctica diversas estrategias como herramientas que le permitan reducir el efecto de los cambios que las pudieran afectar y aprovechar aquellos que la favorecen, a fin de alcanzar las metas, permitiéndoles estar a la par con las mismas y así lograr los objetivos que fueron planteados. Para lograr un nivel de efectividad y eficiencia en sus actividades, las organizaciones deben desarrollar y poner en marcha un plan estratégico, el cual es el resultado de una buena planificación estratégica, y ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de sus clientes, de sus propias capacidades y limitaciones. Éste constituye una guía para los empleados de la organización, toma en consideración tanto las fortalezas y debilidades así como también las oportunidades y amenazas, y es a partir de allí que se determinan las estrategias a implantar en la organización y así lograr el éxito deseado por ellas. Es por ello, que este trabajo de investigación denominado Plan Estratégico para el Departamento de Registro y Estadísticas de la Universidad de Oriente, se basó en el modelo de gerencia estratégica de Humberto Serna (2003), y para llevarlo a cabo se realizó una investigación documental y de campo mediante la aplicación de una encuesta modalidad cuestionario y, a su vez, se revisaron libros, tesis y documentos que se relacionaban con el tema de investigación. Concluyendo que la estrategia de desarrollo le permitirá al Departamento de Registro y Estadísticas, mejorar tanto a nivel interno como a nivel externo y alcanzar con éxito sus objetivos. Por ende, obtener beneficios que genere capacidad para realizar una gestión más eficiente, promoviendo la participación de su gente.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL	Código CVLAC	e-mail
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>	
	CVLAC	5.706.787	
	e-mail		
	e-mail		
Msc. Elka Malavé Ramos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>	
	CVLAC	8.649.633	
	e-mail		
	e-mail		
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>	
	CVLAC		
	e-mail		
	e-mail		
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>	
	CVLAC		
	e-mail		
	e-mail		

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2010	06	11

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_BarretoyLárez.doc	Application/word

Alcance:

Espacial : Universal (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Administración

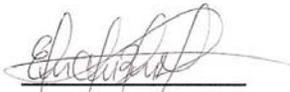
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

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

Derechos:

Los autores garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y, difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales.



Barreto N. Erika C.

AUTOR 1



Profesora

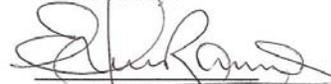
Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor



Lárez E. Andreína J.

AUTOR 2



Profesora

MSc. Erika Malavé

Jurado Asesor



Prf. Rafael García

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS