

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVISIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA
CORPORACIÓN DE VIALIDAD E INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO
ANZOÁTEGUI”**

REALIZADO POR:

Maza Ramos, Ana Mery

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, Octubre de 2009

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVISIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA
CORPORACIÓN DE VIALIDAD E INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO
ANZOÁTEGUI”**

ASESOR

MSC. ING. Carolina Wong

Asesor Académico

Barcelona, Octubre de 2009

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIVISIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA
CORPORACIÓN DE VIALIDAD E INFRAESTRUCTURA DEL
ESTADO ANZOÁTEGUI”**

JURADO CALIFICADOR:

ING. Rhonald Rodríguez

Jurado Principal

MSC. ING. Aurelia Torcasio

Jurado Principal

Barcelona, Octubre de 2009

RESOLUCION

De acuerdo con el artículo 44 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados con el conocimiento del consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”

RESUMEN

La División de Tecnologías de Información y Comunicación (T.I.C) es una instancia de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui (COVINEA). Ésta ofrece servicios de instalación, mantenimiento, traslado, inspección, desarrollo y definición de especificaciones relativas a las áreas de: la computación, sistemas de comunicación, monitoreo, control, automatización y demás áreas vinculadas a las tecnologías de información y comunicación. Actualmente ésta atraviesa por problemas de desorganización e insuficiencia de control, debido a la carencia de una Planificación Estratégica que ayude a establecer una metodología definida de sus actividades. En tal sentido, se desarrolló un estudio que ayudará a solventar dicha problemática. En primer lugar, se realizó una Auditoría Externa e Interna del sistema, haciendo uso del modelo de Planificación Estratégica propuesto por Fred David y en el que se aplicó técnicas como la Matriz EFE y la Matriz EFI, las cuales permitieron realizar un análisis externo e interno más profundo del sistema en estudio. Seguidamente, se elaboró la Misión-Visión de la División siguiendo el modelo propuesto por Thompson y Strickland, para finalmente llegar a la Formulación de Estrategias mediante la matriz FODA, permitiendo establecer 12 Planes de Acción, los cuales fueron elaborados haciendo uso de los conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey, detallándose en ellos las actividades específicas para la obtención de las estrategias que permitirán cumplir con los objetivos establecidos por la División.

DEDICATORIA

A mi *Díos todo poderoso*, gracias por brindarme la sabiduría y por arroparme con tu manto de misericordia en cada momento de mi vida, te doy gracias en nombre de nuestro señor Jesús Cristo.

A mi mama *Ana Maza*, por su constancia y dedicación, sin ti no hubiese podido seguir adelante, este logro también es tuyo madre querida.

A toda mi familia, especialmente a mi abuela querida, *Isídra Ramos (+)*, que por siempre enlutará mi alma, como me hubiese gustado que estuvieras aquí acompañándome y disfrutando de este triunfo, te recordaré por siempre.

AGRADECIMIENTO

Aunque mis palabras son incapaces de expresar mis sentimientos, yo quisiera en estas líneas dar mi gratitud absoluta a todas las personas que han contribuido para que este trabajo salga adelante. Decirles a todos, mi gratitud no es nada para corresponder su generosidad.

En primer lugar quisiera agradecer a mis Asesores, *Ing. Felipe Rangel* y la *Ing. Carolina Wong*, y a la paciencia que me han ofrecido durante la realización de la tesis. Sus esfuerzos y sus orientaciones han sido de gran ayuda para iluminar mi camino.

A mi querida familia, en especial a mi mamá querida *Ana de Jesús Maza* y mis hermanos y a mi tío Santos Ramos, gracias por todo Los quiero mucho.

A mi novio y mejor amigo *Douglas Daniel Hernández*, lo amo mucho, y a toda su familia especialmente a mis Suegros *Douglas Hernández* y *Níovís de Hernández*. A todos mil gracias.

A mis compañeros y amigos, gracias por el apoyo que me han dado siempre y cuando lo necesito. A *Edgardo Brito, Néstor Acuña, Eudís Fuente, Daisy Calderín, Jessica Machado* y mis demás amigos. Los aprecio mucho.

ÍNDICE

RESOLUCION	iv
RESUMEN.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE	viii
CAPÍTULO 1	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1. El Problema.....	17
1.2. Objetivos	19
1.2.1. Objetivo General	19
1.2.2. Objetivos Específicos.....	20
CAPÍTULO 2	
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes	21
2.2. Enfoque Sistémico	23
2.3. El Proceso de la Planificación Estratégica.....	23
2.3.1. Tareas de la Planificación Estratégica.....	24
2.3.2. Beneficios de la Planificación Estratégica.....	25
2.3.3. Importancia de la Planificación Estratégica.....	26
2.4. Etapas del modelo de la planificación estratégica.....	27
2.5. Misión y Visión	29
2.5.1. Misión.....	29
2.5.2. Visión.....	30
2.6. Objetivos	30
2.7. Análisis del Contexto Interno.....	30
2.8. Selección de los Factores Críticos. Análisis Estructural	32
2.9. Análisis del Contexto Externo.....	36

2.10. Las Estrategias	38
2.11. Formulación de Estrategias	41
2.12. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	43
2.13. Matriz FODA	43
2.14. Implantación de las Estrategias	44
2.15. Importancia del Plan de Acción	46
2.16. Tipos de Investigación	47
2.17. Técnicas de Recolección de Información	48
2.17.1. Fuentes Primarias	48
2.17.5. Fuentes Secundarias	49
2.18. Método de Escalamiento tipo Likert	49
CAPÍTULO 3	
MARCO METODOLÓGICO	51
3.1. Tipo de Investigación	51
3.2. Diseño de la Investigación	51
3.3. Población y Muestra.....	52
CAPÍTULO 4	
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL	55
4.1. Ambiente Externo de la División de Tecnologías de Información y Comunicación	55
4.1.1. Misión de COVINEA.....	55
4.1.2. Visión de COVINEA.....	56
4.1.3 Objetivos de COVINEA	56
4.1.4. Estructura Organizativa.....	57
4.2. La División de Tecnologías de Información y Comunicación.....	85
4.2.1. Estructura Organizativa:.....	85
4.3. Visión Ampla del Sistema	89

CAPÍTULO 5

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN-VISIÓN.....	90
5.1. Misión-Visión de la División de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).....	90
5.2. Objetivos de la TIC	90
5.3. Misión Propuesta.....	91
5.4. Visión Propuesta.....	92
5.4.1. Análisis de la misión-visión propuesta.....	93

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO.....	95
6.1. Análisis Externo de la División de Tecnologías de Información y Comunicación	95
6.1.1. Fuerzas Económicas.....	96
6.1.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	100
6.1.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	103
6.1.4. Fuerzas Tecnológicas	105
6.1.5. Fuerzas de la Competencia.....	107
6.2. Lista de Oportunidades y Amenazas Identificadas en la División de Tecnologías de Información y Comunicación.....	108
6.3. Análisis de las Variables Externas.....	108
6.4. Análisis Estructural de las Variables Externas	110
6.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos	115

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

7.1. Análisis del Contexto Interno de la División de Tecnologías de Información y Comunicación	118
7.1.1. Auditoría Gerencial	119
7.1.1.1. Planificación.....	120
7.1.1.2. Organización	122
7.1.1.3. Integración del Personal.....	125

7.1.1.4. Control	127
7.1.1.5. Motivación	131
7.1.2. Auditoría de Mercadeo	132
7.1.2.1. Análisis de la Clientela	132
7.1.2.1.1. Conocimiento:	133
7.1.2.1.2. Servicio	135
7.1.2.1.3. Dirección	137
7.1.2.2. Compra	139
7.1.2.3. Venta	139
7.1.2.4. La Planificación de Servicios y Productos	140
7.1.2.5. Fijación de Precios	140
7.1.2.6. Distribución	141
7.1.2.7. Investigación de Mercados	141
7.1.2.8. Análisis de Oportunidades	141
7.1.2.9. Responsabilidad Social	142
7.1.3. Auditoría de Finanzas y Contabilidad	142
7.1.4. Auditoría de Producción	143
7.1.4.1. Procesos	143
7.1.4.2. Capacidad	144
7.1.4.3. Inventario	145
7.1.4.4. Fuerza Laboral	145
7.1.4.5. Calidad	146
7.1.5. Auditoría de Investigación y Desarrollo	146
7.1.6. Auditoría de los Sistemas de Información para la Gerencia	147
7.2. Lista de Fortalezas y Debilidades Identificadas en la División de T.I.C	147
7.3. Análisis Estructural de las Variables Internas	148
7.4. Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)	154
CAPÍTULO 8	
SELECCIÓN Y GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS	157
8.1. Formulación de Estrategias	157
8.1.1. La Matriz DOFA	158
8.1.2. Estrategias según los Objetivos	164
8.2. Etapa de Decisión	166
8.3. Planes de Acción	172
CONCLUSIONES	187
RECOMENDACIONES	189

BIBLIOGRAFÍAS	190
ANEXOS.....	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N ^o 2.1. Matriz del Análisis Estructural	32
Tabla N ^o 2.2. El Marco Analítico para Formular Estrategias	41
Tabla N ^o 6.1. Matriz de análisis estructural del análisis externo. (Amenazas y Oportunidades).....	111
Tabla 6.2. Índice de Motricidad y Dependencias de cada Variable.....	112
Tabla 6.3. Matriz de Evaluación de los factores Externos	116
Tabla N ^o 7.1. Matriz de análisis estructural del análisis interno. (Fortalezas y Debilidades)	149
Tabla N ^o 7.2. Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Interna.....	152
Tabla N ^o 7.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	155
Tabla N ^o 8.1. Matriz FODA para la División de T.I.C	159
Tabla N ^o 8.2. Estrategias FO	160
Tabla N ^o 8.3. Estrategias DO	161
Tabla N ^o 8.4. Estrategias FA	162
Tabla N ^o 8.5. Estrategias DA	163
Tabla N ^o 8.6. Estrategias según los Objetivos.....	164
Tabla N ^o 8.7. MEOPE para Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.....	167
Tabla N ^o 8.8. MEOPE para coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.....	170
Tabla N ^o 8.9. Plan de Acción N ^o 1.....	173
Tabla N ^o 8.10. Plan de Acción N ^o 2.....	173
Tabla N ^o 8.10. Plan de Acción N ^o 2.....	174

Tabla N ^o 8.11. Plan de Acción N ^o 3	174
Tabla N ^o 8.11. Plan de Acción N ^o 3	175
Tabla N ^o 8.12. Plan de Acción N ^o 4.....	176
Tabla N ^o 8.13. Plan de Acción N ^o 5.....	176
Tabla N ^o 8.13. Plan de Acción N ^o 5.....	177
Tabla N ^o 8.14. Plan de Acción N ^o 6.....	177
Tabla N ^o 8.14. Plan de Acción N ^o 6.....	178
Tabla N ^o 8.15. Plan de Acción N ^o 7	178
Tabla N ^o 8.15. Plan de Acción N ^o 7	179
Tabla N ^o 8.16. Plan de Acción N ^o 8.....	180
Tabla N ^o 8.17. Plan de Acción N ^o 9.....	180
Tabla N ^o 8.17. Plan de Acción N ^o 9.....	181
Tabla N ^o 8.18. Plan de Acción N ^o 10.....	182
Tabla N ^o 8.19. Plan de Acción N ^o 11.....	183
Tabla N ^o 8.20. Plan de Acción N ^o 12.....	184
Tabla N ^o 8.21. Plan de Acción N ^o 13.....	185

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N ^o 2.1. Modelo de la Planificación Estratégica	27
Figura N ^o 2.2. Representación de Motricidad Dependencia de las variables	36
Figura N ^o 2.3. Matriz FODA.....	46
Figura N ^o 3.1. Metodología de la Planificación Estratégica Aplicada	52
Figura N ^o 4.1. Estructura Organizativa de COVINEA	57
Figura N ^o 4.2. Organigrama de T. I. C.....	86
Figura N ^o 4.3. Visión Amplia del Sistema.....	89
Figura N ^o 6.1. Evolución Económica Venezolana	96
Figura N ^o 6.2. Índice de Desarrollo Humano.....	101
Figura N ^o 6.3. Tasa de Desempleo Mensual en Venezuela 1999-2008	102
Figura N ^o 6.4. Porcentajes de Motricidad y Dependencia de las Variables externas	113
Figura N ^o 7.1. Resultados de la pregunta (¿Tiene la División de T.I.C una misión formalmente definida?)	120
Figura N ^o 7.2. Resultados de la pregunta (¿Cuenta la División de T.I.C con un plan estratégico formalmente definido?).....	120
Figura N ^o 7.3. Resultados de la pregunta (¿Tiene la División de T.I.C objetivos (resultados a largo plazo formalmente definidos?)	121
Figura N ^o 7.4. Resultados de la pregunta (¿Posee la División de T.I.C un reglamento interno para su funcionamiento?).....	121
Figura N ^o 7.5. Resultados de la pregunta (¿Posee la División de T.I.C una estructura organizativa que se evidencie mediante un organigrama formal?)	122
Figura N ^o 7.6. Resultados de la pregunta (¿La estructura organizativa está acorde con la realidad de la División de T.I.C?).....	123
Figura N ^o 7.7. Resultados de la pregunta (¿Usa manuales de normas y procedimientos?).....	123
Figura N ^o 7.8. Resultados de la pregunta (¿Cuenta la División de T.I.C con una descripción escrita de sus funciones?)	124
Figura N ^o 7.9. Resultados de la pregunta (¿Existen conflictos entre los empleados	

por cargas de trabajos desequilibradas?).....	124
Figura N ^o 7.10. Resultados de la pregunta (¿Existe algún formato oficial para solicitar personal?)	126
Figura N ^o 7.11. Resultados de la pregunta (¿Existe algún programa de adiestramiento para integrar a los nuevos trabajadores en el ambiente interno de la oficina?)	126
Figura N ^o 7.12. Resultados de la pregunta (¿Existe supervisión periódica de las actividades que lleva a cabo el personal de la División de T.I.C?).....	127
Figura N ^o 7.13. Resultados de la pregunta (¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?).....	129
Figura N ^o 7.14. Resultados de la pregunta (¿Posee la División de T.I.C un registro de las solicitudes de los servicios emitidos por los usuarios?)	130
Figura N ^o 7.15. Resultados de la pregunta (¿Cuenta la División de T.I.C con un sistema de información automatizado?).....	130
Figura N ^o 7.16. Resultados de la pregunta (¿Cuenta el personal de T.I.C con las herramientas necesarios para el desenvolvimiento de sus tareas?).....	130
Figura N ^o 7.17. Resultados de la pregunta (¿Proporciona la División de T.I.C capacitación profesional al personal a su cargo?).....	132
Figura N ^o 7.18. Resultados de la pregunta (¿Conoce qué servicios presta la División de T.I.C?).....	133
Figura N ^o 7.19. Resultados de la pregunta (¿Sabe quién dirige actualmente la División de T.I.C?).....	134
Figura N ^o 7.20. Resultados de la pregunta (¿Sabe dónde están ubicadas las instalaciones de la División de T.I.C?).....	134
Figura N ^o 7.21. Resultados de la pregunta (¿Se ha beneficiado con algunos de los servicios que presta T.I.C?)	135
Figura N ^o 7.22. Resultados de la pregunta (¿Tiene confianza en el servicio que presta la División de T.I.C?).....	136
Figura N ^o 7.23. Resultados de la pregunta (¿Cómo le parece el servicio recibido?)	136
Figura N ^o 7.24. Resultados de la pregunta (¿Qué le parece el proceso para recibir	

el servicio?)	137
Figura N ^o 7.25. Resultados de la pregunta (¿Con qué celeridad son atendidas sus solicitudes ante la División de T.I.C?)	137
Figura N ^o 7.26. Resultados de la pregunta (¿Considera usted positiva la gestión y dirección actual de la División de T.I.C?).....	138
Figura N ^o 7.27. Resultados de la pregunta (¿Considera usted que la División de T.I.C cumple con la Misión para la que fue creada?).....	138
Figura N ^o 7.28. Relación entre Motricidad y Dependencia.	153

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El Problema

El Poder Ejecutivo del Estado Anzoátegui presidido por el Dr. Tarek Willians Saab haciendo uso de las atribuciones que le confiere la ley, dispuso la disolución de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras de la Gobernación del Estado Anzoátegui (DIMO) y la Corporación de Infraestructura y Vialidad del Gobierno del Estado Anzoátegui (CIVASA) para así crear un organismo integral en pro del bienestar de la comunidad, a través de la ejecución de obras y prestación de servicio, como lo es Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui (COVINEA). Ésta nace un 15 de Marzo del año 2005 y cuya ubicación se encuentra en la calle fraternidad, vía Polígono de tiro, Barcelona.

Actualmente este organismo de carácter público, está orientado a satisfacer las necesidades que en materia de vialidad e infraestructura afronta el estado Anzoátegui, destacándose en actividades como: edificaciones, saneamiento ambiental, hidráulica, electricidad y telecomunicaciones; en el área educativa, salud, seguridad, turismo, deporte y cultura; a través de la planificación, ejecución, control y seguimiento de obras; así como también el mantenimiento, predictivo, preventivo y correctivo de las mismas; en coordinación con los organismos responsables de dicha institución, gestión ambiental, gobiernos locales y colectivos populares organizados.

Hoy en día esta corporación se encuentra en un proceso de ampliación de su planta física y conjuntamente con ello la automatización de todos sus procesos en pro de la eficiencia y eficacia de las actividades que allí se desempeñan para así prestar un servicio con la mayor calidad posible.

En tal sentido, la División de Tecnologías de Información y Comunicación (T.I.C), donde se lleva cabo esta investigación, a través de las tres áreas que la integran (Telecomunicaciones y Redes; Aplicaciones y Desarrollo Web; y el área de Mantenimiento y Reparación de Equipos Electrónicos y de Computación) que si bien cabe destacar no depende de ninguna de sus gerencias si no directamente del nivel directivo de la misma, realiza actividades enmarcadas a cumplir con lo antes mencionado.

En su concepción la División de Tecnologías de Información y Comunicación se define como una instancia que tiene la responsabilidad de fijar y ejecutar las políticas rectoras en el ámbito de las tecnologías de información y comunicación en consonancia con el plan estratégico de las T.I.C dictado por Gobierno Nacional.

Hoy en día la División de TIC lleva a cabo sus actividades en su mayoría de manera no cohesionada, aunado a ello una distribución no adecuada de las funciones entre el personal que hace vida en el mismo, la cual puede asociarse a una estructura organizativa no ajustada a las políticas emanadas del Plan Nacional de Telecomunicaciones e Informática y Servicios Postales; y con ello la falta de una misión y visión debidamente establecida, todo esto como consecuencia de la ausencia de un plan estratégico formal, restándole eficiencia y eficacia al desenvolvimiento de sus tareas diarias.

Ante esta realidad, surge esta investigación que tiene como propósito diseñar un Plan Estratégico que solvete la problemática que en la actualidad presenta la División de TIC, ya que le proporcionará un marco para coordinar y controlar mejor todas sus actividades y así mejorar las condiciones de trabajo y la eficiencia operativa de dicha División.

El alcance de la investigación consiste en describir en primera instancia la situación actual del objeto de estudio, para luego formular la Misión-Visión,

seguidamente la identificación de las Debilidades y Fortalezas; Oportunidades y Amenazas, a través de realización de un Análisis Interno y Externo respectivamente; para luego formular las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados, y finalmente elaborar los planes de acción que mejoren la situación actual de la organización.

La importancia de dicha investigación radica en brindarle la División de TIC una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas acciones, en torno al quehacer actual, para así tener una mayor capacidad de respuesta ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y que le permita avanzar hacia el futuro de manera favorable, en pro de la máxima eficiencia y calidad de sus servicios.

Cabe destacar que no existen antecedentes algunos en la División de TIC de estudios similares al de este proyecto de investigación, lo cual resulta novedoso y a la vez una ventaja no solo para el objeto de estudio en cuestión, sino también para la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui en general, ya que puede servir de modelo para mejorar las actividades de otros departamentos que así lo requieran.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

“Diseñar un Plan Estratégico para la División de Tecnologías de Información y Comunicación de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del estado Anzoátegui”

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación actual de la División de Tecnologías de Información y Comunicación de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del estado Anzoátegui.
- ✓ Formular la misión-visión de la División de Tecnologías de Información y Comunicación.
- ✓ Realizar un análisis interno, para la identificación de las debilidades y fortalezas del sistema.
- ✓ Realizar un análisis externo, para la identificación de las amenazas y oportunidades del sistema.
- ✓ Formular estrategias viables en afinidad con los objetivos planteados.
- ✓ Elaborar un plan de acción para la División de Tecnologías de Información y Comunicación.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la División de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) no se han realizado trabajos similares al de esta investigación, sin embargo se tomaron como referencia estudios en donde se hizo uso la planificación estratégica, los cuales se presentan a continuación:

Aguana, A., y Astudillo, C., (2008). “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Electricidad de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui”. Mediante el desarrollo de este trabajo se establecieron 15 planes de acción con los cuales se mejoraría los problemas de desorganización y el escaso control de las actividades de dicho departamento, ya que el mismo no contaba con una planificación estratégica y en consecuencia carecía de una misión, visión y objetivos bien definidos. Para lograr lo antes mencionado fue aplicado el enfoque sistémico y conjuntamente con ello los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, para la realización de la Auditoría Externa e Interna en donde se determinaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del mismo. Además mediante los conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey se establecieron los planes de acción haciendo uso de la matriz FODA. [4]

González, Y., y Marín, C., (2008). “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Administración de una Empresa de Servicio de Transporte en Barcelona, Estado Anzoátegui”. Este estudio fundamentó su desarrollo en la elaboración de planes de acción y en la formulación de una misión que le permitiera al departamento de administración de la empresa “Transporte El Cargador de Oriente, C. A.”, manejar de manera eficiente, rápida y confiable la información proveniente de los viajes realizados y del mantenimiento de los

vehículos, para así tener un mayor control de todas sus operaciones, poniéndose en práctica una vez mas la planificación estratégica. [2]

Guaregua, K., y Veracierta, F., (2008). “Propuesta de Plan de Gestión Estratégico de la Comisión Municipal de la Misión Ribas en el Estado Anzoátegui”. Sus autores basaron esta investigación en solventar a través de un plan estratégico los problemas de desorganización y atraso de las actividades operacionales que presentaba la comisión. Para ello se le realizó un diagnóstico estratégico, el cual permitió la evaluación del contexto externo e interno, en donde se percibió el grado e impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectaban a la Comisión, lo cual dieron como resultado varios planes estratégicos necesarios para su mejoramiento. [3]

Marcano, A. y Pereira R., (2001). “Diseño de un Plan Estratégico para la División de servicios Públicos de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (DIMO)”, a través de este trabajo se pudo evaluar internamente la División de Servicios Públicos y el medio externo que lo rodeaba, lo cual sirvió para establecer estrategias que mejorarían aspectos como: la mala motivación, la mala documentación de los procedimientos, las inadecuadas técnicas de supervisión, entre otras; y que a su vez facilitaría la toma proactiva de decisiones, para la cual se aplicó un estudio de sistema y ambiente. [10]

Renaud, J., y Rodríguez, G., (2008). “Diseño de un Plan Estratégico para la Delegación Estudiantil de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui”. A través de este trabajo se pudo evaluar internamente el departamento y el medio externo que lo rodeaba, fue aplicada la metodología de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, desarrollándose las etapas de la planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio y auditoría de desempeño la cual fue reforzada por la metodología de Fred David, por cuanto carecían de una planificación integral que aprovechara al máximo escasos recursos que percibían, falta de mecanismos de control y coordinación, métodos

manuales e ineficiencia en el manejo de la información y ausencia de una cultura organizacional apropiada. [1]

Soto, L., (2004). “Diseño de un Plan Estratégico Gerencial para la División de Vialidad de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (DIMO)”. Este estudio fundamentó su desarrollo en mejorar el desempeño de la División haciendo uso de un estudio de sistemas y ambiente, para la cual se determinaron sus principales debilidades y fortalezas; así como también los factores externos que la afectaban positiva y negativamente. Este estudio arrojó como resultado un plan de acción que ayudaría a solventar la problemática existente. [9]

2.2. Enfoque Sistémico

El enfoque sistémico es un medio de obtener conocimientos del mundo, basándose en la asunción que el mundo es de naturaleza sistémica. Este enfoque se caracteriza por ser integrador: incorpora la totalidad de los componentes o aspectos bajo estudio, así como sus interrelaciones.

De igual forma, toma en cuenta el medio en el cual se desenvuelve el sistema y las interrelaciones entre ambos. El hecho de que se visualice una realidad dada como un sistema, no indica que ella esté funcionando como tal. De aquí que el estudio que se realice, aplicando el enfoque de sistemas, puede recomendar en esos casos los cambios necesarios para que opere realmente como un sistema, es decir, se hace un diseño del sistema.

2.3. El Proceso de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos

objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo y debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. El diseño de una planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

La planificación estratégica se debe entender como el esfuerzo sistematizado para encaminar acciones y decisiones que pauten la forma de alcanzar metas propuestas a partir de una situación dada.

2.3.1. Tareas de la Planificación Estratégica

El proceso de la administración consta de cinco tareas básicas las cuales se mencionan a continuación.

- ✓ Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado.
- ✓ Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
- ✓ Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
- ✓ Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- ✓ Evaluar el desempeño y/e iniciar ajustes correctivos en la visión, la

dirección a largo plazo, los objetivos, las estrategias o la puesta en prácticas, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las nuevas oportunidades.

2.3.2. Beneficios de la Planificación Estratégica

La Administración Estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Greenlay afirma que la Administración Estratégica ofrece los siguientes beneficios: [12]

- ✓ Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
- ✓ Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- ✓ Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- ✓ Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
- ✓ Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- ✓ Permite que se destine menos recurso y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento.
- ✓ Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
- ✓ Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
- ✓ Constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.
- ✓ Fomenta el pensamiento proactivo.
- ✓ Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.

- ✓ Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- ✓ Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

2.3.3. Importancia de la Planificación Estratégica

Las organizaciones necesitan procesos formales y analíticos para producir estrategias, para ello existe la planificación estratégica, porque ayuda en la formulación de objetivos y planes. La planificación es importante debido a que requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollando una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Además se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

Con la planificación se define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar, da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a donde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipo.

Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

La planificación estratégica es la mejor herramienta para navegar con relativa certidumbre en un ambiente riesgoso y cambiante, ya que busca que las decisiones de hoy sean eficientes y tengan un impacto positivo en el futuro. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las debilidades y fortalezas internas y oportunidades y amenazas, los cuales proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el

presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. [12]

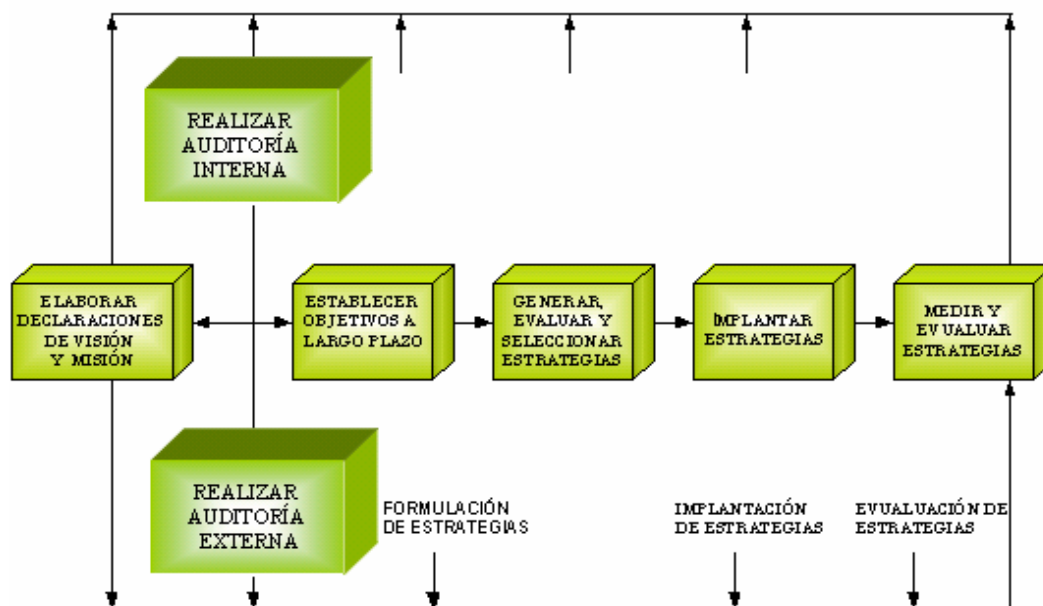


Figura N^o 2.1. Modelo de la Planificación Estratégica

Fuente: Fred, D. Conceptos de la Administración Estratégica. 1997

2.4. Etapas del modelo de la planificación estratégica

Planificación estratégica es un proceso que se realiza mediante la ejecución de un conjunto de procesos coherentes y relacionados, los cuales son formulación, implantación y evaluación de estrategias.

- ✓ ***Etapas del modelo de la planificación estratégica:***
 - ✓ ***Etapas del modelo de la planificación estratégica:*** Ésta implica desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Las decisiones relacionadas con la formulación de estrategias vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio

periodo.

- ✓ **Etapa 2. Implantación de la estrategia:** Ésta requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a cabo las estrategias. El éxito en la implantación de la estrategia depende en gran parte de como se dividen, organizan y coordinan las actividades, es decir, la estructura de la organización, la posibilidades de éxito son mayores cuando la estructura concuerda con la estrategia. Esta etapa requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.
- ✓ **Etapa 3. Evaluación de estrategias:** Este proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa.

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada ya que debemos controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es responsable de la evaluación por lo que debe cuidar que los resultados sean lo más objetivos posibles. El proceso de evaluación de estrategias está compuesto por tres pasos:

- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas.
- Medición del desempeño organizativo.
- Realización de acciones correctivas.

Estos tres pasos de la evaluación de las estrategias tienen como finalidad de reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones.

2.5. Misión y Visión

2.5.1. Misión

La declaración de una misión específica que actividades piensa desarrollar la organización y cual es la dirección que seguirá la empresa a futuro. Es la razón de ser de la organización, es la que permite guiar las acciones, los sentimientos y da la imagen de que se sabe, a dónde se dirige la organización, así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella.

Strickland y Thompson plantean que la declaración de misión debe responder a tres preguntas básicas, las cuales son: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Una declaración de la misión abarca las siguientes características:

- ✓ Tiene dirección.
- ✓ Es concisa y convincente.
- ✓ Es fácil de entender y puede ser comunicada por todos los miembros de la organización.
- ✓ Ofrece motivación y une a las personas a un propósito común.
- ✓ Identifica el propósito central de la organización.
- ✓ Expresa los valores de la organización.

2.5.2. Visión

La visión son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Esta debe responder a las siguientes preguntas: ¿Para dónde queremos ir?, ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización?

2.6. Objetivos

George L. Morrissey plantea que los objetivos son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo de su plan (por lo general, un año), y éstos deben seguir principios para su redacción como los que se mencionan a continuación:

- ✓ Un objetivo debe empezar con un verbo de acción o de logro.
- ✓ Debe especificar un sólo resultado.
- ✓ Debe especificar una fecha de término o un tiempo de terminación.
- ✓ Debe especificar los factores de costo máximo.
- ✓ Debe ser lo más específico y cuantitativo posible (y por lo tanto, medibles y verificable). Debe especificar sólo el qué y cuándo; no debe aventurarse en el porqué y en el cómo.
- ✓ Debe apoyar de manera directa o ser compatible con el plan estratégico y los planes de alto nivel de la empresa.
- ✓ Debe ser realista y alcanzable, pero aun así debe representar un reto importante.

2.7. Análisis del Contexto Interno

El análisis del contexto interno de una organización consiste en recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las funciones de administración,

marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas gerencial de la misma. Se debe asignar una prioridad a los factores claves, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes puedan identificarse colectivamente. Para esto debe emplearse la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), la cual es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar las relaciones entre sí. Esta se construye en cinco pasos, el cual es como sigue:

Se debe elaborar una lista finita de factores internos claves que se identificaron en proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero se debe mencionar las fortalezas y luego las debilidades utilizando porcentajes y cifras comparativas.

Se asigna a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0. (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito de la industria. Todas las ponderaciones deben sumar 1.0.

Se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación =1), una debilidad menor (clasificación=2), un fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación =4) las calificaciones se basan en la compañía.

Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.

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

El promedio ponderado es 2.5, por lo tanto los puntajes ponderados muy por

debajo de éste caracterizan a la organización como débil internamente, mientras que los muy superiores indican una posición interna fuerte.

2.8. Selección de los Factores Críticos. Análisis Estructural

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

Por medio de esta herramienta podemos determinar cuales son los factores más importantes que están afectando al sistema, cuales son las variables claves que están incidiendo en su desempeño y cuales son las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y como las variables preponderantes están involucradas con las restantes. La tabla 2.1 se observa una representación de ésta.

Tabla N^o 2.1. Matriz del Análisis Estructural

N ^o	VARIABLES									Total
1										
2										
3										
4										
.										
.										
.										
N										
Total										

Fuente: González, Y., y Marín, C., Trabajo de Grado. UDO 2008

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

- ✓ ***Etapas I. Identificar las variables que conforman el problema:*** En esta primera etapa se hace un contacto directo con el sistema para conocer su situación actual, su comportamiento y su relación con el medio ambiente, además de los problemas internos y externos que influyen en el mismo.
- ✓ ***Etapas II. Detectar la influencia que ejercen unas sobre otras:*** La manera de cómo se detectarán las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizará de dos formas, una el índice de motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza sobre las demás. Y el índice de dependencia el cual nos indica el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras, es decir, las veces que cada una depende de las restantes.

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

- ✓ ***Etapas III. Determinar cuáles son las más sobresalientes:*** En esta parte, después de obtener el índice de motricidad de cada variable con su correspondiente índice de dependencia los relacionaremos en un plano cuyo eje 'y' en la motricidad de cada variable y cuyo eje 'x' es la dependencia. En este plano se pueden observar cuatro (4) zonas donde se ubicarán las diferentes variables.

- En la zona de poder, se encuentran las variables que tienen las más altas motricidades y las más bajas dependencias. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y depende poco de ella. Son muy fuertes y pocas vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas irá a tener repercusiones en todo el sistema.
- En la Zona de Conflicto, también llamada zona de trabajo, se encuentran variables de alta motricidad y alta dependencia. Estas variables muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes, pero son, así mismo, influidas por ellas. Por esta razón está en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en ella misma.
- En la Zona de Salida, están todas aquellas variables que son producto de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia. Estas variables que se encuentran en esta zona son las variables que se deben descartar para la solución de las problemáticas del sistema.
- En la Zona de Problemas Autónomo, las variables son independientes con respecto a las demás del sistema, ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas. Por esta razón tiene poca motricidad y poca dependencia.

Para el planteamiento de las estrategias a seguir, se deben considerar las variables presentes en la zona de poder, porque su efecto se sentirá en todas las restantes. En segundo lugar, las de la zona de conflicto, porque cumplen una función de enlace entre la zona de poder y las restantes, y porque sus consecuencias se sentirán en la zona de salida. En tercer lugar, y por último, las ubicadas en la zona de problemas autónomos, por ser independientes de las otras y la razón de que sean autónomas no indican que deban excluirse o que no influyen en la estrategia.

En la figura 2.2 se puede observar las zonas donde se ubicarán las variables según su porcentaje de Motricidad – Dependencia. Se debe tomar en cuenta que el índice de motricidad y el índice de dependencia se representan en el plano cartesiano de manera porcentual. A continuación se describirán como se obtienen los valores porcentuales de cada variable.

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

$$m = 100/n \text{ (Ec. 2.1)}$$

Donde, m = Promedio y n = Número de variables.

El porcentaje de cada variable tanto de los valores de motricidad como de dependencia se calcula por las ecuaciones 2.2 y 2.3:

Donde, Total de Motricidad = Total de Dependencia.

$$\% \text{ Dependencia} = \frac{100\% * \text{Valor de Dependencia de la Variable}}{\text{Total de Dependencia}} \text{ (Ec. 2.2)}$$

$$\% \text{ Motricidad} = \frac{100\% * \text{Valor de Motricidad de la Variable}}{\text{Total de Dependencia}} \text{ (Ec. 2.3)}$$

PROMEDIO= $m=100:n$

% MOTRICIDAD	ALTA	ZONA DE PODER	ZONA DE CONFLICTO
	BAJA	ZONA DE PROBLEMAS AUTÓNOMOS	ZONA DE SALIDA
		ALTA	BAJA

% DEPENDENCIA

Figura N° 2.2. Representación de Motricidad – Dependencia de las variables
Fuente: Renaud, J., y Rodríguez, G., Trabajo de Grado. UDO 2008

2.9. Análisis del Contexto Externo

El análisis del contexto externo consiste en detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas de las organizaciones o factores que no se pueden controlar (fuerza externa), su propósito es identificar las variables claves que prometen respuesta procesable.

Según Fred R., David las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías.

- ✓ Fuerzas económicas.
- ✓ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- ✓ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

- ✓ Fuerzas tecnológicas.
- ✓ Fuerzas competitivas.

Una empresa, para realizar una auditoría externa, primero debe reunir conocimientos e información valiosa acerca de estas fuerzas externas. Una vez resumida la información, debe ser asimilada y evaluada, luego se debe hacer una lista finita de factores críticos por orden de prioridad, solicitando a todos los gerentes que lo clasifiquen identificados, desde (1), para la oportunidad/amenaza mas importante, hasta el (20), para la oportunidad/amenaza menos importantes, la cual se representa en una matriz denominada Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), permitiendo a los estrategas resumir y evaluar la información acerca de las fuerzas externas. Para la elaboración de la matriz EFE se debe seguir los siguientes pasos:

- ✓ Se debe realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos siempre que sea posible.
- ✓ Se asigna ponderaciones que oscila entre 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones es igual a 1.0.
- ✓ Seguidamente se le otorga a cada factores externo una calificación entre 1 y 4, donde 4 una respuesta es superior, 3 una respuesta es mayor al promedio, 2 una respuesta es el promedio y 1 una respuesta es deficiente.
- ✓ Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- ✓ Por último, se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor promedio ponderado es de 2.5.

2.10. Las Estrategias

En el campo académico se utiliza el origen etimológico de la palabra que viene del griego-estrategos, que quiere decir general. Literalmente la palabra estrategia significa “el arte de los generales” (Steiner, 1998:338). Según Fred David existen cuatro tipos de estrategias, las cuales son: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación y estrategias defensivas. A continuación se describen cada una de ellas.

- ✓ **Estrategias de integración:** La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
 - Integración hacia delante: La integración hacia delante implica aumentar el control sobre los consumidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.
 - Integración hacia atrás: Tanto los fabricantes como detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

- Integración horizontal: Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.
- ✓ **Estrategias intensivas:** La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
 - Penetración en el mercado: Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de venta, etc.
 - Desarrollo del mercado: Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otras áreas de comercialización.
 - Desarrollo del producto: Ésta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.
- ✓ **Estrategias de diversificación:** Existen tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversas.

- Diversificación concéntrica: Representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, para los clientes actuales de la empresa.
 - Diversificación horizontal: Es la adición de productos o servicios nuevos, que están ligeramente relacionados. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.
 - Diversificación en conglomerado: Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.
- ✓ **Estrategias defensivas:** Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión, la liquidación o la combinación.
- La empresa de riesgo compartido: Es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
 - Encogimiento: Ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento puede significar la venta de terrenos, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.
 - La desinversión: Representa la venta de una división o la parte de una organización. Con frecuencia, la desinversión se utiliza para reunir

capital destinados a otras adquisiciones o inversiones estratégicas.

- La liquidación: Es la venta de los activos de una compañía, por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en muchos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.
- La combinación: Muchas organizaciones, por no decir la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Se deben establecer prioridades, las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados; es por eso que deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado

2.11. Formulación de Estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos presentados en el marco de la tabla N° 2.2 se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

- ✓ ***Etapas 1: De entrada:*** El marco de la formulación estratégica está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la etapa de entrada, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.
- ✓ ***Etapas 2: De adecuación:*** Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades, debilidades-fuerzas (FODA), la matriz de la posición estratégica, la evaluación de las acciones (SPACE), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus

siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

- ✓ **Etapa 3: De decisión:** Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y por lo tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Tabla N^o 2.2. El Marco Analítico para Formular Estrategias

ETAPA 1: ETAPA DE ENTRADA				
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)		Matriz del Perfil Competitivo (MPC)		Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN				
Matriz de Fortalezas- Debilidades Amenazas-Oportunidades. (FODA)	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (SPACE)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna-Externa (IE)	Matriz de la Gran Estrategia
ETAPA 3: ETAPA DE DECISIONES				
Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)				

Fuente: Fred, D. Conceptos de La Administración Estratégica, 1997

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo. Conciliar los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficiencia las posibles estrategias alternativas.

2.12. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades primordiales, en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio.

A diferencia de la matriz EFE, la matriz MPC incluye tanto factores internos como externos, donde los valores son (1) = debilidad principal, (2) = menor debilidad, 3 = menor fortaleza, (4) = fortaleza principal.

Los factores críticos para el éxito en una MPC no se agrupan en oportunidades y amenazas. En una MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra. Este análisis comparado ofrece importante información estratégica interna. El propósito no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de manera significativa que sirva para tomar decisiones.

2.13. Matriz FODA

La matriz de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO); estrategias de debilidades y oportunidades (DO); estrategias de fuerzas y amenazas (FA); y estrategias de debilidades y amenazas (DA), (ver figura 2.3).

- ✓ **Las estrategias FO:** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- ✓ **Las estrategias FA:** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- ✓ **Las estrategias DA:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- ✓ **Las estrategias DO:** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.14. Implantación de las Estrategias

La implantación de las estrategias consiste en determinar qué hace falta para que ésta funcione y alcance los resultados previstos. Es preciso alcanzar un ajuste entre la forma de hacer las cosas en la empresa y los recursos necesarios para la implantación de la estrategia. La puesta en práctica de la estrategia implica:

- ✓ Asignación de suficientes recursos financieros, de personal, tecnológicos y tiempo.
- ✓ Establecimiento de una estructura funcional.
- ✓ Asignar a los individuos o a grupos específicos la responsabilidad de tareas o de procesos específicos.

- ✓ También implica manejar el proceso, es decir, la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

Los planes de acción son el medio específico mediante la cual se logran los objetivos. También representa el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. Los planes de acción incorporan cinco factores que son los siguientes:

- ✓ Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- ✓ Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
- ✓ El programa para realizar los pasos o acción.
- ✓ Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.
- ✓ Los planes de acción deben tomar en cuenta los siguientes factores:
 - Impacto del plan estratégico o táctico o de ambos.
 - Impacto financiero.
 - Disponibilidad de recursos.
 - Tecnologías de punta.
 - Condiciones ambientales.
 - Sensibilidades políticas.
 - Requisitos contractuales.

<p>Matriz DOFA</p>	<p>1. 2. 3. 4. Fortalezas (F) 5. 6. 8. Hacer una lista de fortalezas. 9 10.</p>	<p>1. 2. 3. 4. Debilidades (D) 5. 6. 8. Hacer una lista de Debilidades. 9 10.</p>
<p>1. 2. 3. Oportunidades (O) 4. 5. 6. Hacer una lista de oportunidades. 8. 9 10.</p>	<p>1. 2. 3. Estrategias FO 4. 5. 6. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. 8. 9 10.</p>	<p>1. 2. 3. Estrategias DO 4. 5. 6. Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades. 8. 9 10.</p>
<p>1. 2. 3. Amenazas (A) 4. 5. 6. Hacer una lista de Amenazas. 8. 9 10.</p>	<p>1. 2. 3. Estrategias FA 4. 5. 6. Usar las fortalezas para reducir al mínimo las amenazas. 8. 9 10.</p>	<p>1. 2. 3. Estrategias DA 4. 5. 6. Minimizar las Debilidades y Evitar las Amenazas. 8. 9 10.</p>

Figura N^o 2.3. Matriz FODA

Fuente: Fred, D. Conceptos de Administración Estratégica. 2007

2.15. Importancia del Plan de Acción

Los planes de acción son importantes por que ayudan a:

- ✓ Definir y lograr metas a largo plazo, tanto profesionales como personales.
- ✓ Organizar y ejecutar una o más actividades en un tiempo dado.
- ✓ Identificar los recursos que se tiene, así como los que se necesita, para poder lograr las metas estipuladas.
- ✓ Delegar tareas efectivamente.
- ✓ Establecer prioridades entre las actividades.
- ✓ Clarificar los asuntos y selecciones involucradas en decisiones importantes.

- ✓ Identificar restricciones y obstáculos que posiblemente afecten metas específicas y definir las soluciones a estos problemas.

2.16. Tipos de Investigación

La investigación puede clasificarse según el propósito o las finalidades perseguidas la investigación como pura o aplicada; según la clase de medios utilizados para obtener los datos, como documental, de campo o experimental; atendiendo al nivel de conocimientos que se adquieren podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa.

- ✓ **Investigación Pura:** También recibe el nombre de investigación básica, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. Pardina nos dice que este tipo de investigación tiene como objeto el estudio de un problema destinado exclusivamente al progreso o a la simple búsqueda del conocimiento. [6]
- ✓ **Investigación Aplicada:** Este tipo de investigación también recibe el nombre de activa o dinámica y se encuentra íntimamente ligada a la anterior, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Busca confrontar la teoría con la realidad. [6]
- ✓ **Investigación documental:** Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.
- ✓ **Investigación de Campo:** Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

- ✓ ***Investigación experimental:*** Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causa se produce una situación o acontecimiento particular. [6]
- ✓ ***Investigación Exploratoria:*** Recibe este nombre la 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:*** Comprende la descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso del fenómeno. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa funciona en el presente. [6]
- ✓ ***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 porqués del objeto que se investiga.

2.17. Técnicas de Recolección de Información

2.17.1. Fuentes Primarias

Fuentes primarias (o directas) son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados. Estas fuentes se pueden obtener a través de las siguientes técnicas de recolección de datos:

- ✓ ***La observación:*** Se define como una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno que tiene relación con el problema que motiva la investigación. En la

aplicación de esta técnica, el investigador registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social; es decir, no hace preguntas, orales o escrita, que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema.

- ✓ **La Entrevista:** La entrevista consiste conjunto de preguntas, orales o escritos, que se les hace a las personas involucradas en el problema motivo de estudio.
- ✓ **La Encuesta:** Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Este método de la investigación sirve para obtener información primaria específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados que se utilizan para obtener datos precisos de las personas encuestadas.

2.17.5. Fuentes Secundarias

Fuentes secundarias consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

2.18. Método de Escalamiento tipo Likert

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento o situación acerca del cual se quiere medir la actitud, de modo tal que las personas encuestadas deben manifestar su reacción ante cada afirmación o juicio, seleccionando alguna de las alternativas propuestas en la escala.

Las alternativas están graduadas en intensidad y su número puede variar entre 3 y 7, siendo más común cinco, aunque algunos autores sugieren el uso de

un número para así de evitar la tendencia a elegir la alternativa neutra con más frecuencia; sin embargo, en relación a este punto no hay unanimidad entre autores. Cada alternativa tiene un puntaje asignado, que está en concordancia con la intensidad de la aptitud, por lo general el puntaje más alto se le asigna a la alternativa que refleja una actitud más positiva (opinión favorable), aceptación o tendencia a actuar de cierta manera, mientras que el puntaje más bajo se asigna a las afirmaciones que expresan una actitud más negativa (rechazo, opinión desfavorable, o tendencia a no involucrarse). La puntuación total de la escala viene dada por la suma de las puntuaciones de todos los ítems. Según Ander Egg (1987), para construir una escala de Likert se sigue el siguiente procedimiento:

- ✓ Se recoge un gran número de proposiciones que el investigador considere relevante, en función de lo que desea evaluar. En este caso no importa tanto la precisión o veracidad de la afirmación, sino que exprese un determinado punto de vista.
- ✓ Un cierto número de personas del grupo de la muestra indica su actitud acerca de cada una de las proposiciones escogiendo cada una de las alternativas graduadas en un continuo de aceptación-rechazo, o cualquier otra característica bipolar (Ejemplo: excelente, bueno, regular, deficiente, malo; siempre, frecuentemente, a veces, nunca).
- ✓ Se calcula el valor sigma (desviación estándar), en función del número de personas que elige cada proposición. Los valores son tomadas de la tabla de Thorndike.
- ✓ Las respuestas son clasificadas con puntuaciones 0, 1, 2, 3, 4, y la puntuación total de cada prueba es la suma de los puntajes obtenidos en cada respuesta. La puntuación 4 indica actitud más favorable y la cero la menos favorable. La escala de Lickert es estrictamente una medición ordinal, sin embargo es común que se le utilice como si fuera de intervalo.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

La determinación del tipo de investigación utilizada en este proyecto se hizo de acuerdo a la siguiente clasificación: Según el propósito o las finalidades perseguidas, según el nivel de la investigación y según el medio utilizado.

Según el propósito o las finalidades perseguidas por la investigación, esta investigación se considera aplicada, ya que dependió de descubrimientos y aportes teóricos, en este caso toda la información que se obtuvo de los libros, manuales y los trabajos de grado, las cuales fueron de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo.

De acuerdo al nivel de conocimiento, este proyecto fue de carácter descriptivo ya que comprendió la descripción, registro y análisis e interpretación del objeto bajo estudio, lo permitió conocerlo en su naturaleza actual, además de utilizar para ello, técnicas como la observación directa, revisión documental, encuesta y entrevistas.

Según el medio utilizado para obtener los datos, la investigación se puede decir, que fue de campo, debido a que los datos fueron obtenidos directamente del objeto de estudio, en este caso, la División de Tecnologías de Información y Comunicación.

3.2. Diseño de la Investigación

Para la realización de este proyecto se aplicó la planificación estratégica propuesta por Fred David, en el que se siguieron una serie de etapas, que sirvieron

de guía durante el desarrollo de la investigación y en el cumplimiento de los objetivos planteados. Sin embargo, cabe destacar que el inicio de la primera etapa correspondiente a la declaración misión y visión, fue considerado los criterios que plantean Strickland y Thompson.

En la figura 3.1 se puede observar los pasos de la metodología utilizada durante el desarrollo del proyecto, cabe destacar que sólo fue aplicada la primera etapa de la misma, la cual corresponde a la de Formulación de Estrategias, representada por los pasos descritos en los cuadros de color azul en la figura antes citada.

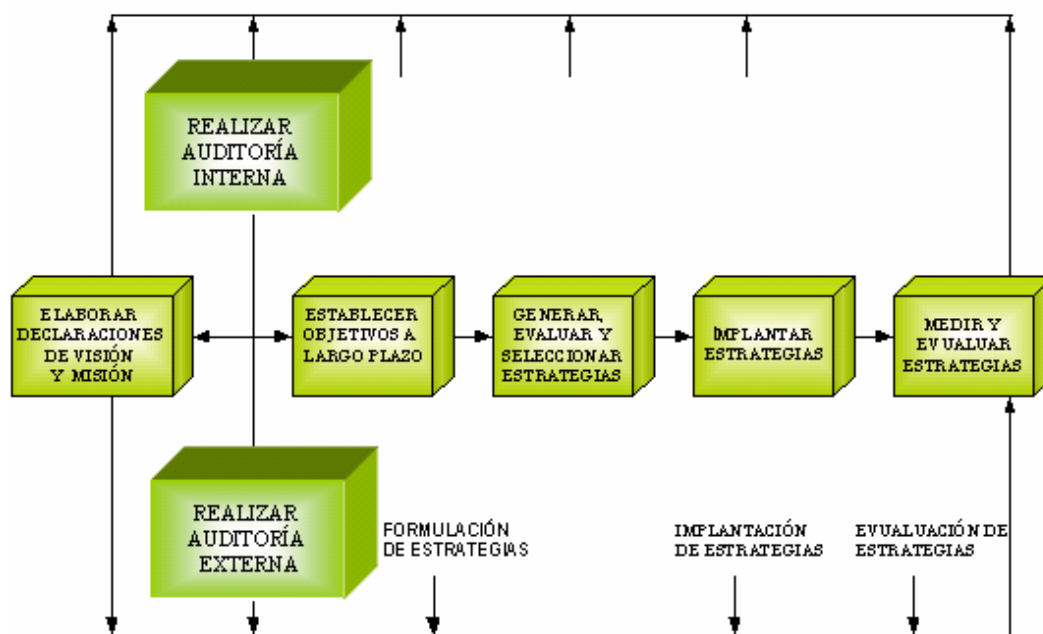


Figura N^o 3.1. Metodología de la Planificación Estratégica Aplicada

Fuente: Fred D. Conceptos de la Planificación Estratégica. 1997

3.3. Población y Muestra

La población utilizada en esta investigación corresponde a todo el personal

que hace vida en la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui (COVINEA). Actualmente esta organización está integrada por un total de 350 personas distribuidas entre empleados, obreros y directivos. Para obtener una muestra representativa de ésta se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, en tal sentido, se consideró igual probabilidad de ser escogido a todos los miembros de la población, obteniendo como resultado un total de 76 personas a encuestar.

El Tamaño de la Muestra para la Estimación de “ p ” para una Muestra Aleatoria Simple cuando N es Finita y Conocida

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

Fuente: Weiers, R. Introducción a la Estadística para los Negocios. 1997

Donde:

- ✓ n : Es el tamaño de la muestra que se quiere estimar.
- ✓ N : Representa el total de la población, en este caso N posee un valor de 350 personas, la cual constituye el personal que laboran en COVINEA.
- ✓ p : Es el valor estimado de la proporción poblacional (como estrategia conservadora, $p=0.5$). Debido a que no existen estudios pilotos para esta investigación se consideró el valor conservador de $p=0.5$.
- ✓ e : El máximo error probable aceptable. Para este caso se tomó el 10% de error.
- ✓ Z : el valor de Z para el cual $\pm Z$ corresponde al nivel de confianza deseado. Para este estudio se consideró un nivel de confianza del 95%.

Sustituyendo los valores antes descritos la fórmula queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{(0.5)(1-0.5)}{\frac{0.1^2}{1.96^2} + \frac{0.5(1-0.5)}{350}} \quad n = \frac{0.25}{2.6 * 10^{-03} + 7.15 * 10^{-04}}$$

$$n = \frac{0.25}{3.315 * 10^{-03}} \quad n = 75.41 \cong 76 \text{ Personas.}$$

CAPÍTULO 4

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL

4.1. Ambiente Externo de la División de Tecnologías de Información y Comunicación

El ambiente externo de la División de Tecnologías de Información y Comunicación corresponde a toda la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui (COVINEA), la cual es un organismo público que se encarga, como su nombre lo indica, de la vialidad e infraestructura del estado Anzoátegui, cubriendo las áreas de salud, educación, cultura, deporte, turismo, seguridad, telecomunicaciones y redes. Sus actividades están dirigidas a satisfacer las necesidades del colectivo Anzoatiguense a través de la elaboración y ejecución de obras en las áreas antes mencionadas, así como también el mantenimiento de las mismas.

4.1.1. Misión de COVINEA

“Ser una organización con una gestión integral y un equipo humano de alta capacidad técnica, capaz de impulsar las políticas públicas en materia de desarrollo vial urbanístico y rural, mantenimiento de infraestructura y telecomunicaciones, en coordinación con los organismos responsables del estado, gestión ambiental, gobiernos locales y sociedad civil organizada a través de cooperativas, ONG. y otras, a fin de consolidar de manera productiva la plataforma física del estado, tratar de canalizar, resolver y gestionar los problemas comunitarios, mediante la planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos dirigidos a solucionar las necesidades públicas, tales como: infraestructura vial (urbana y rural), control de las concesiones, equipamientos urbanos en el área educativa, salud, seguridad, turismo, deporte, cultura y

atención a las comunidades, a través de la contratación de la mano de obra para el mantenimiento y limpieza de los sectores necesitados, así como servicios en materia hidráulica y en el mantenimiento preventivo y correctivo de esas infraestructuras” [5]

4.1.2. Visión de COVINEA

“La corporación de vialidad e infraestructura del estado Anzoátegui (COVINEA), tiene como objetivo el desarrollo de la política de infraestructura y vialidad en la entidad, partiendo de los procesos de planificación, elaboración de proyectos, ejecución, servicios y mantenimiento de obras públicas, con el fin de dar respuesta a las necesidades de las comunidades Anzoatiguenses, a través de la creación de un organismo funcional y eficaz, cuya estructura organizativa este acorde con la nueva gestión gubernamental” [5]

4.1.3 Objetivos de COVINEA

Tiene como objetivo general ejercer la competencia exclusiva sobre la conservación, control, administración y aprovechamiento de las carreteras, puentes y autopistas, incluyendo la vía agrícola que se encuentra en el ámbito territorial del Estado Anzoátegui, así como regular y controlar todo lo relacionado con el transporte terrestre en el ejercicio de su competencia.

Además de realizar las obras públicas de interés estatal, canalizar, resolver y gestionar problemas comunitarios, mediante la planificación, ejecución, seguimiento y control de los proyectos dirigidos a solucionar las necesidades públicas, así como la conservación, administración y aprovechamiento de las carreteras, puentes y autopistas, incluyendo la vialidad agrícola, infraestructuras educativas, de salud, de seguridad, de turismo, deportivas y culturales.

Así mismo, prestará los servicios y mantenimientos preventivos y correctivos de infraestructura, edificaciones, hidráulicas y viales, y responsable de

llevar el seguimiento y control de las concesiones de vialidad que se encuentren en el territorio del Estado Anzoátegui.

4.1.4. Estructura Organizativa

COVINEA posee una estructura organizativa de tipo mixto, ya que utiliza combinaciones verticales, que pueden observarse desde el nivel institucional hasta las diferentes gerencias; y horizontales, con la representación de los departamentos de la mismas, lo que le permite identificar las dependencias internas pertenecientes a éste, con el fin de poder distribuir el conjunto de actividades que se desempeñan y asignar responsabilidades a los diferentes encargados de estas dependencias. A continuación se hará una descripción de cada una las gerencias y departamentos que conforman dicha estructura, que se muestra en la figura 4.1

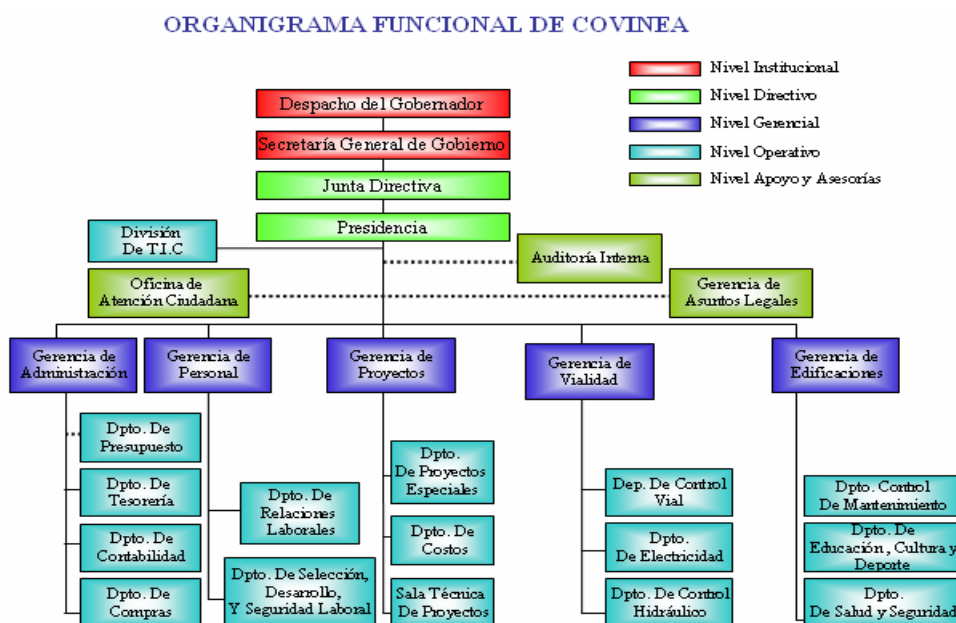


Figura N^o 4.1. Estructura Organizativa de COVINEA

Fuente: Manual Organizativo de la Corporación de Vialidad e Infraestructura de del Estado Anzoátegui. 2005

✓ **Presidencia:** Ésta tiene que cumplir las siguientes funciones en pro del bienestar de la colectividad Anzoatiguense:

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art. 8 Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Ejercer la gestión de función pública Art.5 de la Ley de Estatuto de la Función Pública.
- Designar la Comisión de Licitación Permanente. Art.11 Ley de Licitaciones.
- Suscribir mediante acto motivado sobre la reducción de los plazos para la preparación de manifestaciones de voluntades Art.69 de la Ley de licitaciones.
- Mediante acto motivado justificar adecuadamente la procedencia de la Licitación Selectiva. Art.73. Ley de licitaciones.
- Justificar mediante acto motivado la reducción de los plazos para la preparación de ofertas Art.76 Ley de Licitaciones.
- Justificar adecuadamente mediante acto motivado la adjudicación directa Art.88 Ley de Licitación.
- Declarar desierta la Licitación, por causa justificada, determinar la conveniencia de iniciar otra Licitación Art.92 Ley de Licitación.
- Otorgar la buena procedencia o declarar desierta la Licitación Art.93 Ley de Licitación.
- Delegar las atribuciones conferidas, a funcionarios del mismo ente Art.100 de la Ley de Licitaciones.
- Declarar la nulidad del acto o del contrato, cuando concurren las circunstancias requeridas Art.112 y 113. Ley de Licitación.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su

competencia Art.9 Ley Orgánica de la Administración Pública.

- Rendir cuenta de los cargos que desempeñe Art.11 de La Ley Orgánica de la Administración Pública.
 - Ordenar compromisos y pagos en cuanto al presupuesto del ente que dirigen Art.51 Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.
 - Administrar y custodiar el patrimonio público Art.6 y 7 de la Ley Contra la Corrupción.
 - Presidir las asambleas de la sociedad y las sesiones de la Junta Directiva.
 - Comunicar a la asamblea y la Junta Directiva, los asuntos que deba conocer.
 - Representar legalmente a la empresa.
 - Nombrar al Vice-Presidente de la empresa.
 - Nombrar y remover a los funcionarios y empleados, señalarle sus facultades y atribuciones.
 - Abrir cuentas bancarias y hacer depósitos en nombre de la sociedad.
 - Autorizar toda clase de contratos.
 - Resolver sobre el otorgamiento de anticipos, préstamos o créditos en cualquier forma.
 - Otorgar poderes generales o especiales, para determinados asuntos y representación en juicio de la sociedad. Las demás que la Junta Directiva le señale.
- ✓ **Gerencia de personal:** La gerencia de personal se encargas de las siguientes funciones:
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8. Ley Orgánica de la Administración Pública.

- Ejecución de la gestión de la función pública.
- Ejercer las atribuciones de la Gerencia de Personal.
- Presentación de los planes de personal.
- Revisión de credenciales y Currículo Vitae para el ingreso de trabajadores a la Corporación.
- Llevar los registros de elegibles.
- Establecer los instrumentos de evaluación en el servicio, satisfaciendo los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.
- Con base en los resultados de la evaluación, proponer los planes de capacitación y desarrollo así como los incentivos y las licencias del funcionario en el servicio.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia.
- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen.
- Rendir cuenta de su gestión.
- Administración y custodia del patrimonio público.
- Información sobre la administración del patrimonio público.
- Utilizar los criterios para la administración de los bienes y recursos públicos.
- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia, manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Rendir cuentas de los bienes y recursos públicos que administren.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.

- Ser encargado del ingreso de personal fijo y/o contratado.
 - Ser responsable del procedimiento de elaboración de nómina.
 - Realiza el procedimiento de cálculo de prestaciones sociales.
 - Se encarga de la elaboración del proceso para cancelar cesta ticket.
 - Realizar el cálculo y pago de las vacaciones.
 - Realizar el procedimiento cancelación de viáticos.
 - Procedimiento pagos de fideicomiso.
 - Procedimiento pago de facturas de seguro social obligatorio y paro forzoso.
 - Realizar los procedimientos de pago de facturas de Ley de Política Habitacional.
 - Elaboración del presupuesto ordinario anual.
 - Supervisar y coordinar las actividades que debe realizar el personal adscrito a esa dirección.
 - Dirigir, supervisar y evaluar el personal a su cargo.
 - Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior.
- ✓ ***Departamento de relaciones laborales:*** Esta dependencia se encuentra en el nivel operativo y tiene como finalidad la administración de personal y todo lo concerniente a las relaciones de trabajo entre el trabajador y la Corporación en lo que respecta al contacto, retribución, fiscalización y convención laboral, además de los beneficios sociales propios de esa relación. Las funciones del departamento de relaciones laborales son las siguientes:
- Elaborar contrato de trabajo.
 - Examinar los requisitos, condiciones de validez, nulidad.

- Modificación, suspensión y extinción.
 - Procesar la afiliación y pago de obligaciones (S.S.O, L.P.F, L.V.H, sindicato, caja de ahorro, etc.).
 - Velar por el cumplimiento del régimen de seguridad social.
 - Procesar las prestaciones dinerarias (invalidez, incapacidad, paro forzoso).
 - Gestionar jubilaciones.
 - Elaborar y gestionar nóminas.
 - Procesar pagos de beneficios contractuales.
 - Elaborar y procesar viáticos.
 - Finiquitos de prestaciones sociales.
 - Gestiones administrativa.
 - Velar por el cumplimiento de la corporación colectiva.
 - Gestionar trámites ante terceros.
 - Relación con sindicatos.
 - Relación con comité empresarial.
 - Negociación colectiva.
 - Conflictos colectivos.
- ✓ ***Departamento de selección, formación, desarrollo y seguridad laboral:***
Esta dependencia se encuentra en el nivel operativo y tiene como finalidad el estudio de la descripción y análisis de cargo, planes de administración de sueldos y salarios, crear sistemas de selección, evaluación y formación del personal, planificar y organizar eventos recreacionales para los trabajadores todo eso con el fin de mantener un elevado índice de motivación, satisfacción y rendimiento en el trabajo. A continuación se describe sus funciones:

- Selección de Personal.
 - Efectuar y evaluar sistemas de selección.
 - Gestionar los trámites de incorporación.
 - Bienvenida.
 - Determinar las necesidades de formación de los trabajadores.
 - Aplicar sistemas de evaluación.
 - Elaboración de planes anuales de formación.
 - Contactar y gestionar con entes de formación para la planificación.
 - Definición de puestos de trabajo.
 - Ejecutar sistemas de evaluación de capacidades, clasificación de cargos.
 - Crear planificar y gestionar planes recreacionales.
 - Análisis de riesgos y evaluación de puestos de trabajo.
 - Aplicar planes de prevención.
 - Administrar lo establecido en la ley que regula la seguridad y medio ambiente de trabajo.
 - Gestionar y coordinar la aplicación de H.C.M.
- ✓ **Gerencia de vialidad:** Esta ejerce las siguientes funciones:
- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
 - Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Art.8. Ley Orgánica de la Administración Pública.
 - Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia Art. 9 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
 - Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos

públicos que administren. Art.11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.

- Administración y custodiar del patrimonio público. Art.6 y 7 de la Ley Contra la Corrupción.
- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el Sistema de Control Interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el Sistema de Control Interno, e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Asistir al Director de Infraestructura en materia de su competencia.
- Programar y ejecutar las inspecciones junto con el Director de Infraestructura.
- Supervisar las actividades efectuadas por personal a su cargo.
- Supervisar y evaluar el plan de mantenimiento de obra de vialidad urbana y rural.
- Coordinar, planificar, ejecutar y supervisar los planes para el mejoramiento de la vialidad que su superior requiera.
- Revisar y conformar las valuaciones de obras.

- Prestar apoyo en la elaboración de informe de gestión.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior, ante el Director de Infraestructura.
- Prestar apoyo en la elaboración de informe de gestión.

✓ ***Departamento de control vial:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Art.8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia Art. 9 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos públicos que administren. Art. 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Administración y custodiar del patrimonio público. Art. 6 y 7 de la Ley Contra la Corrupción.
- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia, manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el Sistema de Control Interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el Sistema de Control Interno, e implantarlo.

- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Asistir al Director de infraestructura en materia de su competencia.
- Programar y ejecutar las inspecciones junto con el Director de Infraestructura.
- Supervisar las actividades efectuadas por personal a su cargo.
- Supervisar y evaluar el plan de mantenimiento de obras de vialidad urbana y rural.
- Coordinar, planificar, ejecutar y supervisar los planes para el mejoramiento de la vialidad que su superior requiera.
- Revisar y conformar Valuaciones de Obras.
- Prestar apoyo en la elaboración de informe de gestión.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior, ante el Director de Infraestructura.
- Prestar apoyo en la elaboración de informe de Gestión.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior, ante el Director de Infraestructura.

✓ ***Departamento de control hidráulico:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8 Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia Art. 9 Ley Orgánica de la Administración Pública.

- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos públicos que administren. Art. 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Administrar y custodiar el patrimonio público. Art. 6 y 7 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el Sistema de Control Interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el Sistema de Control Interno, e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoria, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Apoyar al Director de Infraestructura en lo referente a programas, proyectos e inspecciones de infraestructura hidráulica de interés de COVINEA.
- Elaborar y ejecutar programas de inspecciones junto con el Director de Infraestructura.
- Supervisar las actividades efectuadas por personal a su cargo.
- Supervisar y evaluar el plan de elaboración de infraestructura hidráulica efectuado por las contratistas y todas aquellas de interés de COVINEA.
- Revisar y conformar valuaciones de obras de infraestructura hidráulica.

- Coordinar con otros organismos públicos la elaboración y ejecución de proyectos hidráulicos, sanitarios, ambientales y de interés de COVINEA.
- Planificar, coordinar, ejecutar y evaluar la factibilidad de bombeo de aguas blancas, negras y residuales, plantas de tratamiento de aguas blancas y residuales.
- Prestar apoyo en la elaboración de informe de gestión.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior, ante el Director de Infraestructura.

✓ ***Departamento de electricidad:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Elaborar, inspeccionar y ejecutar proyectos de electrificación.
- Realizar instalaciones eléctricas de las obras de infraestructura.

✓ ***Gerencia de Proyecto:***

- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el Sistema de Control Interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el sistema de control interno, e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Apoyar al Presidente de la Corporación en lo referente a programas, proyectos e inspección de proyecto.
- Evaluar y priorizar la factibilidad de los proyectos de interés de

COVINEA.

- Establecer lineamientos sobre la metodología a utilizar en los proyecto de interés de COVINEA.
- Asignar al Ingeniero Inspector los trabajos a realizar.
- Autorizar las inspecciones para los diferentes proyectos de Interés de COVINEA.
- Llevar el control administrativo y técnico de los proyectos de infraestructura, mantenimientos y todos aquellos proyectos a ejecutar.
- Revisar, firmar y tramitar; oferta, valuaciones, actas, modificaciones contractuales, etc.
- Apoyar a las diferentes direcciones con respecto a la realización de nuevos proyectos.
- Apoyar con las diferentes direcciones y departamentos de la Corporación en el suministro de información para el desarrollo de sus diferentes actividades.

✓ *Sala técnica de proyectos:*

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Realizar levantamiento de obras.
- Realizar diseños de proyecto y prototipos de los mismos.
- Formular proyectos según las solicitudes de las comunidades.

✓ *Departamento de costos:*

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Art.8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia Art. 9 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos públicos que administren. Art. 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Administración y custodiar del patrimonio público. Art. 6 y 7 de la Ley Contra la Corrupción.
- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el Sistema de Control Interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el Sistema de Control Interno, e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Apoyar al Director de Proyectos de la Corporación en lo referente a la ejecución y evaluación de los programas especiales.
- Asignar al Ingeniero Inspector los cálculos de los nuevos proyectos de infraestructura, vialidad, hidráulica y áreas de interés de COVINEA.

- Llevar el control de los costos de todos aquellos proyectos a ejecutar.
- Revisar, tramitar, oferta y firmar las Valuaciones.
- Autorizar las inspecciones para los diferentes proyectos de interés de COVINEA.
- Apoyar a las diferentes direcciones con respecto a la realización de nuevos proyectos.
- Apoyar con las diferentes direcciones o departamentos de la Corporación en el suministro de información para el desarrollo de sus diferentes actividades.
- Asignar al ingeniero los trabajos a realizar.
- Dirigir, supervisar y evaluar el personal a su cargo.
- Apoyar al Director de Proyectos de la Corporación en lo referente a costo.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior, ante su jefe inmediato.

✓ ***Gerencia de Edificaciones***

- Apoyar al Director de Infraestructura en lo referente a programas, proyectos e inspecciones de edificaciones de interés de COVINEA.
- Elaborar y ejecutar programas de inspecciones junto con el Director de Infraestructura.
- Supervisar las actividades efectuadas por personal a su cargo.
- Supervisar y evaluar el plan de elaboración de edificaciones efectuado por las contratistas y todas aquellas de interés de COVINEA.
- Revisar y conformar valuaciones de Obras.
- Prestar apoyo en la elaboración de informe de gestión.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas

en el mes inmediato anterior, ante el Director de Infraestructura.

✓ ***Departamento de control de mantenimiento:*** Este departamento presta servicios que se agrupan en una serie de actividades cuya ejecución permite alcanzar un mayor grado de confiabilidad en Corporación a lo largo y ancho del estado Anzoátegui (COVINEA). Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Planificar, coordinar, controlar, fiscalizar, evaluar y ejecutar obras de administración directa de acuerdo a los proyectos y programas establecidos por COVINEA.
- Planificar, coordinar, controlar, fiscalizar, evaluar y ejecutar obras de mantenimiento preventivo y correctivo de las edificaciones (soldaduras, albañilerías, entre otros) públicas del estado, así como en materia de vialidad, los sistemas de refrigeración, eléctricos e hidráulicas.
- Coordinar y supervisar las actividades a desarrollar el personal adscrito a dicho departamento.
- Realizar cualquier función inherente al cargo que le sea asignada por la máxima autoridad del organismo, así como brindar apoyo en lo referente a programas, proyectos e inspecciones de servicios y mantenimiento de equipos e infraestructura.
- Coordinar con otros organismos públicos que ejecutan obras de vialidad, electricidad, hidráulica y de mantenimiento de edificaciones para las comunidades.
- Coordinar y supervisar el mantenimiento preventivo, reparación y remodelación de las instalaciones, así como de equipos y bienes del organismo, a fin de garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y lograr el eficaz funcionamiento y conservación de las mismas.
- Coordinar y supervisar las solicitudes de vehículos de las diferentes

Gerencias y Departamento; y el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias, equipos y vehículos de la corporación.

✓ ***Departamento de control de educación, cultura y deporte:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Art.8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Elaborar, inspeccionar y ejecutar proyectos de estructuras que prestan servicios de educación, cultura y deporte, tales como canchas deportivas, escuelas, anfiteatros, entre otros.

✓ ***Departamento de control de salud y seguridad:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- .Elaborar, inspeccionar y ejecutar proyectos de construcción y mantenimiento relacionados con la salud y seguridad del estado, tales como ambulatorios, módulos policiales, hospitales, entre otros.

✓ ***Gerencia de administración:***

- Le corresponde la gestión de la función pública Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Elaborar, inspeccionar y ejecutar proyectos de electrificación.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el sistema de control interno, e implantarlo.

- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Firmar conjuntamente con el presidente los cheques emitidos por COVINEA.
- Representar a COVINEA ante las entidades bancarias.
- Aprobar con su firma la adquisición de materiales.
- Cotejar con Consultoría Jurídica las obras que efectivamente se contrataron.
- Elaborar en conjunto con la presidencia y Departamento de Vialidad los gastos de inversión que se estiman para el año presupuestado.
- Representar conjuntamente con el presidente de COVINEA en cuanto al área administrativa, ante la Gobernación del Estado Anzoátegui.
- Cotejar con Consultaría Jurídica las obras que efectivamente se contrataron.
- Elaborar en conjunto con presidencia y la Dirección de Vialidad los gastos de inversiones que se estiman para el año presupuestado.
- Preparar el plan operativo anual, en conjunto con la presidencia de COVINEA y el Departamento de Vialidad.

✓ ***Departamento de presupuesto:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia. Art. 9. Ley Orgánica de la Administración Pública.

- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos públicos que administren. Art. 11. Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Administración y custodiar del patrimonio público. Art. 6 y 7 de la Ley Contra la Corrupción.
- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el sistema de control interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el sistema de control interno, e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoria, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Preparar Proyectos de Presupuestos de Ingresos y Gastos Públicos de cada año.
- Rendición de las Cuentas correspondientes a cada Crédito Adicional.
- Revisar que los contratos otorgados por COVINEA reúnan los requisitos mínimos para proceder al pago de los cuales se desprende.
- Oferta, acta de inicio y terminación; valuaciones, parciales y finales, modificaciones contractuales.
- Elaborar informe de las actividades del mes inmediato anterior, consignarlo ante el Director de Administración.
- Preparar los proyectos definitivos de ingresos y gastos públicos, que van

a ser ejecutado por COVINEA en un ejercicio económico determinado.

- Elaborar la distribución del gasto, para publicar en Gaceta Oficial del estado Anzoátegui de los créditos adicionales: El Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE) y Ley Paraguas.
- Elaborar un informe de gestión trimestral de la Oficina de Planificación y Administración Presupuestaria.
- Asesorar a la gerencia en cuanto a la administración de los recursos del instituto.
- Elaborar las modificaciones presupuestarias de traspasos entre partidas sub-específicas.
- Elaborar conjuntamente con el Departamento de Consultoría Jurídica las actas de junta directiva, concerniente a materia presupuestaria.
- Preparación de los índices de categorías programáticas de COVINEA.
- Indicadores de gestión de desempeño de COVINEA.
- Preparar el presupuesto de ingresos y el presupuesto de caja.
- Enlace entre COVINEA y la Gobernación del Estado Anzoátegui, para agilizar los trámites para publicación y aprobación de proyectos del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE), Ley Paraguas.
- Realizar las ejecuciones presupuestarias y financieras trimestrales.
- Asignación de códigos presupuestarios a cada gasto en que incurra la empresa.
- Elaboración del plan de Recursos Humanos.
- Revisar las ejecuciones presupuestarias y financieras.
- Verificar que la imputación presupuestaria que se asigna cada gasto sea

el correcto.

- Verificar la disponibilidad presupuestaria por partidas específicas para analizar comportamiento de las cuentas.
- Hacer presupuestos por programas de acuerdo a las necesidades de cada gerencia.
- Redactar la parte literal en materia presupuestaria para obtención de recursos para la institución.
- Elaborar de ejecuciones presupuestarias y financieras.
- Asignar de códigos presupuestarios a cada gasto que se genere en COVINEA.

✓ ***Departamento de tesorería:***

- Le corresponde la gestión de la función pública Art.5 Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8 Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia Art. 9. Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos públicos que administren. Art. 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Administrar y custodiar el patrimonio público. Art. 6 y 7 de la Ley Contra la Corrupción.
- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.

- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el Sistema de Control Interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el Sistema de Control Interno, e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Preparar de los estados financieros de COVINEA.
- Registrar diariamente las operaciones financieras de COVINEA.
- Analizar las cuentas por cobrar y pagar de COVINEA.
- Coordinar el archivo contable en forma cronológica.
- Revisar y cotejar la preparación de las órdenes de pago.
- Revisar y cotejar la preparación de las órdenes de servicio y/o compras.
- Revisar y cotejar la preparación de las autorizaciones de gasto.
- Revisar y cotejar la preparación de puntos de cuenta.
- Revisar y cotejar la preparación de cheques.
- Revisar y cotejar las nóminas de COVINEA.
- Atender las requisiciones de las auditorías internas y/o externas.
- Cotejar la información financiera versus la información presupuestaria.
- Revisión de la disponibilidad bancaria.
- Revisión de las actividades de tesorería.
- Otras actividades conexas al departamento.

✓ ***Departamento de Contabilidad:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5. de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Art.8. de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia. Art. 9. de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos públicos que administren. Art.11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Administrar y custodiar el patrimonio público. Art.6 y 7 de la Ley Contra la Corrupción.
- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el Sistema de Control Interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el Sistema de Control Interno e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Participar en la elaboración de estados de situación financiera, para

presentar informe mensual de ejecución de los fondos asignados a cada ejercicio fiscal.

- Participar en la implantación de sistemas contables.
- Controlar los saldos pendientes por diversos conceptos y elaborar informes al respecto.
- Revisar todas las órdenes de pago, especiales y permanentes; examen de cuenta, órdenes de avances y fondo de operaciones.
- Verifica y conformar todas las órdenes de pago, examen de cuenta y estados financieros.
- Lleva control presupuestario sobre fondos de operaciones de gastos, revisando imputaciones en función de capítulos, partidas, sub-partidas y objetos presupuestarios.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior, ante su jefe inmediato.

✓ ***Departamento de compras:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5. de la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Art.8. Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia. Art.9. Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos públicos que administren. Art.11. Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Administración y custodiar del patrimonio público. Art.6 y 7 de la Ley Contra la Corrupción.

- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Implantar el Sistema de Control Interno.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el Sistema de Control Interno, e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Recepción de requisición de servicios y/o compras de todas las demás Direcciones dependiente de COVINEA.
- Elaborar las requisiciones de servicios y/o compra para adquirir bienes y servicios que beneficien a la empresa.
- Llevar un registro de las órdenes de compras y/o servicios de manera sistematizado.
- Realizar todas las compras y solicitudes de servicios correspondientes, para cubrir las necesidades de la empresa.
- Elaboraciones de órdenes de salida de equipos.
- Elaboraciones de notas de entrega.
- Control interno de la entrada y salida de material.
- Recepción de la solicitud de aprobación de parte del Jefe del Departamento de la requisición del material.

- Resguardar, custodiar, almacenar bienes y materiales de COVINEA.
- Elaborar informe de las actividades del mes inmediato anterior, consignarlo ante el Jefe inmediato

✓ ***Departamento de auditoría interna:***

- Recibir y examinar la información del participante, referente al carácter discriminatorio, restrictivo de la competencia o de cualquier forma contraria a los principios o disposiciones, de las especificaciones técnicas, requisitos, criterios de calificación y evaluación u otras condiciones fijadas en los pliegos de licitación; y si la encontrare manifiestamente fundada, requerir la información de la Comisión de Licitaciones del ente.
- Suministrar a la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna las informaciones y documentos que requiera para el cumplimiento de sus funciones, así como tener acceso directamente a dichas informaciones y documentos en las intervenciones que practique.
- Realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, economía, calidad e impacto de su gestión.
- Ejercer la potestad jerárquica sobre los funcionarios adscritos al órgano de Auditoría Interna.
- Planificar el trabajo del órgano de Auditoría Interna y especialmente de la función auditora de acuerdo con el criterio de economía, objetividad, oportunidad y relevancia material.
- Vigilar el cumplimiento de las normas y resoluciones que dicta la máxima autoridad jerárquica de COVINEA, con la administración,

custodia o maneja de los recursos, fondos o bienes asignados.

- Elaborar el proyecto de presupuesto de gasto del órgano de Auditoría Interna para cada ejercicio fiscal.
- Velar por la calidad e impacto de su gestión.

✓ ***Oficina de atención ciudadana:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5. Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Art.8. Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Interactuar con las comunidades para realizar diagnóstico de sus problemas.
- Atender y tramitar las solicitudes de las comunidades.
- Servir de apoyo en la gestión y tramitación de proyectos comunitarios.
- Enviar solicitudes de las comunidades.

✓ ***Gerencia de asuntos legales:***

- Le corresponde la gestión de la función pública. Art.5. Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Art.8. Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia. Art.9 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Rendir cuentas de los cargos que desempeñen y de los bienes y recursos públicos que administren. Art.11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Administración y custodiar del patrimonio público. Art.6 y 7 de la Ley

Contra la Corrupción.

- Motivar suficientemente la discrecionalidad de una decisión, medida o providencia manteniendo la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho, con los fines de la norma, cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.
- Presentar declaración jurada de su patrimonio.
- Integrar el Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Dictar las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el Sistema de Control Interno, e implantarlo.
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoria, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Vigilar por el cumplimiento del contrato de Concesiones en cuanto al mantenimiento, ampliación, conservación, administración y aprovechamiento de acuerdo a la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público, el Reglamento parcial No.7 de esta Ley.
- Supervisar el cumplimiento del plan global de inversión por parte de las Concesionarias.
- Atender exclusivamente todo lo relacionado con el la legalidad de los procedimientos acordados en los contratos de concesiones.
- Seguir las indicaciones en cuanto a asesorar y orientar la política a seguir en cuanto al cabal cumplimiento de lo contratado referente la servicio de vialidad.
- Supervisar los informes periódicos sobre la situación administrativa.
- Cooperar a la restitución del orden público.

- Todas las que corresponda por el Contrato de Concesiones y Leyes Nacionales y Estatales.
- Asesorar al Presidente y Vicepresidente de COVINEA, en todo lo relacionado en materia de Concesiones.
- Coordinar y supervisar las actividades a desempeñar en función de su actividad.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior, ante el Vicepresidente de COVINEA.

4.2. La División de Tecnologías de Información y Comunicación

4.2.1. Estructura Organizativa:

La División de Tecnologías de Información y Comunicación presenta una estructura organizativa de forma vertical. Ésta ofrece actualmente servicios en el área de Mantenimiento y Reparación de Equipos Electrónicos y de Computación; Telecomunicaciones y Redes; y en el área de Aplicaciones y Desarrollo Web (Software). La figura 4.2 muestra el organigrama de la división y seguidamente se describen sus actividades.

- ✓ ***Área de mantenimiento y reparación de equipos electrónicos y de computación:*** En la actualidad esta área realiza las siguientes actividades:
 - Diagnosticar y corregir fallas en el funcionamiento del soporte físico y los equipos electrónicos.
 - Establecer mecanismos de protección y seguridad de los del soporte físico y los equipos electrónicos de la Corporación.
 - Asesorar y adiestrar a los usuarios en el uso y manejo adecuado del soporte físico y los equipos electrónicos de la Corporación.

- Mantener relaciones con otros entes gubernamentales involucrados en el servicio y mantenimiento del soporte físico y los equipos electrónicos.
- Apoyar a las diferentes direcciones con respecto al mejoramiento de sus instrumentos de trabajo, computadoras, radios, etc.
- Apoyar con las diferentes direcciones de la corporación en el suministro de información para el desarrollo de sus diferentes actividades.

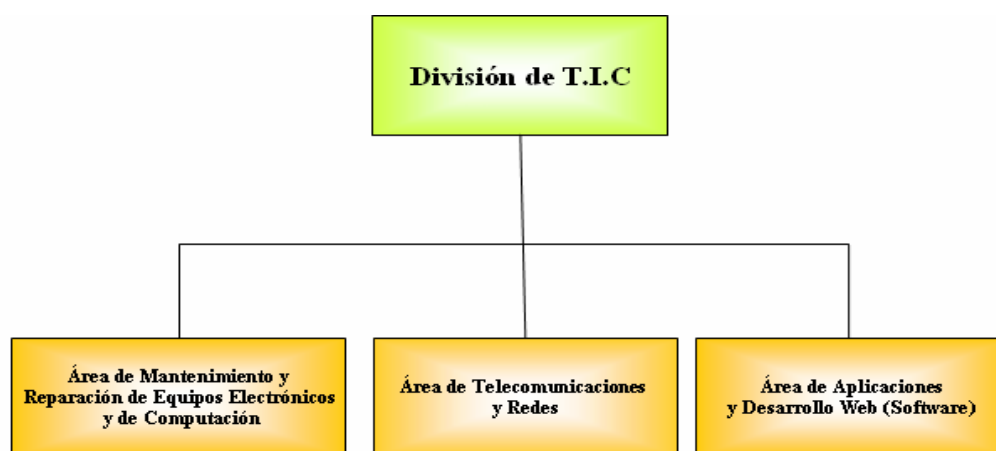


Figura N^o 4.2. Organigrama de T. I. C

Fuente: Manual Organizativo de La Corporación de Vialidad e Infraestructura de del Estado Anzoátegui. 2005

✓ **Área de telecomunicaciones y redes:** Tiene las funciones:

- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo, en los términos previstos.
- Organización de soluciones en redes y telecomunicaciones (sistemas de comunicaciones; redes alámbricas e inalámbricas, cableado estructurado, equipos de radiocomunicación, fibras ópticas, espectro ampliado, estudios de propagación, transmisión de datos) para la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, la Gobernación del

Estado Anzoátegui y otros entes del estado.

- Coordinar, ejecutar y evaluar las reparaciones y mejoras de los equipos de redes y telecomunicaciones.
 - Desarrollo, integración, control, planificación de los proyectos de la corporación vinculados al área de redes y telecomunicaciones.
 - Definir, en coordinación con las direcciones de COVINEA, las políticas y estrategias relativas o inherentes al área de redes y telecomunicaciones.
 - Supervisión de equipos y sistemas en redes y telecomunicaciones para COVINEA, la Gobernación del Estado Anzoátegui y otros entes del estado.
 - Apoyar con las diferentes direcciones de COVINEA en el suministro de información para el desarrollo de sus diferentes actividades.
 - Asignar al Ingeniero Inspector del área los trabajos a realizar.
 - Coordinar los estudios técnicos para identificar y analizar las necesidades de actualización de los procesos de telecomunicación de la Corporación e indicar los sistemas y equipos más convenientes.
 - Diagnosticar y corregir fallas en el funcionamiento de sistemas y equipos de redes y telecomunicaciones.
 - Mantener integralmente (predictivas, preventiva y correctivamente) los equipos y sistemas de redes y telecomunicaciones de COVINEA.
 - Establecer mecanismos de protección y seguridad de los equipos de redes y telecomunicaciones de COVINEA.
- ✓ **Área de aplicaciones y desarrollo Web (Software):** Tiene las siguientes funciones:
- Acatar las recomendaciones que contengan los informes de auditoría, de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos

de control fiscal externo, en los términos previstos.

- Supervisar y Coordinar las actividades que debe realizar el personal adscrito a ese departamento (Asistentes Técnico(a)s).
- Coordinar, ejecutar y evaluar los ajustes, pruebas y mejoras del soporte lógico y las aplicaciones de Internet (Web) de los equipos y sistemas informáticos.
- Desarrollo, integración, control, planificación del soporte lógico y las aplicaciones de Web de los equipos y sistemas informáticos.
- Supervisión y mantenimiento integral de soluciones en soporte lógico.
- Definir, en coordinación con las direcciones de la corporación, las políticas y estrategias relativas o inherentes a sistema operacional, plataforma, aplicaciones, bases de datos, programación, modelaje y diseño.
- Elaborar programas de inspecciones con relación a del soporte lógico y las aplicaciones de Web de los equipos y sistemas informáticos.
- Apoyar a las diferentes direcciones con respecto al mejoramiento y actualización del soporte lógico y las aplicaciones de Web de los equipos y sistemas informáticos.
- Apoyar con las diferentes direcciones de la Corporación en el suministro de información para el desarrollo de sus diferentes actividades.
- Presentar informe detallado de la gestión y/o actividades desempeñadas en el mes inmediato anterior, ante el Director de Tecnologías de Información y Comunicación.
- Coordinar los estudios técnicos para identificar y analizar las necesidades de actualización de los procesos administrativos de la corporación e indicar los sistemas y equipos más convenientes.
- Analizar, comparar e indagar los sistemas de información

computarizados preexistentes para su posterior integración o mejoras.

- Diagnosticar y corregir fallas en el funcionamiento del soporte lógico y las aplicaciones de Web de los equipos y sistemas informáticos.
- Establecer mecanismos de protección y seguridad del soporte lógico y las aplicaciones de Web de los equipos y sistemas informáticos.
- Instalar y configurar periféricos.
- Asesorar y adiestrar a los usuarios en el manejo del soporte lógico y las aplicaciones de Internet, de los equipos y sistemas informáticos.
- Auditar los sistemas de información computarizados.

4.3. Visión Ampla del Sistema

En la figura 4.3. Se observa el objeto de estudio y su contorno externo.

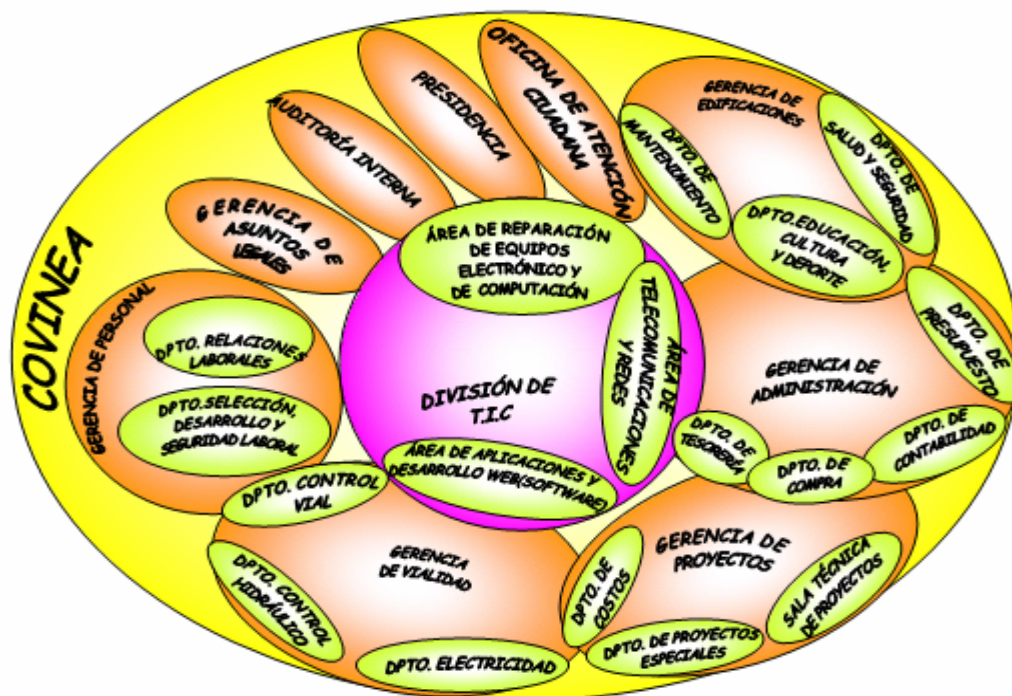


Figura N^o 4.3. Visión Ampla del Sistema

Fuente: Creación Propia

CAPÍTULO 5

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN-VISIÓN

5.1. Misión-Visión de la División de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

El éxito de toda organización tiene sus bases en el claro conocimiento de su razón ser, llevando implícito elementos de gran importancia como lo es la definición de “Quiénes Son”, “Qué Hacen” y “Hacia Dónde se Dirige” de la misma. Lo expuesto se conoce como misión y visión, la cual sirve de guía y fomenta de alguna manera la seguridad general de dicha organización. Sin embargo, tomando como referencia lo antes expuesto, y dada la importancia que éstas representan, La División de Tecnologías de Información y Comunicación actualmente no cuenta con una Misión y Visión establecida, lo que representa una considerable desventaja en el desenvolvimiento de sus tareas diarias y en el porvenir de la misma. Cabe destacar que dicha misión y visión serán desarrolladas como propuesta más adelante.

5.2. Objetivos de la TIC

Los objetivos representan para toda organización una guía para la etapa de ejecución y evaluación de las acciones, justificando sus actividades y así como también la eficacia de la misma. En tal sentido, es importante señalar que la División de Tecnologías de Información y Comunicación posee los siguientes objetivos:

- ✓ Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.

- ✓ Coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.
- ✓ Impulsar la soberanía tecnológica del estado, promocionando el desarrollo de las Tecnologías Libres.
- ✓ Democratizar el acceso de la información al ciudadano.

5.3. Misión Propuesta

Mediante el establecimiento de una misión clara, definida y en completa armonía con todas sus áreas, la División de T.I.C, logrará orientar todas sus acciones, sentimientos y la creación de un sentido de pertenencia entre todos sus miembros. De igual forma se pretende orientar programas de trabajo en una dirección clara y conocida, que mejore el rendimiento de los recursos materiales, financieros y técnicos; así como también aprovechar de manera eficiente el personal, con que cuenta. Conjuntamente se pretende lograr mayor interdependencia entre las diferentes áreas, con el objetivo de desarrollar un proceso de colaboración y entendimiento permanente. Además de facilitar la comprensión del papel protagónico en los procesos de trabajo de los miembros de dicha División y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de sus actividades diarias.

De lo anterior se desprende que el propósito de ésta no es exponer fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo, vitalidad y bienestar de esta División.

En tal motivo es esencial que se plantee adecuadamente ya que ésta ayudará a definir una identidad clara y determinada, que contribuirá a establecer la personalidad y el carácter de la División, de tal manera que todos sus miembros la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones, además de fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes. Es importante recordar que el

objeto de estudio no cuenta con una misión establecida, por lo que para su creación se tomó como un punto de partida la identificación de los valores de los miembros que la conforman, ya que son estos los que rigen el comportamiento de los mismos, ya que son factores ligados con la personalidad, encontrándose en este caso con un excelente equipo humano que comparten valores tales como: cortesía, voluntad de servicio, colaboración, responsabilidad, trabajo en equipo, espíritu de superación, entre otros; todo ello hacen de este personal, calificado, participativo, futurista, con espíritu de superación siempre en busca de la excelencia de gestión, sirviendo como base sólida para apoyar la Misión-Visión de T.I.C, que según los autores Thompson, Arthur y Strickland, A., es el primero y más importante elemento dentro del proceso de la planificación estratégica debido a que el determinará aspectos fundamentales como la identidad de la misma que viene a representar el ¿Quiénes Somos?, su propósito que se identifica a través del ¿Qué Hacemos? y ¿Hacia donde nos Dirigimos?, este último es la visión futura de la División. En consecuencia la misión que se propone es la siguiente:

Somos un equipo multidisciplinario de alta calidad humana comprometido a ofrecer servicios tecnológicos, orientados a garantizar a la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui y al colectivo, una plataforma robusta al nivel de redes, hardware, sistemas y aplicaciones, a través del control, inspección y ejecución de obras tecnológicas, con el propósito de apoyar a los usuarios de manera eficiente, efectiva y oportuna en sus funciones, para así contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida en el Estado Anzoátegui, en consonancia con el Plan Nacional de Telecomunicaciones e Informática y Servicios Postales.

5.4. Visión Propuesta

Consolidarnos como una coordinación que brinde soluciones tecnológicas con la mayor efectividad y en menor tiempo posible.

5.4.1. Análisis de la misión-visión propuesta

Según Thompson, Arthur y Strickland, A. “Conceptos de la Administración Estratégica”, la misión de una organización debe responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué Hacemos?
- ✓ ¿Hacia dónde nos Dirigimos?

En tal sentido, la misión propuesta para la División de Tecnologías de Información y Comunicación responde a las preguntas antes mencionadas de la siguiente manera:

¿Quiénes Somos?

Conformamos un equipo multidisciplinario de alta calidad humana.

¿Qué Hacemos?

Ofrecer servicios tecnológicos orientadas a garantizar a la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, una plataforma robusta al nivel de redes, hardware, sistemas y aplicaciones, con el propósito de apoyar a los usuarios de manera eficiente, efectiva y oportuna en sus funciones y en los procesos administrativos de dicha organización, para así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.

¿Hacia Dónde nos Dirigimos?

Consolidarnos como una coordinación que brinde soluciones tecnológicas con la mayor efectividad y en menor tiempo posible.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

6.1. Análisis Externo de la División de Tecnologías de Información y Comunicación

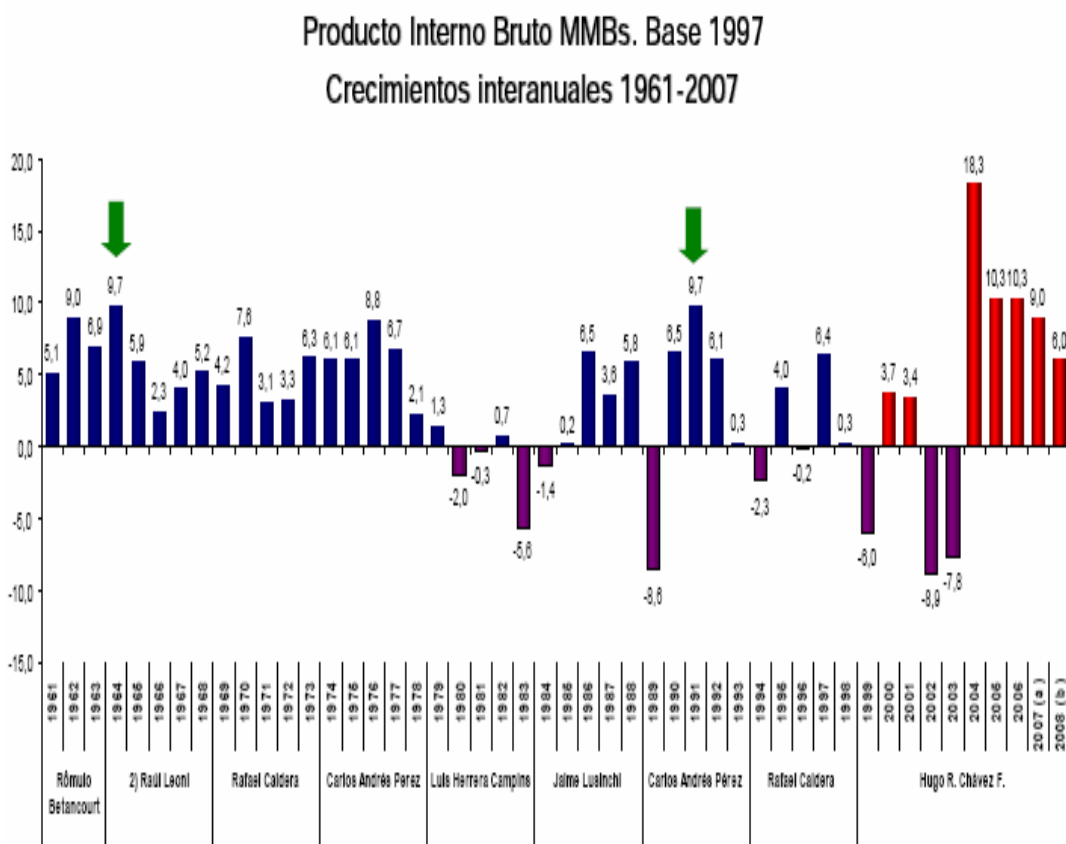
El análisis externo se realizó con el propósito de identificar todos aquellos factores externos que afectan de manera positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) el funcionamiento del División de Tecnologías de Información y Comunicación (T.I.C), estas ayudaron a plantear las estrategias funcionales, las cuales se basaron en el máximo aprovechamiento de las oportunidades presentes en la División y en la minimización de las consecuencias de las posibles amenazas a las que está expuesto.

Para la identificación de los factores que afectan a la División de T.I.C, se realizó una lista finita de oportunidades y amenazas que fueron consideradas claves, representada en una matriz denominada Matriz de Evolución de los Factores Externos, tomando como referencia las cinco (5) categorías de las fuerzas externas claves propuestas por Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, el cual son las siguientes: Fuerzas Económicas, Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales; Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales; Fuerzas Tecnológicas y por último Fuerzas de la Competencia.

Toda la información utilizada para la determinación de la situación de la División de T.I.C en relación a su contorno externo, se obtuvieron a través de la prensa, revistas y la Internet, la cual fue resumida, cuantificada, organizada y analizada

6.1.1. Fuerzas Económicas

La economía venezolana ha evolucionado en los últimos años según se muestra en la figura 6.1. De acuerdo a cifras del Banco Central de Venezuela (BCV) aumentó en 4,9 por ciento en el 2008 impulsada por el consumo interno, con lo que acumuló 20 trimestres consecutivos de expansión.



El crecimiento de los años 2005 y 2006 en términos reales, sin considerar el 2004, es uno de los más altos desde 1961. Debe tenerse en cuenta que el volumen de la economía en el 2006 triplica la de 1961 en términos reales

Figura N^o 6.1. Evolución Económica Venezolana

Fuente: Banco Central de Venezuela-ONAPRE. 2008

De acuerdo con el documento, que ofrece una visión general de la economía mundial y del comportamiento de los principales indicadores de la economía durante el año, el aumento del PIB estuvo acompañado de una reducción en la

tasa de desempleo de 1,4 puntos porcentuales, que promedió 7,6% durante los tres primeros trimestres de 2008. Por su parte, la balanza de pagos mostró un saldo superavitario de 4.156 millones de dólares, con lo cual se logró alcanzar un nivel de reservas internacionales netas de 37.354 millones de dólares al 24/12/08. "Se trata de una expansión económica con marcado énfasis social, encaminada a enfrentar la pobreza, promover la equidad y el desarrollo humano generalizado", aunque reconoce que este esfuerzo ha generado un costo en términos de inflación, que de enero a noviembre acumuló 27,6%, según el índice nacional de precios al consumidor (INPC).

El informe de fin de año emitido por la primera autoridad del BCV destaca el incremento de 5,3% de la actividad no petrolera, sin dejar de lado el crecimiento de 3% del sector petrolero, que desde 2005 exhibía un comportamiento contractivo. Sin embargo, en el año 2008 la situación política y económica internacional ha cambiado de forma notable y sobre esta realidad se funda el nuevo sistema financiero nacional que regirá los próximos años.

Destaca además que la economía nacional cuenta con los instrumentos financieros e institucionales apropiados para responder en lo inmediato al impacto de la crisis global: "un nivel adecuado de reservas, colocadas por el BCV diversificadamente en bancos de comprobada solidez, cuyo estatus se monitoriza diariamente; otros activos externos mantenidos por la República; y un sistema financiero estable bajo la continua supervisión de los reguladores públicos", además del régimen de administración de divisas para establecer barreras a la fuga de capitales, a la entrada de capitales especulativos y a la proliferación de instrumentos financieros internacionales de altísimo riesgo.

La alta volatilidad en el precio del crudo reveló que el mercado petrolero fue impactado por factores que van más allá de las variantes fundamentales del mercado y la dinámica de las relaciones entre los principales productores y consumidores. Se trata de los efectos de la crisis económica mundial, lo cual será

enfrentado con un presupuesto “modesto” ya que el precio está por debajo de los 40 dólares por barril.

Así mismo el BCV advierte, no obstante, que es necesario establecer prioridades para la distribución del gasto público y su componente de inversión, en prevención de impactos mayores por la profundización de la crisis. "Esto es particularmente importante ante un escenario de mayores necesidades de financiamiento en 2009 en función de la trayectoria proyectada de los precios petroleros en contraposición a los observados en 2008, lo que implicaría el uso de activos acumulados en un contexto de racionamiento del crédito internacional. En tal sentido, es indispensable establecer un estricto orden de prioridades para obtener el máximo rendimiento de las inversiones que deban realizarse en lo inmediato, sin que el desfase de los proyectos no urgentes o con expectativas de maduración de muy largo plazo produzca pérdidas patrimoniales", señala el BCV. Según Sary Levy Carciente, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UCV, para 2009 se estima importantes restricciones de financiamiento que incidirían negativamente sobre la actividad económica.

El Ministro de Economía y Finanzas, Alí Rodríguez, presentó ante la Asamblea Nacional las líneas del presupuesto de 2009, que estará en gran medida soportado por la contribución petrolera, en momentos en los cuales se presenta una debilidad en los precios del crudo. El gasto de 2009, de acuerdo a lo notificado por el funcionario, será de 167,4 millardos de bolívares fuertes, registrando un incremento nominal de 22%, en relación a lo previsto inicialmente en 2008, que fue 137,6 millardos de bolívares fuertes.

Por otra parte, los recursos asignados a las regiones se elevaron en 32%, de manera que las gobernaciones, alcaldías y consejos comunales tendrán 41,1 millardos de bolívares fuertes.

Por otro lado, la gobernación del estado Anzoátegui tiene un presupuesto

asignado para este 2009 por un monto de 1.673.866.849,24 bolívares fuertes, presupuesto que se encuentra por encima del manejado por el Ejecutivo regional durante el transcurso del año pasado en un treinta punto cuarenta y siete por ciento. Los recursos destinados a través del Situado Constitucional, se incrementaron con respecto al año dos mil ocho, lo cual representa 1.244.764.272 bolívares fuertes; aunado a esto también hubo un significativo incremento en los recursos que ingresan a las Arcas del estado por medio de la Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE) quedando en un monto 310.692.033 y Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) con una cifra de 92.311.300,59. Sin embargo, hay que destacar que el presupuesto nacional y en consecuencia los presupuesto asignado a las diferentes regiones del país fueron calculado en base 60 dólares de petróleo por barril cuando en la actualidad esta por debajo de los 40 dolores por barril. Por lo que sin lugar a duda la Crisis Económica Internacional se verá reflejada negativamente en este prepuestos previstos para el año 2009 no solo a nivel nacional si no también a nivel regional del país.

COVINEA como un organismo dependiente de la gobernación del estado Anzoátegui recibe todos sus recursos a través del mismo. Esta maneja sus recursos de manera descentralizada, en tal sentido, la división de T.I.C no tiene asignada una partida específica, debido a las políticas de la empresa emitidas por el gobierno nacional, motivo por cual la División de T.I.C debe realizar solicitudes de recursos a la Gerencia encargada de manejar dicho presupuesto para la compra de equipos y herramientas necesarias para el desenvolvimiento de sus tareas Diarias, esto lo hace a través de proyectos previamente elaborado, que por lo general tienen respuestas a corto plazo. Sin embargo, los altos índice de inflación provoca que la cantidad de herramienta y equipos adquiridos sean menores. También hay que destacar que la División de T.I.C no le corresponde hacer contacto directo con los proveedores al momento de realizar dicha adquisiciones, trayendo como consecuencia la compra de los mismos a elevados precios y de poca confiabilidad. Sin embargo, la empresa cuenta con sistema de

caja chica, que le permite a cualquiera sus Gerencias, Departamentos y Divisiones, realizar operaciones de compra de herramientas y equipos por su propia cuenta en cualquier momento pero con un límite mensual de 500 BsF. Estos emiten la factura por el respectivo monto que luego será cancelada en un plazo no mayor de una semana.

De lo antes expuesto se detectaron las siguientes amenazas y oportunidades:

✓ ***Amenazas:***

- Elevada tasa de inflación.
- Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo.
- Inestabilidad de los precios del petróleo.

✓ ***Oportunidades:***

- Incremento del PIB.
- Adquisiciones por el Sistema de Caja Chica.

6.1.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Venezuela está atravesando por un auge significativo en el especto social, en la actualidad ocupa el puesto 61, entre 179 países, con un índice de desarrollo humano (IDH) alto, y ha registrado una mejora sostenida desde el año 2003. El IDH se calcula como un promedio aritmético de tres grandes componentes: Salud (Esperanza de Vida), Educación (Tasa de Matricula Combinada Básica, Media y Superior y Tasa de alfabetismo) e Ingreso (Ingreso en Paridad de Poder Adquisitivo-PPA), lo que significa que estos grandes componentes han tenido una mejora en estos últimos años, según informes de organismos internacionales como la CEPAL, ONU y el PNUD, el cual se observa claramente en la figura 6.2.

Por su parte la tasa de desempleo en Venezuela ha disminuido significativamente en los últimos tres años, pues en enero del año 2006 el porcentaje se ubicaba en 12,9%, mientras que en 2007 bajó en 10,3%; y en enero de 2008 en 9,2%, de acuerdo con el informe mensual del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la cual se representa en la figura 6.3. En tal sentido, esta disminución se ve reflejada en el incremento significativo de las nóminas de muchas instituciones y organizaciones dependiente del Gobierno Nacional.

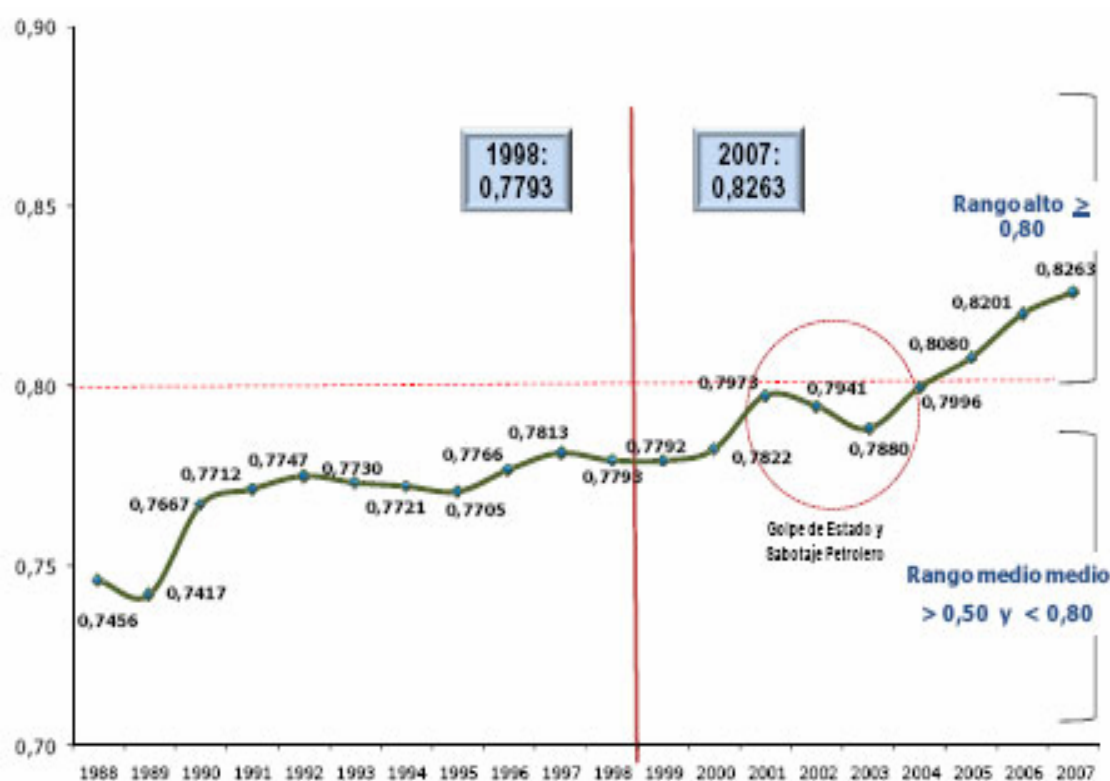


Figura N° 6.2. Índice de Desarrollo Humano

Fuente: Instituto Nacional de estadística. 2008

Por su parte, el estado Anzoátegui ha experimentado un auge social, reflejado por un aumento considerablemente del número de obras civiles a nivel educativo, salud, seguridad, cultura y deporte. Cabe destacar que dicho auge, viene acompañado de un incremento sustancial de la población, ocasionado en su

mayoría por las inmigraciones de los estados aledaños, ya que el mismo, caracterizado por ser un estado rico en petróleo y turismo, resulta un medio atractivo para aquellas personas que buscan mejorar su calidad de vida.

La Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui como organismo encargado de la ejecución de dichas obras se ha visto en la imperiosa necesidad de incrementar su nómina laboral como respuesta a la inmensa demanda de estructuración física que ha venido experimentando el estado, lo que ha provocado una dotación considerable de equipos de computación en sus diferentes áreas, representado para la División de T.I.C como responsable del resguardo de dichos equipos, un mayor número de demandas en cuanto a los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario, demanda que no se ha podido cubrir satisfactoriamente, por cuanto el incremento de empleados en esta no ha sido significativo.

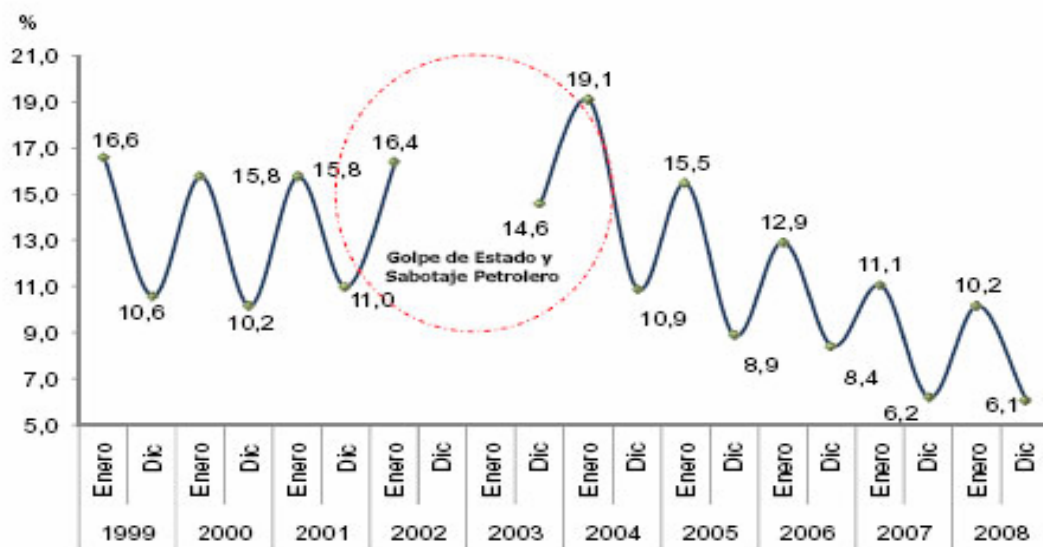


Figura N° 6.3. Tasa de Desempleo Mensual en Venezuela 1999-2008

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas. 2008

Tomando en cuenta los aspectos Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales se determinaron las siguientes amenazas y oportunidades:

✓ **Amenazas:**

- Aumento acelerada de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario.

✓ **Oportunidades:**

- Ubicación geográfica de COVINEA.

6.1.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Venezuela vive actualmente procesos profundos de cambios y transformaciones determinados por la incidencia de las políticas del Estado venezolano en todos los ámbitos sociales, económicos y culturales en la búsqueda de mejoras significativas de calidad de vida para los ciudadanos y ciudadanas especialmente en los sectores más necesitados. Desde el año 1999 el país ha venido experimentando cambios a nivel políticos, Gubernamentales y Legales de gran relevancia en todos sus niveles que han transformado la conciencia de todos los venezolanos, desde una nueva constitución asta la nacionalización de un gran número de empresas, que le han dado sin lugar a duda un gran soporte a nivel económico frente a una crisis internacional financiera que para ser incesante.

En esta nueva constitución se ha establecido una serie de leyes que han impulsado la integración y la construcción de obras relevantes destinadas a satisfacer las necesidades de toda la colectividad, tal es el caso del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) creado el 25 de noviembre de 1993 y el cual goza de autonomía y está adscrito al Ministerio de Planificación y Desarrollo; y la Ley de Asignaciones Económicas Especiales para los Estados y el Distrito Metropolitano de Caracas (LAEE), creada con el propósito de devolver a cada estado parte de lo que se genera por la explotación de los recursos derivados del sector minas e hidrocarburos, ambos organismos son los encargados del control y asignación de los recursos a las diferentes entidades del estado, tomando en cuenta lo establecido en la Constitución Bolivariana de Venezuela en

sus artículos 51, 62, 178, 184; la Ley Orgánica de la Administración Pública en sus artículos: 1, 135, 138; Ley Orgánica de Planificación Pública en sus artículos: 14, 58, 59; Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal en sus artículo: 1, 6, 14 ordenanzas 9; artículo 24 ordenanzas 4; artículo 25 ordenanzas 7, 75, 76; y la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública en el artículos: 5 ordenanzas 21, 8, 24.

Cabe destacar que la administración Pública ha adquirido un carácter descentralizado consagrado en las leyes antes mencionadas, permitiendo que la asignación de cualquier recurso se haga con la presentación previa de proyectos por parte de Gobernaciones, alcaldías y comunidades organizadas (Consejos Comunales legalmente constituidos), dándoles un principio de mayor participación a los gobiernos locales y en especial a las comunidades.

En tal sentido, las diferentes áreas de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui (COVINEA), y en efecto la División de T.I.C, haciendo uso de estos atributos deben adquirir cualquier recurso presentando previamente proyectos según lo establecido en la ley, permitiéndole que los mismos sean a gran escala económicos de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, la División de T.I.C carece de autoridad en la ejecución y control de dichos proyectos a pesar de ser los promotores, creadores y contar con el personal especialista en el área.

De acuerdo con lo anterior, se determinaron las siguientes Amenazas y Oportunidades:

✓ ***Oportunidades:***

- Políticas de asignación de recursos.

✓ ***Amenazas:***

- Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos Tecnológicos.

6.1.4. Fuerzas Tecnológicas

En Venezuela existe una infraestructura de telecomunicaciones que provee servicios básicos, tanto en el sector público como en el privado, y durante años el Estado ha invertido recursos a nivel de educación superior para formar una generación de profesionales calificados que atiendan este sector. Desde el punto de vista legislativo, recientemente se ha modificado la ley de Telecomunicaciones que data de 1945 con la finalidad de generar un marco adecuado para la modernización y apertura de las telecomunicaciones en el país. En los últimos años Venezuela ha venido recuperando su soberanía tecnológica a través del desarrollo y consolidación de la plataforma nacional de tecnologías de información, permitiendo fortalecer las capacidades humanas y mejorar su calidad de vida. En el artículo 110 de la Constitución el Estado reconoce “el interés público de la ciencia, la tecnología y la innovación”, en otras palabras, en la nueva institucionalidad, el conocimiento debe estar al servicio del pueblo. Esto lo ha hecho a través de obras de gran relevancia, el cual puede apreciarse la existencia de un sistema electoral con tecnología de punta, certificado por organismos internacionales, tal es el caso del presidente del Consejo de Expertos Electorales Latinoamericanos Nicanor Moscós.

En el decreto N^o 3.390, publicado en la Gaceta oficial N^o 38.095 de fecha 28 de diciembre de 2004 se ve reflejada una vez más la necesidad que tiene el estado Venezolano de fortalecer la red telemática del sector público. En este Decreto se fundamenta, tomando como referencia unas de las consideraciones de dicho Decreto, “Que la reducción de la brecha social y tecnológica en el menor tiempo y costo posibles, con calidad de servicio, se facilita con el uso de Software Libre desarrollado con Estándares Abiertos”, en tal sentido en el artículo 1 de este mismo Decreto se establece lo siguiente:

Artículo 1. La Administración Pública Nacional empleará prioritariamente Software Libre desarrollado con Estándares Abiertos, en sus sistemas, proyectos y

servicios informáticos. A tales fines, todos los órganos y entes de la Administración Pública Nacional iniciarán los procesos de migración gradual y progresiva de éstos hacia el Software Libre desarrollado con Estándares Abiertos.

Entendiéndose como Software Libre, según el artículo 2, lo siguiente: Programa de computación cuya licencia garantiza al usuario acceso al código fuente del programa y lo autoriza a ejecutarlo con cualquier propósito, modificarlo y redistribuir tanto el programa original como sus modificaciones en las mismas condiciones de licenciamiento acordadas al programa original, sin tener que pagar regalías a los desarrolladores previos.

Por otra parte, el Proyecto VENESAT-1 es un logro que consolida aun más la independencia y soberanía tecnológica Venezolana, porque gracias a la fabricación y puesta en órbita del satélite Simón Bolívar, se están beneficiando directamente de esta importante herramienta tecnológica tanto al sector público como privado del país. Este hecho representa una gran ventaja para la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, en especial para La División de Tecnología de Información y Comunicación, ya que facilitará el desenvolvimiento de sus tareas diarias en pro de mejor la calidad de vida de todos los Anzoatiguenses. La División de T.I.C hará uso de la señal satelital una vez puesto en funcionamiento el Centro de Información y Control Automatizado (CICA), que a su vez permitirá la instalación del Sistema de Información Geográfico, el cual proporcionará informaciones acerca de las diferentes obras llevadas a cabo por COVINEA, y así como también la disminución del tiempo de respuesta a las comunidades y el control de calidad de dichas de obras.

Considerando que la tecnología no representa una amenaza para ninguna organización se presenta a continuación lo siguiente:

Oportunidades:

- Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA).
- Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país.

6.1.5. Fuerzas de la Competencia

Actualmente en el estado Anzoátegui existen organismos que al igual que la Corporación de Vialidad e Infraestructura del estado Anzoátegui (COVINEA) realizan actividades enmarcadas a satisfacer las necesidades del colectivo, tal es el caso de las Direcciones de Ingenierías Municipales, las cuales realizan obras similares a COVINEA, pero a menor escala, ya que estas solo atienden al municipio correspondiente. Entre estas actividades están la de reparar vías, escuelas y viviendas que así lo requieran; limpieza y ornatos de calles y avenidas; ejecución de obras de emergencia de dichos municipios, entre otras. Actualmente, éstas no poseen un departamento de informática o dependencia que realice actividades en la misma magnitud que la División de T.I.C, por tal motivo no se consideró para este trabajo como competencia de la misma.

Por otro parte, la Secretaría General de Vivienda del estado Anzoátegui (SEVIGEA) aunque no realiza actividades como la antes mencionada, sino en el ámbito habitacional, su política de funcionamiento es muy similar al de COVINEA. Esta cuenta con una dirección de informática que se encarga de las reparaciones, mantenimiento y resguardo de los equipos de computación de esa institución, sin embargo, no puede ser considerada como competencia para la División de T.I.C, por cuanto esta última en diversas ocasiones ha prestado su colaboración a esa institución en cuanto a soporte técnico se refiere. Por tal motivo no fue tomada en cuenta para efecto de este estudio como competencia relevante del objeto de estudio.

6.2. Lista de Oportunidades y Amenazas Identificadas en la División de Tecnologías de Información y Comunicación

Oportunidades:

1. Incremento del PIB.
2. Adquisiciones por el Sistema de Caja Chica.
3. Ubicación geográfica de COVINEA.
4. Políticas de asignación de recursos.
5. Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país.
6. Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA).

Amenazas:

1. Elevada tasa de inflación.
2. Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo.
3. Inestabilidad de los precios del petróleo.
4. Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario.
5. Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológicos.

6.3. Análisis de las Variables Externas

- ✓ Incremento del PIB: El crecimiento de la economía Venezolana en estos últimos años ha sido muy relevante, esto significa un incremento considerable de los ingresos económicos en el país. Esto representa una oportunidad para la División de T.I.C. ya que sus recursos provienen del gobierno.

- ✓ Adquisiciones por el sistema de caja chica: El sistema de caja chica que posee COVINEA representa para la División de T.I.C una oportunidad ya que le brinda la posibilidad de adquirir ciertos instrumentos de trabajo de menor escala económica en cualquier momento.
- ✓ Ubicación geográfica de COVINEA: El estado Anzoátegui por ser petrolero, representa un atractivo para las personas que quieren mejorar su calidad de vida, ya que hay mayor fuente de empleo, lo que representa para el estado y los organismos dependiente de él, al momento de la asignación de sus recursos por parte del Gobierno, una ventaja, esto es mayores recursos económicos.
- ✓ Políticas de asignación de recursos: La forma como se le asigna los recursos a los estados, que es de manera descentralizada, le permite a los organismos y comunidades organizadas; llevar a cabo proyectos económicos, sociales, culturales, entre otros; de gran escala económica, en el caso de la División de T.I.C, le ayuda llevar a cabo proyectos de gran importancia tecnológica.
- ✓ Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país: Representa una oportunidad para La División de T.I.C, ya que hay un mayor acceso a la información y le permitirá mejorar sus tareas diarias.
- ✓ Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA): El C.I.C.A le permitirá a la División de T.I.C mejorar la capacidad de respuesta ante la demanda de servicios de soporte técnico y de asistencia de usuario existen en la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui y a la colectividad en general.
- ✓ Ejecución de proyectos tecnológicos de gran escala económica: A través de la ejecución de proyectos tecnológicos la División de T.I.C mejorará la calidad y eficacia del servicio que presta.
- ✓ Elevada tasa de inflación: La inflación es el índice de alza de los precios, esto representa una amenaza para T.I.C, ya que la cantidad de equipos y herramientas que se obtendrían serán menores y por lo tanto afectará el

funcionamiento del mismo.

- ✓ Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo: Esto le imposibilita a la División de T.I.C hacer compras de herramientas necesarias y de gran escala económica, además de no poder interactuar con los proveedores, lo que a veces ocasiona pérdidas del recurso asignado para dichas compras y de calidad poca confiable.
- ✓ Inestabilidad de los precios del petróleo: La inestabilidad de los precios ocasiona ajustes presupuestarios, esto representa una amenaza para la División de T.I.C, ya sus recursos dependen en su mayoría de la cesta petrolera.
- ✓ Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario: Los recursos con que cuenta la División de T.I.C para el desarrollo de sus actividades son limitados, por lo tanto la capacidad de servicio que el puede brindarle a la colectividad es restringida; un incremento en la demanda podría representar la ineficacia del mismo.
- ✓ Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológicos: La División de T.I.C cuenta con un personal calificado, sin embargo, no utiliza este personal para llevar a cabo proyectos de gran importancia tecnológica, lo que acarrea pérdidas de recursos económicos y la esencia original de dichos proyectos.

6.4. Análisis Estructural de las Variables Externas

Este análisis consistió en determinar, a través de una matriz, todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la problemática del sistema en estudio.

El resultado obtenido se puede observar en la tabla 6.1, donde se muestra la relación entre estas variables, sus influencias y dependencias sobre las restantes.

La suma de los números de cada fila indica las veces que cada una de las variables impacta en las restantes, esto es el índice de motricidad, debido a que representa la fuerza de cada una sobre las demás. En la tabla 6.1 se puede notar que la variable incremento del PIB seguida de la variable inestabilidad de los precios del petróleo, son las que más influencia tienen sobre el sistema en estudio, ya que sus motricidades son de 6, que refleja un 13,04 %.

Tabla N^o 6.1. Matriz de análisis estructural del análisis externo. (Amenazas y Oportunidades)

	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Motricidad Total
1	Incremento del PIB.		1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	6
2	Adquisiciones por el sistema de caja chica.	0		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
3	Ubicación geográfica de COVINEA.	0	1		0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
4	Políticas de asignación de recursos.	1	1	0		0	1	1	1	0	0	0	0	5
5	Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país.	0	0	0	0		1	1	0	0	0	1	0	3
6	Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA).	1	0	0	0	1		1	0	0	0	1	0	4
7	Ejecución de proyectos tecnológico a gran escala económica.	1	0	0	0	1	1		1	0	0	1	0	5
8	Elevada tasa de inflación.	1	1	0	0	1	1	1		0	0	0	0	5
9	Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo.	0	1	0	0	0	1	1	0		0	0	0	3
10	Inestabilidad de los precios del petróleo.	1	1	0	0	1	1	1	1	0		0	0	6
11	Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0		0	2
12	Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológicos.	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0		3
	Dependencia Total	5	7	0	0	6	10	8	5	0	0	5	0	46

Fuente: Creación Propia

Para analizar el índice de dependencia de las variables, se tomaron en cuenta la sumatoria de las columnas, las cuales indican el grado o porcentaje de subordinación de cada parámetro con respecto a las demás. Las variables creación del centro de información y control automatizado (CICA), adquisiciones por caja chica y ejecución de proyectos tecnológicos de gran escala económico, son las más subordinadas en el sistema con valores de 10, 7 y 8 respectivamente. Una vez obtenido los valores de motricidad y de dependencia para cada variable, se calculó los porcentajes de motricidad y dependencia (ver tabla 6.2); y el promedio cuyo valor es 7.69%, para luego proceder a representarlos en el plano cartesiano, donde el porcentaje de dependencia se ubica en el eje de las abscisas y el porcentaje de motricidad en el eje de las ordenadas (ver figura 6.4).

Tabla 6.2. Índice de Motricidad y Dependencias de cada Variable

	Variables	Dependencia	%Dependencia	Motricidad	%Motricidad
	Oportunidades				
1	Incremento del PIB.	5	10.87	6	13.04
2	Adquisiciones por el sistema de caja chica.	7	15.22	1	2.17
3	Ubicación geográfica de COVINEA.	0	0	3	6.52
4	Políticas de asignación de recursos.	0	0	5	10.87
5	Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país.	6	13.04	3	6.52
6	Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA).	10	21.74	4	8.70
7	Ejecución de proyectos tecnológico a gran escala económica.	8	17.39	5	10.87
8	Amenazas				
9	Elevada tasa de inflación.	5	10.87	5	10.87
10	Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo.	0	0	3	6.53
11	Inestabilidad de los precios del petróleo.	0	0	6	13.04
12	Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario.	5	10.87	2	4.35
13	Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológicos.	0	0	3	6.52
	Total	46	100	46	100

Fuente: Creación Propia

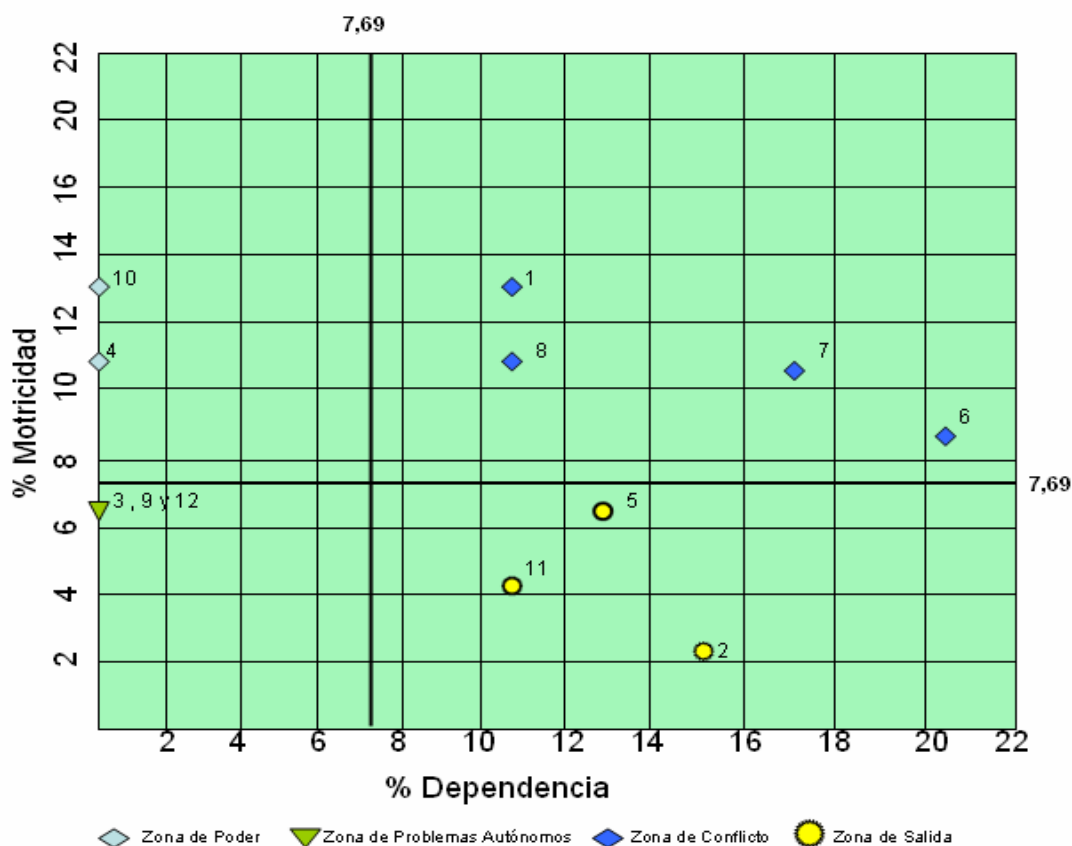


Figura N^o 6.4. Porcentajes de Motricidad y Dependencia de las Variables externas
Fuente: Creación Propia

En la zona de poder, se encuentran las variables cuya motricidad es mayor de 7.69% y dependencia menor que 7.69%. Estas variables son las más importantes debido a que tienen mayor influencia en el comportamiento del sistema en estudio, encontrándose en esta zona las siguientes variables:

- ✓ Inestabilidad de los precios del petróleo.
- ✓ Políticas de asignación de recursos.

En la zona de conflicto como se puede observar en la figura 6.4 se encuentran variables altamente influyentes y muy vulnerables, es decir que

puedan incidir sobre las demás o incluso sobre ellas mismas, ellas son:

- ✓ Incremento del PIB.
- ✓ Elevada tasa de inflación.
- ✓ Ejecución de proyectos tecnológicos de gran escala económicos.
- ✓ Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA).

En la Zona de Salida están todas aquellas variables que son consecuencias de las variables anteriores debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos de 7.69% pero alta dependencia, más de 7.69%. Las variables que se encuentran en esta zona son:

- ✓ Adquisiciones por el sistema de caja chica.
- ✓ Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario.
- ✓ Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país.

Las variables que aparecen en la Zona de Problemas Autónomos son independientes respecto a las demás, y no influyen significativamente sobre las otras ni son influidas por ellas mismas, debido a la baja motricidad y dependencia que presentan (menos de 7.69%), por lo que a menudo son descartadas al momento de realizar el análisis estratégico. Sin embargo estas variables fueron tomadas en cuenta para el estudio, y en este grupo se tienen:

- ✓ Ubicación geográfica de COVINEA.
- ✓ Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos Tecnológicos.
- ✓ Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo.

6.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Una vez identificadas las variables externas del objeto en estudio y realizado el análisis estructural de las mismas, se procedió a construir la matriz de evolución de los factores externos (ver tabla 6.3), para el cual se contó con la ayuda del jefe y de algunos miembros de la División de Tecnologías de información y Comunicación, y el cual es de la siguiente manera:

- ✓ Se realizó una lista de trece factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista, primero anotaron las oportunidades y después las amenazas.
- ✓ Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la División de T.I.C.
- ✓ Posteriormente se otorgó una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias actuales estaban respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala, estas calificaciones serán asignadas en función del desempeño de la División de T.I.C.
- ✓ Se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada de cada factor.
- ✓ Finalmente, se sumaron las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la División el cual estará comprendido dentro de un rango de 1 a 4.

En la tabla 6.3 se puede observar el total ponderado que se obtuvo de la Matriz EFE en cuanto a las Oportunidades y Amenazas de la División de T.I.C, el cual es de 2,29 y cuyo índice está por debajo del promedio ponderado que es 2,5.

Como resultado se puede decir que las condiciones en las que se encuentra actualmente la División de T.I.C no son favorables para el desenvolvimiento adecuado de sus funciones, esto significa que no se están aprovechando las oportunidades ni se están utilizando estrategias eficientes para eludir las consecuencias de las amenazas presentes en su entorno.

Tabla 6.3. Matriz de Evaluación de los factores Externos

Nº	Variables	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Incremento del PIB.	0,12	4	0,48
2	Adquisiciones por el sistema de caja chica.	0,08	3	0,24
3	Ubicación geográfica de COVINEA.	0,06	2	0,12
4	Políticas de asignación de recursos.	0,08	3	0,24
5	Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país.	0,04	2	0,08
6	Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA).	0,09	3	0,27
7	Ejecución de proyectos tecnológico a gran escala económica.	0,08	3	0,24
Amenazas				
8	Elevada tasa de inflación.	0,11	1	0,11
9	Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo.	0,09	2	0,18
10	Inestabilidad de los precios del petróleo.	0,08	2	0,16
11	Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario.	0,08	1	0,08
12	Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológicos.	0,09	1	0,09
Total		1		2,29

Fuente: Creación Propia

Sin embargo, para profundizar y emitir un juicio más objetivo, se estudió el comportamiento de las variables más relevantes tomando en cuenta el peso y la

calificación de las mismas

La variable incremento del PIB, la cual representa la oportunidad más importantes con el peso más alto (0.48), debido a que al existir dicho crecimiento económico el presupuesto asignado para la proyectos tecnológicos son mayores, incidiendo favorablemente en las actividades de la División de T.I.C, ésta se está aprovechada al máximo (con una calificación alta de 4).

En cuanto a las amenazas se tiene que la más resaltante es la elevada tasa de inflación, esta variable obtuvo uno de los pesos más altos y que influyen significativamente en el sistema en estudio, sin embargo una calificación de 1 significa que las estrategias empleadas no están respondiendo significativamente ante esta amenaza.

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

7.1. Análisis del Contexto Interno de la División de Tecnologías de Información y Comunicación

Hoy en día los recursos financieros, el personal y el tiempo son limitados, por lo tanto las organizaciones deben concentrar esfuerzos en las áreas claves donde tienen ventajas, para la cual es necesario realizar un análisis interno de las mismas. En tal sentido, en la División de Tecnologías de Información y Comunicación se llevó a cabo un Análisis Interno con el objetivo de evaluar las fortalezas y debilidades más importantes. Para la elaboración de la auditoría interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”. Con este análisis se determinó las condiciones generales para identificar las medidas correctivas necesarias para mejorar el control y organización de las operaciones que se llevan a cabo en dicha División.

Para la recopilación de información durante el análisis interno se utilizaron básicamente fuentes primarias; encuestas, entrevistas, observación directa y conversaciones con el jefe de la División y el personal que allí labora, así como también, encuestas a todo el personal de la Corporación, lo cual permitió identificar y analizar los aspectos internos claves que afectan el funcionamiento de la División de T.I.C.

Según Fred David la auditoría interna comprende el estudio de seis áreas funcionales de una organización, bajo este esquema se realizó el estudio de las siguientes áreas:

- ✓ Gerencia Mercadeo.
- ✓ Finanzas y Contabilidad.
- ✓ Producción y Operaciones.
- ✓ Investigación y Desarrollo.
- ✓ Sistema de Información Gerencial.

7.1.1. Auditoría Gerencial

Para la realización de ésta fue necesaria la utilización de encuestas y entrevistas no estructuradas, las cuales fueron aplicadas al área gerencial, representada por todo el personal de la División de T.I.C (ver anexo 1.2), en las cuales se formularon preguntas sencillas y cerradas para así conocer las sugerencias y expectativas de cada una de las personas.

La División de T.I.C, cuenta con una fuerza laboral de 7 empleados, de los cuales uno (1) esta representado por el jefe de dicha División, razón por la cual se consideró necesario tomar en cuenta la población en su totalidad para el desarrollo de este proyecto.

Para la realización de la auditoría interna en el área de la gerencia, fue necesario estudiar cada una de las seis actividades que la conforman: Planificación, Organización, Motivación, Integración de Personal y Control.

Estas variables fueron estudiadas mediante un cuestionario estructurado a través del método de escalamiento tipo Likert, a fin de medir el desempeño de la misma. Este instrumento esta construido bajo una escala de puntuaciones que va desde una calificación de cero (0) puntos, otorgada a la apreciación más negativa, hasta una calificación de cuatro (4) puntos, otorgada a la calificación más positiva.

7.1.1.1. Planificación

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982). Ésta incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán. En el caso de la División de T.I.C este proceso no se está cumpliendo, por cuanto no poseen una misión formalmente definida, aunado a esto la ausencia de un plan estratégico formal, lo cual es confirmado por el 85.71% de los encuestados (ver figura 7.1 y 7.2).

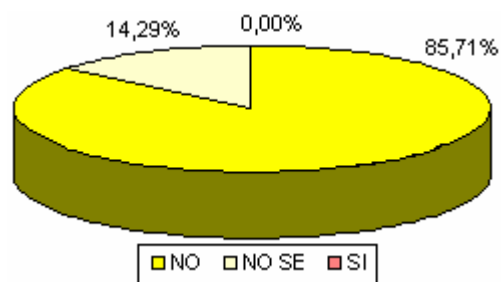


Figura N^o 7.1. Resultados de la pregunta (¿Tiene la División de T.I.C una misión formalmente definida?)

Fuente: Creación Propia

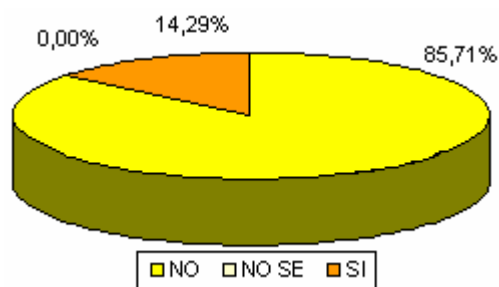


Figura N^o 7.2. Resultados de la pregunta (¿Cuenta la División de T.I.C con un plan estratégico formalmente definido?)

Fuente: Creación Propia

Por otra parte, se comprobó que existen objetivos a largo plazo formalmente definidos, sin embargo estos no se revisan periódicamente, en contraposición con esto, el 85.71 % del personal encuestado (ver figura 7.3), expresaron que no existían estos objetivos, lo que dichas respuestas puede traducirse en la no comunicación de los mismos al personal, lo cual origina que muchas actividades sean puestas en marcha de manera no coordinadas, ya que cada área realiza sus funciones de modo aislado.

Así mismo, se pudo constatar que la División de T.I.C no poseen reglamentos internos o algún mecanismo que le permita al personal conocer cuales son sus obligaciones, prohibiciones y derechos dentro de la misma, lo cual fue corroborado por el 100% del personal encuestado (ver figura 7.4). Esto ocasiona que algunas veces el personal actué de manera desorientada ante ciertas situaciones.

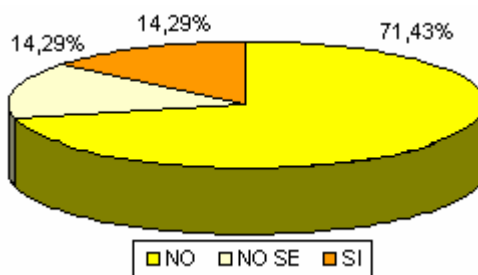


Figura N^o 7.3. Resultados de la pregunta (¿Tiene la División de T.I.C objetivos (resultados a largo plazo formalmente definidos?)

Fuente: Creación Propia

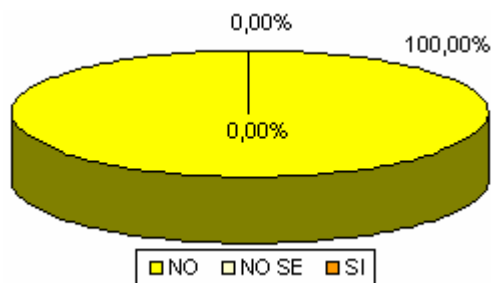


Figura N^o 7.4. Resultados de la pregunta (¿Posee la División de T.I.C un reglamento interno para su funcionamiento?)

Fuente: Creación Propia

Al aplicar el método de escalamiento tipo Likert a la encuesta del anexo 1, correspondiente a la variable planificación, la cual contiene un total de ocho (8) preguntas, se obtuvo una calificación final de 0.29, y tomando como referencia una escala del 0 al 4, indica para ésta un nivel de desempeño bajo.

✓ **Debilidades Encontradas:**

- No realizan un proceso de planificación estratégico formal.
- Ausencia de Mecanismos de control interno.

7.1.1.2. Organización

Esta formada por todas aquellas actividades gerenciales que producen una estructuras de relaciones tarea-autoridad. Sus áreas específicas incluyen: diseño organizativo, especialización de trabajos, diseño, descripción y análisis de cargos, delegar autoridad a los individuos en las unidades y el alcance del control. [8]

Con respecto a la División de T.I.C, se pudo conocer que la misma posee una estructura organizativa formalmente definida, sin embargo esta no se ajusta a la realidad que vive actualmente la División y esto último fue confirmado por el 85.71 % de los encuestados (ver figura 7.5 y 7.6).

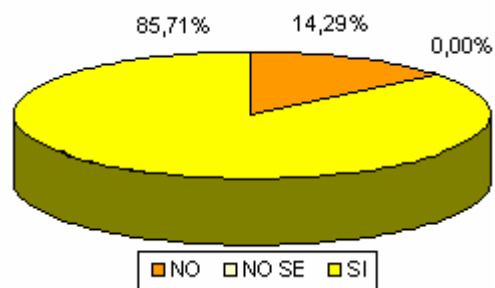


Figura N^o 7.5. Resultados de la pregunta (¿Posee la División de T.I.C una estructura organizativa que se evidencie mediante un organigrama formal?)

Fuente: Creación Propia

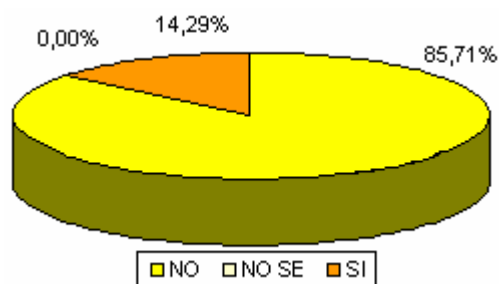


Figura N^o 7.6. Resultados de la pregunta (¿La estructura organizativa está acorde con la realidad de la División de T.I.C?)

Fuente: Creación Propia

Así mismo, se pudo observar la ausencia de manuales de normas y procedimiento, y de descripción escrita de cargos, que sirva de guía y apoyo para el cumplimiento de sus funciones, la cual fue ratificado por el 85.71% de los encuestados (ver figura 7.7 y 7.8), lo que produce que las cargas de trabajo entre el personal de la División sean desequilibrada. Sin embargo, no se observó conflictos por lo antes expuesto, lo cual fue confirmado por 85.71% de los mismos (ver figura 7.9).

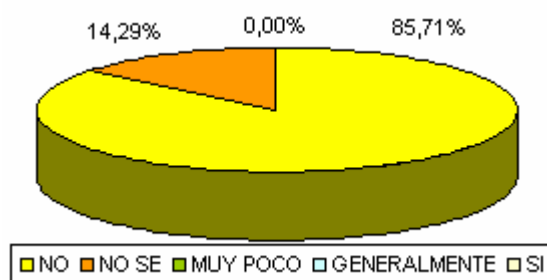


Figura N^o 7.7. Resultados de la pregunta (¿Usa manuales de normas y procedimientos?)

Fuente: Creación Propia

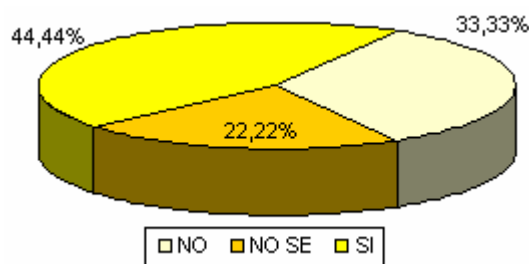


Figura N^o 7.8. Resultados de la pregunta (¿Cuenta la División de T.I.C con una descripción escrita de sus funciones?)

Fuente: Creación Propia

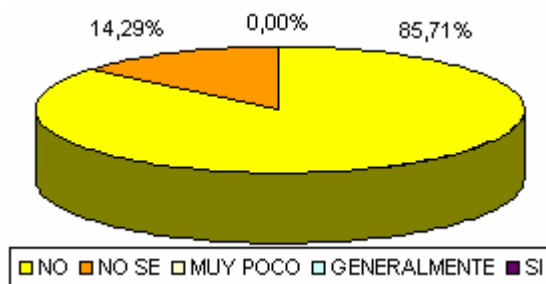


Figura N^o 7.9. Resultados de la pregunta (¿Existen conflictos entre los empleados por cargas de trabajos desequilibradas?)

Fuente: Creación Propia

Al aplicar el Método de Escalamiento Tipo Likert a la encuesta del anexo 1, correspondiente al ítem Organización, la cual contiene un total de diez (10) preguntas se obtuvo una calificación final de 1.41, y ubicando este resultado en la escala de 0 al 4, indica un nivel de desempeño bajo en relación a este ítem, en la División de T.I.C.

✓ **Debilidades Encontradas:**

- La estructura organizativa de la División no está acorde con su realidad actual.
- No existe descripción escrita de cargos.

7.1.1.3. Integración del Personal

La Integración de Personal incluye actividades como: reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. Ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas en una organización, a fin de proporcionar guía y directrices a sus empleados con el propósito de que se realice el trabajo de manera eficiente.

En el caso de T.I.C, las actividades antes mencionadas son llevadas a cabo en su mayoría, por la Gerencia de Personal de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, en tal sentido se pudo conocer que la División de T.I.C no realiza actividades de reclutamiento, esta solo se limita a realizar la solicitud ante esa Gerencia, del personal que necesita, especificando el perfil del recurso humano que requiere, y es la Corporación la que realiza la captación, selección y contratación de nuevos empleados. Sin embargo, esta no hace uso de un formulario para tal fin, esto se pudo comprobar por el 85.71 % de los encuestados (ver figura 7.10), lo que a veces dificulta y atrasa dicha solicitud, además de no poseer un registro de los perfiles de los candidatos potenciales para ocupar cargos dentro de la División.

Aunado a esto, la falta de un programa de adiestramiento para el personal nuevo, que facilite la adaptación de los mismos al ambiente de trabajo, confirmado por el 85.71% del personal encuestado (ver figura 7.11), además de no contar con programas de capacitación, lo que coloca en desventaja a la División al momento de realizar tareas que resultan nuevas, debido a la tendencia de obsolescencia de las técnicas de trabajo, sin embargo, se observó que el personal en los actuales momentos poseen un nivel de preparación técnica avanzada, debido al espíritu investigador que estos posee y al grado de cooperación entre ellos.

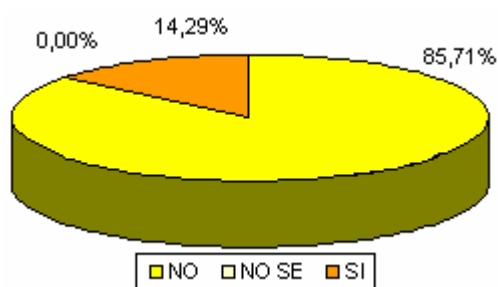


Figura N^o 7.10. Resultados de la pregunta (¿Existe algún formato oficial para solicitar personal?)

Fuente: Creación Propia

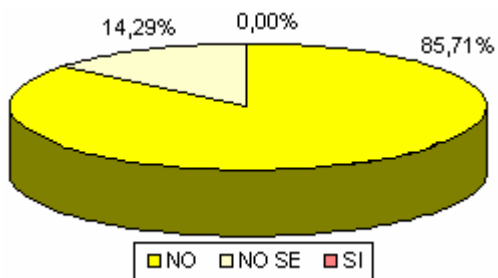


Figura N^o 7.11. Resultados de la pregunta (¿Existe algún programa de adiestramiento para integrar a los nuevos trabajadores en el ambiente interno de la oficina?)

Fuente: Creación Propia

Por otra parte, se pudo conocer que el personal no realiza reporte de sus actividades, por lo que difícilmente se puede medir el nivel de desempeño de cada uno, sin embargo, el Jefe de la División realiza supervisiones periódicas de esas actividades, y esto fue asegurado por un 42.86% de los encuestados (ver figura 7.12).

Al aplicar el Método de Escalamiento Tipo Likert a la encuesta del anexo 1, correspondiente al ítem Integración de Personal, la cual contiene un total de quince (15) preguntas se obtuvo una calificación final de 1.27, y ubicando este resultado en la escala de 0 al 4, indica un nivel de desempeño muy bajo en

relación a este ítem.

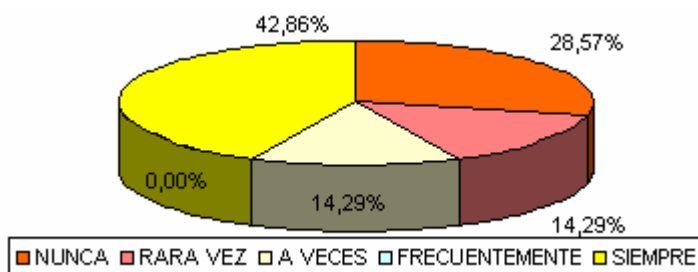


Figura N^o 7.12. Resultados de la pregunta (¿Existe supervisión periódica de las actividades que lleva a cabo el personal de la División de T.I.C?)

Fuente: Creación Propia

✓ **Fortalezas Encontradas:**

- Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo.
- Personal calificado.
- Buenas relaciones entre el personal.

✓ **Debilidades Encontradas:**

- Ausencia de programas de capacitación.
- Personal insuficiente.

7.1.1.4. Control

Incluyen todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Es importante la función de control de la administración para la debida evaluación de la estrategia.

Los controles son esos procedimientos, sistemas y actividades que se

utilizan en una organización para detectar o prevenir errores y salvaguardar los activos. El control interno es una parte integral de las operaciones de una organización y es el principal enfoque de trabajo de auditoría interna. Un sistema de control interno es un esquema integrado de procesos diseñado por la gerencia y otros personales, para promover una certeza razonable de que alcanzará los objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Que exista efectividad y eficiencia en las operaciones.
- ✓ Que la información financiera sea confiable.
- ✓ Que se cumpla con las leyes y reglamentos aplicables.

El control se compone de cuatro pasos básicos:

- ✓ Establecer estándares para el desempeño y fijar normas de rendimientos.
- ✓ Medir el desempeño individual y organizacional.
- ✓ Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado.
- ✓ Tomar acciones correctivas.

En el caso de la División de T.I.C se pudo determinar, que los mecanismos de control son deficientes y en algunos casos inexistentes. Por ejemplo, se pudo conocer que no hay instrumentos de control para medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, esto fue corroborado por el 100% de los encuestados (ver figura 7.13), además de esto no existen instrumentos para medir el desempeño del personal. En cuanto al ausentismo laboral, se pudo conocer que son pocas las faltas, en cambio la puntualidad siempre tienen retrasos en el cumplimiento de horarios, y aunque si hay instrumento para controlar el horario de ingreso y salida, no se han emprendido estrategias para aumentar la puntualidad del personal y evitar el retraso en cuanto a su hora de trabajo.

Por otra parte, la División de T.I.C no posee un registro de las solicitudes de servicios emitidos por los usuarios, esto es afirmado por un 100% del personal (ver figura 7.14), lo cual dificulta que los mismos tenga conocimiento, de cuales solicitudes han sido atendidas y cuales faltan por atender, lo que en consecuencia afecta el tiempo de respuestas de las mismas.

También se pudo apreciar que no cuentan con un sistema de información automatizado, lo cual fue confirmado por el 100% de los encuestados (ver figura 7.15), lo que le obstaculiza al usuario el acceso al sistema y el no control de las actividades que desarrolla la División.

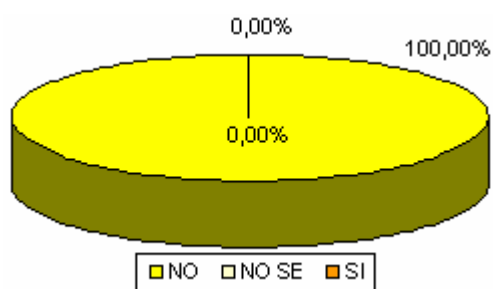


Figura N^o 7.13. Resultados de la pregunta (¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?)

Fuente: Creación Propia

Así mismo, se observó que el ambiente de trabajo no es el adecuado, ya que se tiene que el espacio físico es muy reducido, influyendo negativamente en el desenvolvimiento de sus actividades, aunado a esto la escasez de equipos y herramientas de trabajo, comprobado por el 85.71% de los encuestados (Ver figura 7.16), la cual afecta considerablemente el tiempo de respuesta de las crecientes solicitudes emitidas por los usuarios.

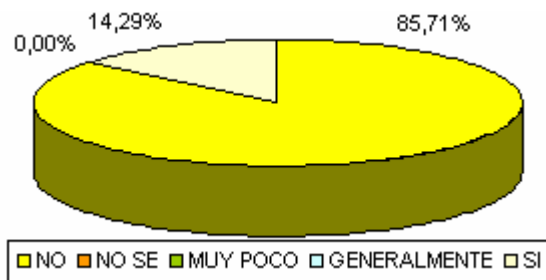


Figura N^o 7.14. Resultados de la pregunta (¿Posee la División de T.I.C un registro de las solicitudes de los servicios emitidos por los usuarios?)

Fuente: Creación Propia

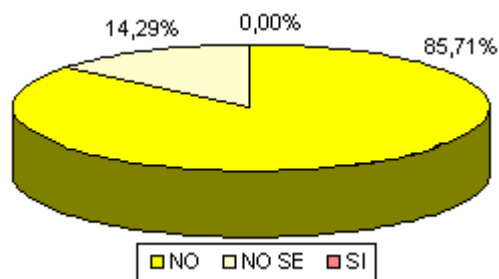


Figura N^o 7.15. Resultados de la pregunta (¿Cuenta la División de T.I.C con un sistema de información automatizado?)

Fuente: Creación Propia

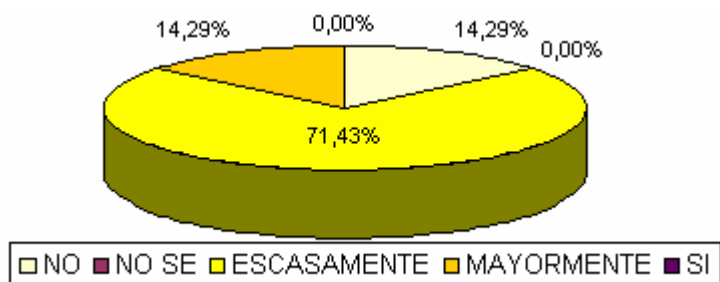


Figura N^o 7.16. Resultados de la pregunta (¿Cuenta el personal de T.I.C con las herramientas necesarios para el desenvolvimiento de sus tareas?)

Fuente: Creación Propia

Al aplicar el Método de Escalamiento Tipo Likert a la encuesta del anexo 1.2, correspondiente al ítem Control, la cual contiene veintitrés (23) preguntas se obtuvo una calificación final de 1.5, lo cual indica un nivel de desempeño muy bajo en relación a este ítem.

✓ *Debilidades Encontradas:*

- Ausencia de manuales de normas y procedimiento.

✓ *Fortalezas Encontradas:*

- Bajo ausentismo laboral.

7.1.1.5. Motivación

Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado.

En el ámbito laboral “estar motivado” supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

La División de T.I.C por su parte, posee un personal motivado, siempre dispuesto a colaborar en el mejoramiento continuo de la División, a pesar que no existen ningún mecanismo de recompensas; sin embargo, no posee ningún sistema para la capacitación de dicho personal, lo cual lo coloca en desventaja ante los avances tecnológicos que experimenta el mundo actual. Esto último fue ratificado por el 100% del personal (ver figura 7.17), así mismo se pudo conocer que las relaciones entre el personal es excelente, se ayudan mutuamente y poseen sentido

de pertenencia.

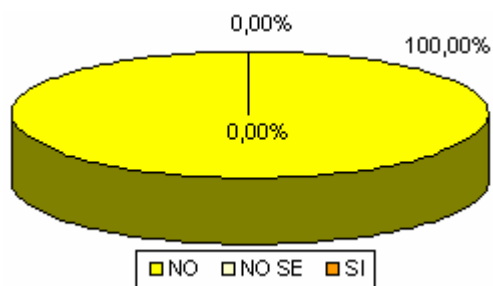


Figura N^o 7.17. Resultados de la pregunta (¿Proporciona la División de T.I.C capacitación profesional al personal a su cargo?)

Fuente: Creación Propia

✓ **Fortalezas Encontradas:**

- Personal motivado.

7.1.2. Auditoría de Mercadeo

Se refiere a la evaluación o examen de las necesidades y deseos de los clientes, en este caso, de los usuarios o beneficiarios de los servicios que presta la División de T.I.C. La auditoría de mercadeo comprende el análisis de la clientela, la compra, la venta, la planificación de servicios y productos, la planificación del precio, la investigación de mercadeo, el análisis de oportunidad y la responsabilidad social.

7.1.2.1. Análisis de la Clientela

Para realizar este análisis fue necesario aplicar una encuesta al personal de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui (COVINEA), para la cual fue tomada una muestra representativa igual a 76 personas de un total de 350, cuyo procedimiento se fue descrito en el capítulo 3. En ésta se estudiarán tres variables fundamentales, como lo son: conocimiento, servicio y dirección, ya

que con ellas se busca medir el grado de conocimiento que tiene el personal de COVINEA sobre la División de T.I.C, la calidad del servicio recibido y evaluar su percepción en cuanto a la dirección y gestión de la actual de la División.

7.1.2.1.1. Conocimiento:

En cuanto a la pregunta (¿Conoce qué servicios presta la División de T.I.C?), la respuesta dominante fue Si con el 86.84%, mientras que un pequeño porcentaje de los encuestados, representado por el 6.58%, opinó No Conocer o Tener Pocos conocimientos de dichos servicios, en cambio la opción Generalmente y No Se obtuvo el 0% (ver figura 7.18). También se pudo apreciar que la mayoría del personal que afirman conocer tales servicios son los que pasan mayor tiempo en las oficinas, ya que debido a la naturaleza de la organización, una parte de los empleados realizar tareas de inspección fuera de ésta. Los resultados obtenidos reflejan una buena promoción de los servicios prestados.

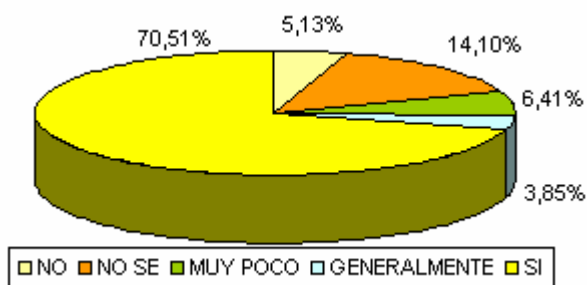


Figura N^o 7.18. Resultados de la pregunta (¿Conoce qué servicios presta la División de T.I.C?)

Fuente: Creación Propia

Para la pregunta ¿Sabe quién dirige actualmente la División de T.I.C? la respuesta preponderante fue Si con el 94.74% del personal encuestado, el resto de porcentaje, se encuentra distribuido entre las opciones No, No Se, Muy Poco y Generalmente (ver figura 7.19). Hay que resaltar que el jefe de esta División transmite a todos los usuarios y a todo el personal bajo su cargo, un sentido de pertenencia y responsabilidad, además se pudo apreciar la confianza de los

usuarios hacia el mismo, lo cual puede atribuirse a la creciente demanda de los servicios que ofrece la División de T.I.C.

Cuando se les preguntó a los usuarios acerca de la ubicación de las instalaciones de la División de T.I.C, un porcentaje bastante significativo respondió saber donde se encuentra ubicadas dichas instalaciones, al mismo tiempo que se quejaban del reducido espacio físico de dichas instalaciones, mientras que un porcentaje muy bajo aseguró no conocerlo (ver figura 7.20). Es importante resaltar que las personas que emitieron esta última respuesta, se encuentran la mayor parte de su horario de trabajo, fuera de la Corporación, esto es realizando trabajos de inspección o ejecución de obras, en otras parte del Estado.

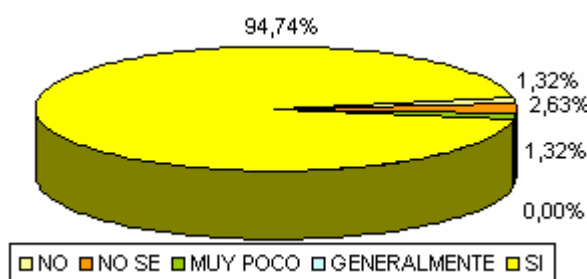


Figura N^o 7.19. Resultados de la pregunta (¿Sabe quién dirige actualmente la División de T.I.C?)

Fuente: Creación Propia

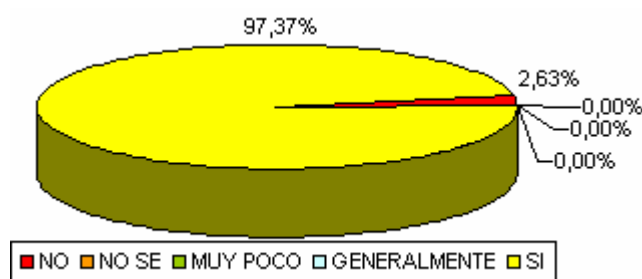


Figura N^o 7.20. Resultados de la pregunta (¿Sabe dónde están ubicadas las instalaciones de la División de T.I.C?)

Fuente: Creación Propia

7.1.2.1.2. Servicio

Con la pregunta (¿Se ha beneficiado con algunos de los servicios que presta la División de T.I.C?) se buscaba determinar el porcentaje de beneficiarios de los servicios que ofrece la División, obteniendo como resultado que el 86.84% se han beneficiado de estos servicios, mientras que un porcentaje muy reducido, representado por el 6.58% dio una respuesta negativa acerca de esta interrogante, Sin embargo, de estas respuestas se puede inferir que existe un buen alcance de dichos servicios, que podría ser excelente si la Dirección toma las medidas correspondientes (ver figura 7.21).

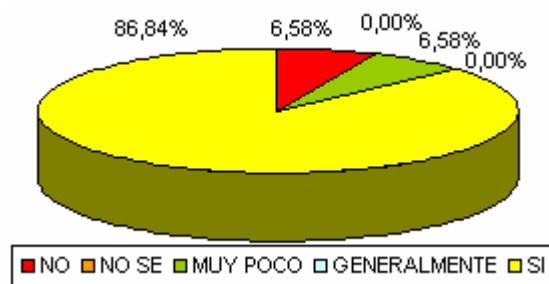


Figura N^o 7.21. Resultados de la pregunta (¿Se ha beneficiado con algunos de los servicios que presta T.I.C?)

Fuente: Creación Propia

Con las preguntas siguientes se quiere saber la percepción de los usuarios en cuanto a la calidad del servicio recibido, es por ello que se realizaron preguntas como ¿Tiene confianza en el servicio que presta la División de T.I.C?, los cuales un porcentaje significativo, representado por el 70.42% reflejaron que Si, mientras que un 14.08% expresaron que tienen Muy Poca confianza en los servicios ofrecidos por la División, por otro lado una pequeña parte del personal encuestado representado por el 5.63% opinó que no poseen confianza en dicho servicio, el otro porcentaje restante esta distribuido entre las opciones No Se y Generalmente (ver figura 7.22), de estas repuestas y lo que se pudo observar durante la investigación, se puede decir que los usuarios tienen confianza el servicio prestado por T.I.C.

Por su parte, un 38.03% de los encuestados opinaron que el servicio es Bueno, mientras que un 35.21% de los encuestados dicen que es Regular. Sólo un 11.27% y 12.68% expresaron que es Muy Bueno y excelente respectivamente, sin embargo, un pequeño porcentaje representado por el 2.82% expresaron que No es Bueno (ver figura 7.23), en líneas generales se puede observar que la calidad del servicio es regular.

En cuanto a todo el proceso necesario para recibir el servicio el 39.44% de los encuestados consideraron que es Bueno, sin embargo, un porcentaje de 32.39% opinaron que es Regular, mientras que el 9.86% aseguró que es Malo. El resto de las opciones esta representado por el 9,86 y 8.45% respectivamente (ver figura 7.24). De dichos resultados se puede apreciar la importancia de mejorar este proceso, lo cual se puede catalogar como regular.

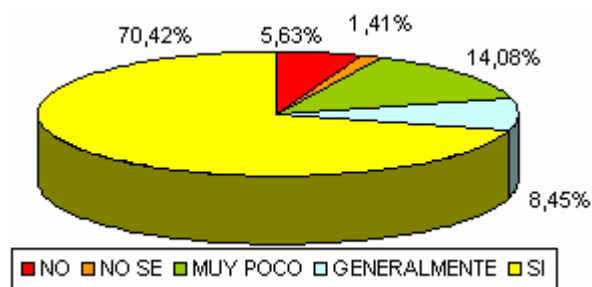


Figura N° 7.22. Resultados de la pregunta (¿Tiene confianza en el servicio que presta la División de T.I.C?)

Fuente: Creación Propia

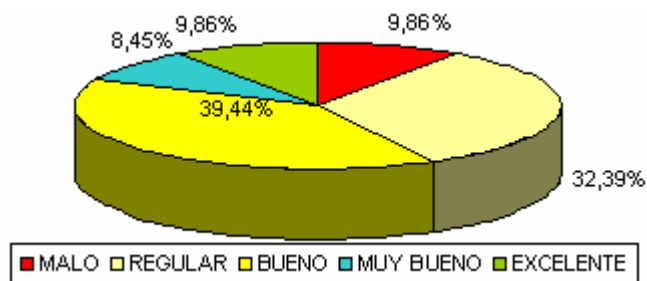


Figura N° 7.23. Resultados de la pregunta (¿Cómo le parece el servicio recibido?)

Fuente: Creación Propia

Con respecto a la pregunta (¿Con qué celeridad son atendidas sus solicitudes ante la División de T.I.C?), los resultados fueron; Muy Lento: 8.45%, Lento: 25.35%, Normal: 47.89%, Rápido: 14.08% y Muy Rápido: 4.23%; y cuyo valor mas preponderante fue la opción Normal, sin embargo se observó que esta no siempre es normal, debido a la falta de herramientas de trabajo y al poco personal, por lo que se puede calificar como regular (ver figura 7.25)

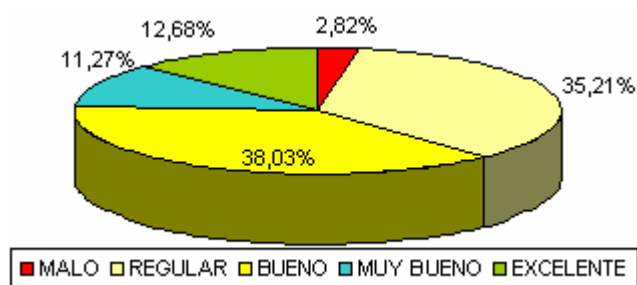


Figura N^o 7.24. Resultados de la pregunta (¿Qué le parece el proceso para recibir el servicio?)

Fuente: Creación Propia

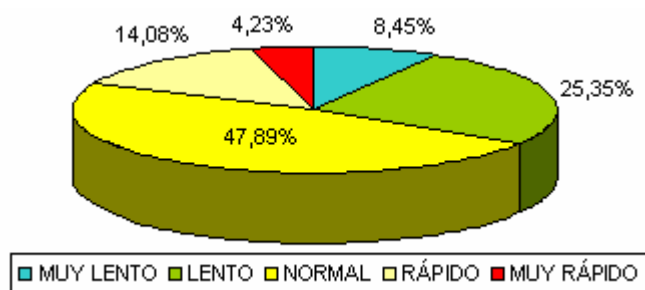


Figura N^o 7.25. Resultados de la pregunta (¿Con qué celeridad son atendidas sus solicitudes ante la División de T.I.C?)

Fuente: Creación Propia

7.1.2.1.3. Dirección

Con el propósito de evaluar como perciben el personal de COVINEA, la gestión de la directiva de la División de T.I.C, la pregunta (¿Considera usted positiva la gestión y dirección actual de la División de T.I.C?), arrojó los

siguientes resultados: 39.47% respondió que Si es buena la gestión, el 26.32% expresaron que No Sabían, el 13.16% opinaron negativamente en cuanto a la gestión de la División, el resto del porcentaje está distribuido entre las opciones Muy Poco con el 7.89% y Generalmente con el 13.16%. En general se concluye que la opinión respecto a la gestión directiva es positiva (ver figura 7.26).

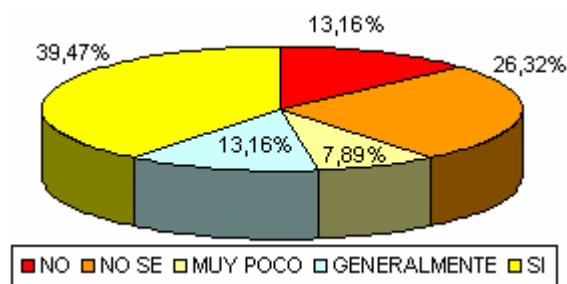


Figura N^o 7.26. Resultados de la pregunta (¿Considera usted positiva la gestión y dirección actual de la División de T.I.C?)

Fuente: Creación Propia.

Por último, se consultó al personal su opinión sobre si la División cumple con la Misión para la cual fue creada, los resultados fueron; No: 13.16%, No Se y Muy Poco: 19.84% respectivamente, Generalmente: 15.79% y Si: 31.58%. De acuerdo a lo que se pudo observar durante la investigación, T.I.C si cumple con la misión para la cual fue creada inicialmente, pero debido a la creciente demanda y el cambio estructural de la Corporación, esta misión ha cambiado paulatinamente (ver figura 7.27).

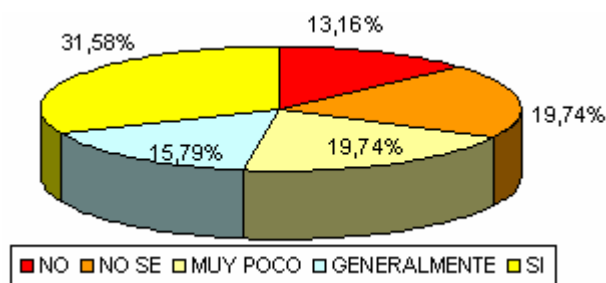


Figura N^o 7.27. Resultados de la pregunta (¿Considera usted que la División de T.I.C cumple con la Misión para la que fue creada?)

Fuente: Creación Propia.

7.1.2.2. Compra

Aquí es donde se evalúa la tenencia de proveedores alternativos y la selección de aquellos que llenen las exigencias de la empresa, es decir, aquellos que cumplan cabalmente con los tiempos de entrega de la mercancía, las condiciones de calidad y embalaje de la misma. En el caso de la División de T.I.C, esta función es llevada a cabo por el Departamento de Compra de COVINEA, la cual tiene la responsabilidad de gestionar las compras y abastecer de materiales e insumos de papelería y oficina, e incluso de equipos electrónicos y de computación, a todas las dependencias y departamentos de la Corporación.

El procedimiento para la gestión de compras esta establecido y normado en la Corporación, y la División es quién realiza la solicitud mediante el respectivo memorando y formato de solicitud de pedido, la cual es remitida a la sección correspondiente.

Hay que resaltar, que en el caso de las adquisiciones que se realizan de herramientas y equipos electrónicos y de computación, al ser gestionado por un departamento que no posee conocimientos de las tecnologías de información y comunicación, incide negativamente en las actividades que realizan la División, ya que es éste el encargado de velar por el funcionamiento de los mismo, que en su mayoría no cumplen con los requerimientos técnicos, causando molestias e influyendo en la capacidad de repuesta de la División.

7.1.2.3. Venta

La función de venta, incluye muchas actividades de mercadeo, tales como: publicidad, promoción, venta personal, difusión de información favorable, gerencia de fuerza de ventas, relaciones con la clientela y con los distribuidores.

La División de T.I.C, no realiza esta función, ya que es una dependencia

funcional de una organización pública y sin fines de lucro, creada para atender las necesidades en cuanto a infraestructura y vialidad se refiere, de todo el colectivo anzoatiguense. Los servicios prestados por la División, son totalmente gratuitos para sus todos los usuarios.

7.1.2.4. La Planificación de Servicios y Productos

La Planificación de Servicios y Productos incluye actividades de mercadeos de prueba; posicionamiento de marca y producto; planeación de garantías; definición de las opciones del producto; característica, estilo y calidad del producto; eliminación de productos anticuados y servicios al cliente.

En el caso de la División de T.I.C, se refiere a los servicios que ofrecen cada una de sus áreas a todos los usuarios, sin embargo, estos servicios son muy variados y no son debidamente planificados, se dan a medida que surge una necesidad.

Sin embargo, la División de T.I.C, según el Reglamento de Uso de los Equipos de Computación de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, de las responsabilidades de la División T.I.C, ofrece regularmente servicios de instalación, mantenimiento, traslado, inspección, desarrollo y definición de especificaciones relativas a las áreas de: la computación, sistemas de comunicación, monitoreo, control, automatización y demás áreas vinculadas a las tecnologías de información y comunicación inherente a la Corporación. Cabe destacar, que estos servicios se ven limitados por la falta de herramientas y equipos, lo que ocasiona deficiencia en el mismo.

7.1.2.5. Fijación de Precios

Debido a la naturaleza de la organización bajo estudio, la cual es de carácter público y sin fines de lucro, no se lleva a cabo esta función, por cuanto los

servicios que ofrece la División de T.I.C son totalmente gratuitos.

7.1.2.6. Distribución

La Distribución en el mercado incluye, almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de puntos minoristas, localización y niveles de inventario, ventas al mayor y al detal. Debido a la naturaleza de la organización bajo estudio, solo se analizará la localización y el territorio que abarca la prestación del servicio. La División de T.I.C presta su servicio a la Corporación de Vialidad de Infraestructura del Estado Anzoátegui, ubicada en Barcelona, vía Polígono de Tiro. Además de atender a personas externas a la Corporación, que viene todo el territorio Anzoatiguense, lo cual se ve refleja en la demanda alta de dicho servicio.

7.1.2.7. Investigación de Mercados

La investigación de Mercados comprende la recopilación, registro y análisis sistemáticos de datos relacionados con problemas en el mercado de bienes y servicios.

La División de T.I.C no lleva a cabo ninguna investigaciones en el área de mercado, que le permita reducir al máximo las incertidumbres en cuanto a la elección de alguna de las alternativas tendientes a la resolución de problemas que puedan presentarse en la prestación de los servicios, descuidándose así un elemento importante como lo es la evaluación de las necesidades de los usuarios.

7.1.2.8. Análisis de Oportunidades

Ésta implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de mercadeo. El análisis de costos/beneficios requiere tres pasos: (1) computar el total de costos asociados a una decisión, (2) estimar el total de

beneficios productos de esa decisión y (3) comparar el total de costos y el total de beneficios. En la medida que los beneficios esperados superen el total de costos aumentará el atractivo de la oportunidad. La División de T.I.C no realiza esta función, ya que no maneja ningún tipo de recurso económico además de pertenecer a una organización sin fines de lucro.

7.1.2.9. Responsabilidad Social

La última función consiste en determinar el mejor camino para que la empresa cumpla con sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social. La responsabilidad social puede incluir ofrecer productos y servicios seguros y a precios razonables.

Por su parte, La División de T.I.C es inminentemente de naturaleza social ya que busca el bienestar del colectivo anzoatiguense, en armonía con su medio ambiente, siempre dispuesto a brindar el mejor servicio a todos sus usuarios, de forma responsable y teniendo presente el mejoramiento continuo de sus servicios y actividades. La División de T.I.C cuenta además, con profesionales de gran sensibilidad social y con un gran compromiso en el mejoramiento continuo de la calidad de vida de todos los anzoatiguenses.

✓ Fortalezas Encontradas:

- Buena promoción de los servicios prestados.
- Confianza en el servicio prestado.

7.1.3. Auditoría de Finanzas y Contabilidad

Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. Sin embargo, debido a que T.I.C no maneja ningún tipo de recurso económico, no lleva a cabo esta función, es

decir no planifica en función de un presupuesto, sino que recibe sus insumos desde la Gerencia de Administración una vez emitida una solicitud, en tal sentido es esa Gerencia la lleva a cabo las funciones de finanzas y contabilidad.

7.1.4. Auditoría de Producción

La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Ésta comprende cuatro actividades básicas las cuales son las siguientes:

7.1.4.1. Procesos

Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnologías, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de los transportes. [12]

En tal sentido, el proceso para la prestación de los servicios por parte de la División de T.I.C, es a través de una solicitud hecho por los usuarios en donde se especifica la dependencia y el problema a tratar, y de acuerdo a la urgencia es atendido por algunos del personal técnico de dicha División. Una vez analizada la situación problemática, se emite un memorando a la dependencia explicando la falla encontrando, en el caso de ser un equipo electrónico o de computación, y la posible solución, además de indicar la forma como se procederá a resolver dicho problema y de solicitarle a éste de ser necesario, que realice el proceso de adquisiciones ante el Departamento de Compra, de elementos que ayuden a solventar con mayor rapidez la situación.

En relación las instalaciones, la División de T.I.C, actualmente se encuentran en una oficina prestada, por cuanto sus instalaciones se encuentran en

los actuales momentos en construcción, lo cual limita la ejecución y el normal funcionamiento de la misma.

Por su parte, las áreas que conforman la División no se encuentran concentradas en un solo lugar, lo que dificulta el normal funcionamiento de algunas actividades, ya que existen un área que se encuentra en otro espacio físico, y en la mayoría de los casos ésta no comunica a las otras las actividades llevadas a cabo, lo que trae como consecuencia operaciones no coordinadas.

En cuanto a los instrumentos y equipos de trabajo, la División dispone de equipos variados desde computadoras, teléfonos, herramientas de computación, impresoras, entre otras; ubicadas cada una en las áreas correspondientes, estos se encuentran en buenas condiciones, y debido a la naturaleza de la División, aplican mantenimientos constantes de los mismos. Sin embargo, éstos son muy escasos, lo que afecta el tiempo de respuesta de los servicios solicitados.

7.1.4.2. Capacidad

Esta función se relaciona con la determinación de los niveles óptimos de producción de la División, es decir, con decisiones que incluyen predicción, planificación de las instalaciones y de la capacidad. [12]

En relación a esto, se puede decir que la División de T.I.C no se llevan a cabo estas actividades, ya que no tiene un número específico de usuarios que puedan ser atendidos por áreas de acuerdo a las limitantes de tiempo, espacio y recursos, por lo que se puede decir que no tienen definidos su capacidad de producción, con respecto a los usuarios del servicio. Cabe destacar, que la demanda de COVINEA no es cubierta totalmente, la cual posee 350 personas distribuidas entre el personal directivo, empleados y obreros, esto sin incluir los usuarios que llegan de todas partes de Venezuela.

7.1.4.3. Inventario

Las decisiones de inventario implican la administración de los niveles de materia prima, trabajos en procesos y bienes terminados. Las decisiones incluyen qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales. [12]

En la División de T.I.C, no se lleva a cabo el proceso de inventarios, por cuanto es efectuada por otra dependencia de la Corporación, como lo es el Departamento de Archivos y Bienes, la cual tiene la responsabilidad de ese proceso, sin embargo, la División conoce cuales son sus equipos, materiales de oficina, herramientas de computación, cuantos posee, y el nivel de vida útil de cada uno de sus equipos y por tanto sabe cuando solicitar algunos de los antes mencionados a la dependencia correspondientes.

7.1.4.4. Fuerza Laboral

Las decisiones de la fuerza de laboral se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.

En la División de T.I.C el personal se encuentra altamente motivado, sin embargo, no existen manuales de normas y procedimientos que ofrezcan información sobre actividades, funciones, actividades y horarios que deban cumplirse, no se cuenta con un manual de descripción de cargos; en cuanto al manejo de personal las políticas de incentivo que existen son deficientes, existe muy poca posibilidad de ser promovidos. Aunado a esto, debido al poco personal que posee la División se hace insuficiente satisfacer la creciente demanda de los usuarios.

7.1.4.5. Calidad

Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

La División de T.I.C, ofrecen a todos sus usuarios un servicio de calidad regular, esto se debe a la falta de herramientas de trabajo y a que cuenta con poco personal, lo cual se hace necesario mejorar el tiempo de respuesta de este servicio, ya que dicha calidad está siendo gravemente afectada por este elemento.

✓ ***Debilidades encontradas:***

- Espacio físico muy reducido.
- Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo.
- Retraso en la prestación del servicio.

7.1.5. Auditoría de Investigación y Desarrollo

La Investigación y Desarrollo esta formada por tres funciones o áreas principales: investigación básica, desarrollo de nuevos productos y plan o pruebas de prototipo.

En el caso de la División de T.I.C se llevan a cabo investigaciones en el ámbito tecnológico y esto no representa ningún costo, por cuanto actualmente se encuentra emigrando a una plataforma de software libre en cumplimiento del Decreto Presidencial 3390, lo que ha permitido mejorar significativamente el nivel de riesgo de pérdida de la información en toda la Corporación. Además se ha implementado, gracias a las investigaciones constantes, nuevos métodos de trabajo que de alguna manera han ayudado a mejorar los tiempos de respuestas y la calidad de los servicios prestados, sin embargo, este tiempo de respuesta sigue

siendo alto en los actuales momentos.

7.1.6. Auditoría de los Sistemas de Información para la Gerencia

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva, está ligada a todas las funciones del negocio y sienta la base para todas las decisiones gerenciales. En el caso de T.I.C, uno de los requerimientos más resaltantes que manifestaron el personal del mismo, es la carencia de un sistema de información, que les facilite llevar a cabo todas sus actividades y les ayude a mejorar los procesos y la capacidad de respuesta para los usuarios. En tal sentido, hay una necesidad importante que se desarrolle un sistema de información, donde exista una base de datos que contengan un registro de los equipos, los cuales deben tener asociado los datos de los usuarios, vida útil del equipo, el historial de mantenimiento, además de contener un registro de todas las solicitudes emitidas por los usuarios, entre otras cosas. Este sistema les permitirá tomar mejores decisiones, evaluar de manera más eficaz el resultado de los servicios y servirá como mecanismo para evaluar el desempeño de la División.

✓ *Debilidades encontradas:*

- Ausencia de un sistema de información automatizado.

7.2. Lista de Fortalezas y Debilidades Identificadas en la División de T.I.C

Una vez llevado a cabo el análisis interno de la División de T.I.C se pudieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades:

✓ *Fortalezas:*

1. Buena relaciones entre el personal.
2. Personal calificado.

3. Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo.
4. Personal motivado.
5. Confianza en el servicio prestado.
6. Buena promoción de los servicios prestados.
7. Bajo ausentismo laboral.

✓ **Debilidades:**

1. No se realiza un proceso de planificación estratégico formal.
2. La estructura organizativa de la División de T.I.C no está acorde con su realidad actual.
3. Ausencia de mecanismos de control interno.
4. Personal insuficiente.
5. Ausencia de Manuales de normas y procedimientos.
6. No existe descripción escrita de cargos.
7. Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.
8. Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo.
9. Espacio físico reducido.
10. Ausencia de programas de capacitación de personal.
11. Retraso en la prestación del servicio.

7.3. Análisis Estructural de las Variables Internas

Para realizar la ponderación de las variables que conforman las debilidades y fortalezas, se utilizó el método del análisis estructural. Por medio de esta herramienta se logró observar, todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman las debilidades y fortalezas de la División de T.I.C.

La construcción de la Matriz del Análisis Estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, se estableció un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la Matriz de Análisis Estructural que se observa en la tabla 7.1.

La Sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. La variable “No realiza un proceso de planificación estratégico formal” es la que tiene más influencia sobre el sistema, pues su motricidad es de diez (10) puntos (ver tabla 7.2).

La Sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), es decir, indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así la variable más subordinada es “Retraso en la prestación del servicio”, con el 14,77%, seguida de la variable “Confianza en el servicio prestado” con doce (12) puntos, lo que representa un 13,64% del total (ver tabla 7.2). La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia fue estudiada ubicando ambos factores en un plano cartesiano; para lograr establecer las distintas variables en el eje cartesiano, se tomó el promedio de cada una por índice, $(100/18) 5.6\%$ (ver figura 7.1). En esta se muestra la ubicación de las variables en dicho plano, identificándolas con su correspondiente número.

En la Zona de Poder se encuentran aquellas variables que se caracterizan por tener una motricidad mayor a 5.6% y una dependencia que oscila entre 0% y 5.6%. Estas variables son las más importantes porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ella, son muy fuertes y muy poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá repercusión en todo el sistema (ver figura 7.28). Dentro de este grupo se tienen las variables:

- ✓ Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo.
- ✓ Personal calificado.
- ✓ La estructura organizativa de la División de T.I.C no está acorde con su realidad actual.
- ✓ Personal insuficiente.
- ✓ Ausencia de Manuales de normas y procedimientos.
- ✓ No existe descripción escrita de cargos.
- ✓ Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo.

Por otra parte, se tiene que en la zona de conflicto se encuentran variables altamente influyentes y muy vulnerables, es decir, que puedan incidir sobre las demás o incluso sobre ellas mismas (ver figura 7.8), en esta tenemos:

- ✓ Ausencia de mecanismos de control interno.
- ✓ No se realiza un proceso de planificación estratégico formal.
- ✓ Personal motivado.

En la Zona de Salida están todas aquellas variables que son consecuencias de las variables anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos de 5.6% pero alta dependencia, más de 5.6% (ver figura 7.28). Las variables que se encuentran en esta zona son:

- ✓ Confianza en el servicio.
- ✓ Buena promoción de los servicios ofrecidos.
- ✓ Bajo ausentismo laboral.
- ✓ Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.
- ✓ Retraso en la prestación del servicio.

Tabla N^o 7.1. Matriz de análisis estructural del análisis interno. (Fortalezas y Debilidades)

	Influencia de / sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Motricidad total	
1	Buena relación entre el personal		0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
2	Personal Calificado	0		1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		5
3	Compromiso por parte del personal para el mejoramiento continuo	0	1		1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
4	Personal motivado	1	1	1		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		7
5	Confianza en el servicio prestado	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Buena promoción de los servicios prestados	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		2
7	Bajo ausentismo laboral	1	0	1	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
8	No se realiza un proceso de planificación estratégico formal	0	0	0	0	1	1	0		1	1	1	1	1	1	0	0	1	1		10
9	La estructura organizativa de la División de T.I.C no acorde con la realidad actual	1	0	0	0	0	0	0	1		1	1	1	1	1	0	0	0	1		8
10	Ausencia de mecanismos de control	0	0	0	0	1	0	1	1	0		0	1	1	1	1	0	1	1		9
11	Personal insuficiente	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1		1	0	1	0	0	0	1		6
12	Ausencia de manuales de normas y procedimientos	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0		0	1	0	0	1	1		7
13	No existe descripción escrita de cargos	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0		1	0	0	0	1		6
14	Ausencia de un sistema de información automatizado	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0		0	0	0	1		4
15	Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo	0	0	0	1	1		0	0	0	1	0	0	0	1		0	0	1		5
16	Espacio físico reducido	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1		3
17	Ausencia de programa de capacitación de personal	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1		3
18	Retraso en la prestación del servicio	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			1
Total de Dependencia		4	4	4	6	12	5	6	5	2	6	2	4	3	7	1	0	4	13		88

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 7.2. Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Interna

	Variables	Dependencia	% Dependencia	Motricidad	% Motricidad
1	Buena relación entre el personal	4	4,55	4	4,55
2	Personal calificado	4	4,55	5	5,68
3	Compromiso por parte del personal para el mejoramiento continuo	4	4,55	6	6,82
4	Personal motivado	6	6,82	7	7,95
5	Confianza en el servicio prestado	12	13,64	0	0
6	Buena promoción de los servicios prestados	5	5,68	2	2,27
7	Bajo ausentismo laboral	6	6,82	2	2,27
8	No se realiza un proceso de planificación estratégico formal	5	5,68	10	11,36
9	La estructura organizativa de la División de T.I.C no acorde con la realidad actual	2	2,27	8	9,09
10	Ausencia de mecanismos de control	6	6,82	9	10,23
11	Personal insuficiente	2	2,27	6	6,82
12	Ausencia de manuales de normas y procedimientos	4	4,55	7	7,95
13	No existe descripción escrita de cargos	3	3,41	6	6,82
14	Ausencia de un sistema de información automatizado	7	7,95	4	4,55
15	Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo	1	1,14	5	5,68
16	Espacio físico reducido	0	0,00	3	3,41
17	Ausencia de programa de capacitación de personal	4	4,55	3	3,41
18	Alto tiempo de respuesta en la prestación del servicio	13	14,77	1	1,14
	Total de Dependencia	88	100	88	100

Fuente: Creación Propia

Las variables que aparecen en la Zona de Problemas Autónomos son independientes respecto a las demás, y no influyen significativamente sobre las

otras, ni son influidas por ellas mismas, debido a la baja motricidad y dependencia que presentan (menos de 5.6), generalmente estas variables son descartadas, pero para efectos de este trabajo, todas serán tomadas en cuenta (ver figura 7.28). En este grupo se tienen:

- ✓ Espacio físico reducido.
- ✓ Ausencia de programas de capacitación de personal.
- ✓ Buena relaciones entre el personal.

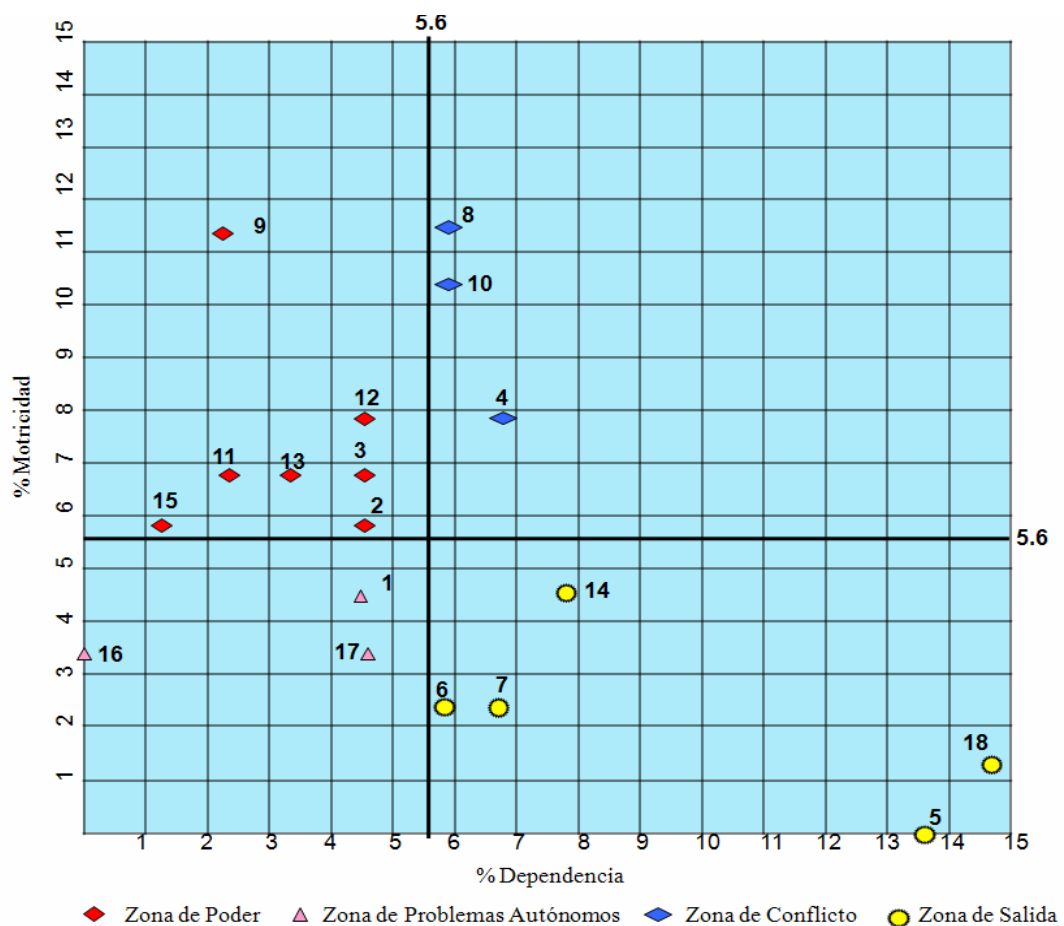


Figura N^o 7.28. Relación entre Motricidad y Dependencia

Fuente: Creación Propia

7.4. Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI)

Una vez estudiados los factores internos claves que inciden en el desempeño de la División de Tecnologías de Información y Comunicación (T.I.C), se procedió a construir la matriz EFI de acuerdo a la información obtenida en el análisis estructural.

Esta matriz permitió resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la dependencia, así como ofrecer una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos se realizaron los siguientes pasos:

Se tomaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las fortalezas y luego las debilidades.

En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados de acuerdo al análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

Posteriormente se otorgó una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Por último, se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la División de T.I.C.

Como resultado del análisis interna, fueron identificadas siete fortalezas y once debilidades las cuales se muestran en la tabla 7.3. Hay que resaltar que las fortalezas más importantes son las variable “Personal Calificado” con una calificación de 4 y un peso ponderado de 0.60 y “Personal Motivado” con un peso de 0,06 y una calificación de 4 puntos, esto evidencia que la División esta aprovechando al máxima estos factores, lo cual se ve reflejado en la confianza que tienen los usuarios en el servicio prestado.

Por su parte, la debilidad más resaltante y la cual la División debe prestara mayor atención, es “No se realiza un proceso de planificación estratégico formal”, con una calificación de 1 y un peso de 0.10, lo que muestra la imperiosa necesidad de elaborar un plan estratégico que mejora la situación actual de la División de T.I.C.

En la tabla 7.3 se puede apreciar que el total ponderado para la División de T.I.C es de 1.91, lo cual evidencia una posición débil en cuanto a su desempeño operativo interno. Esto significa que no se están aprovechando las fortalezas al máximo ni se están utilizando estrategias eficientes para disminuir las debilidades internas de la División.

Tabla N^o 7.3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

N ^o	Variabes	Pesos	Calificaciones	Total de Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Buena relaciones entre el personal.	0,03	4	0,12
2	Personal calificado.	0,06	4	0,24
3	Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo.	0,04	3	0,12
4	Personal motivado.	0,06	4	0,24
5	Confianza en el servicio prestado.	0,03	4	0,12
6	Buena promoción de los servicios prestados.	0,03	3	0,09
7	Bajo ausentismo laboral.	0,04	4	0,16

Debilidades				
8	No se realiza un proceso de planificación estratégico formal.	0,10	1	0,1
9	La estructura organizativa de la División de T.I.C no está acorde con su realidad actual.	0,09	1	0,09
10	Ausencia de mecanismos de control interno.	0,10	1	0,1
11	Personal insuficiente.	0,06	1	0,06
12	Ausencia de Manuales de normas y procedimientos.	0,07	1	0,07
13	No existe descripción escrita de cargos.	0,07	1	0,07
14	Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.	0,05	2	0,1
15	Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo.	0,06	1	0,06
16	Espacio físico reducido.	0,03	2	0,06
17	Ausencia de programas de capacitación de personal.	0,03	2	0,06
18	Retraso en la prestación del servicio.	0,05	1	0,05
TOTAL		1		1,91

Fuente: Creación Propia

CAPÍTULO 8

SELECCIÓN Y GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

8.1. Formulación de Estrategias

Una vez realizada la declaración de la misión-visión, así como los objetivos estratégicos de la División de T.I.C, se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a la misma lograr de una manera más sistemática los objetivos planteados.

Las técnicas importantes para la formulación de estas estrategias se agruparon en un marco conceptual de tres etapas para tomar decisiones, las cuales son: la etapa de insumos, etapa de adecuación y la etapa de decisión.

- ✓ **La etapa de insumos:** En esta etapa de insumos se utilizó la Matriz de Evaluación de los Factores Externos y una Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la División de T.I.C descritas en capítulos anteriores, las cuales sirvieron de base para la identificación y evaluación de las estrategias alternativas factibles, la información obtenida de estas matrices proporcionó los insumos básicos necesarios para las matrices de adecuación y decisión.
- ✓ **La etapa de la adecuación:** Esta etapa se utilizó la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para formulación de las estrategias, el cual es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO); estrategias de debilidades y oportunidades (DO); estrategias de fuerzas y amenazas (FA); y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Este instrumento depende de la información derivada de las matrices EFI Y EFE obtenidas en los capítulos 6 y 7 respectivamente, para ajustar las

oportunidades y amenazas externas con las debilidades y fortalezas internas.

8.1.1. La Matriz DOFA

El propósito de esta matriz fue el de generar un conjunto de estrategias alternativas viables y no el de seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores, razón por la cual no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA fueron seleccionadas para su aplicación (ver figura 8.1). Para la construcción de la Matriz FODA para la División de T.I.C se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Se tomó de la Matriz de Factores Externos concernientes al capítulo 6 (Tabla 6.3), la lista de oportunidades y amenazas externas claves para hacer su respectiva clasificación.
- ✓ Luego, se realizó la misma operación con la lista de fortalezas y debilidades encontradas en el proceso de auditoría interna del Capítulo 7 (Tabla 7.3).
- ✓ Se procedió a establecer las relaciones existentes entre las fuerzas internas y las oportunidades externas para generar y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Se estableció las relaciones existentes entre las debilidades internas y las oportunidades externas para generar y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Posteriormente se estableció las relaciones existentes entre las fuerzas internas y las amenazas externas para generar y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Y por último, se realizó el mismo procedimiento de los casos anteriores con las debilidades internas y las amenazas externas para generar y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

Tabla N^o 8.1. Matriz FODA para la División de T.I.C

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relaciones entre el personal. 2. Personal calificado. 3. Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo. 4. Personal motivado. 5. Confianza en el servicio prestado. 6. Buena promoción de los servicios prestados. 7. Bajo ausentismo laboral. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza un proceso de planificación estratégico formal. 2. La estructura organizativa de la División de T.I.C no está acorde con su realidad actual. 3. Ausencia de mecanismos de control interno. 4. Personal insuficiente. 5. Ausencia de Manuales de normas y procedimientos. 6. No existe descripción escrita de cargos. 7. Ausencia de un Sistema de Información Automatizado. 8. Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo. 9. Espacio físico reducido. 10. Ausencia de programas de capacitación de personal. 11. Retraso en la prestación del servicio.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del PIB. 2. Adquisiciones por el sistema de caja chica. 3. Ubicación geográfica de COVINEA. 4. Políticas de asignación de recursos. 5. Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país. 6. Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <p style="text-align: center;">FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <p style="text-align: center;">DO</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada tasa de inflación. 2. Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo. 3. Inestabilidad de los precios del petróleo. 4. Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario. 5. Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológicos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <p style="text-align: center;">FA</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS</p> <p style="text-align: center;">DA</p>

Fuente: Creación Propia

Tabla N° 8.2. Estrategias FO

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relaciones entre el personal. 2. Personal calificado. 3. Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo. 4. Personal motivado. 5. Confianza en el servicio prestado. 6. Buena promoción de los servicios prestados. 7. Bajo ausentismo laboral.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del PIB. 2. Adquisiciones por el sistema de caja chica. 3. Ubicación geográfica de COVINEA. 4. Políticas de asignación de recursos. 5. Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país. 6. Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la creación de un sistema automatizado que permite llevar el control de las actividades de la División y la integración de todas sus áreas, para mejorar el tiempo de respuestas y así ofrecer un mejor servicio al colectivo (F₁, F₂, F₃, O₅, O₆). 2. Realizar un estudio para determinar los nuevos equipos y herramientas de trabajo necesarios para la prestación oportuna del servicio (F₂, F₇, O₁, O₂, O₄, O₃). 3. Brindar soporte técnico a la oficina de Atención Ciudadana de la Corporación y a las diversas Oficinas Técnica Comunes para coadyuvar a la búsqueda de soluciones a problemáticas existentes (F₂, F₃, F₄, F₅, O₅, O₆)

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.3. Estrategias DO

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza un proceso de planificación estratégico formal. 2. La estructura organizativa de la División de T.I.C no está acorde con su realidad actual. 3. Ausencia de mecanismos de control interno. 4. Personal insuficiente. 5. Ausencia de Manuales de normas y procedimientos. 6. No existe descripción escrita de cargos. 7. Ausencia de un Sistema de Información Automatizado. 8. Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo. 9. Espacio físico reducido. 10. Ausencia de programas de capacitación de personal. 11. Retraso en la prestación del servicio.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del PIB. 2. Adquisiciones por el sistema de caja chica. 3. Ubicación geográfica de COVINEA. 4. Políticas de asignación de recursos. 5. Fortalecimiento de la red telemática del sector público del país. 6. Creación del Centro de Información y Control Automatizado (CICA). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes de capacitación y evaluación de todo el personal para el mejor desempeño de las actividades operativas (O₁, D₁₀). 2. Desarrollar mecanismos de control interno y de coordinación de las áreas, que permitan optimizar sus actividades y aprovechar los recursos preexistentes (O₆, D₁, D₃). 3. Mejorar la capacidad de respuesta ante la creciente demanda de los servicios que ofrece la División de T.I.C, mediante la contratación de nuevos trabajadores. (D₁₁, O₁, O₃, O₄). 4. Restructurar organizativamente la División de T.I.C, acorde con los nuevos lineamientos gubernamentales y a las necesidades reales de la Comunidad Anzoatiguense (D₂, D₃, D₆, O₅, O₆).

	5. Impulsar la creación de un sistema de información que permita el acceso por parte de los usuarios a la información de manera rápida y oportuna (D ₇ , O ₅ , O ₆).
--	--

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.4. Estrategias FA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relaciones entre el personal. 2. Personal calificado. 3. Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo. 4. Personal motivado. 5. Confianza en el servicio prestado. 6. Buena promoción de los servicios prestados. 7. Bajo ausentismo laboral.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada tasa de inflación. 2. Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo. 3. Inestabilidad de los precios del petróleo. 4. Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario. 5. Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológicos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el uso del Software Libre, en la Corporación como herramienta fundamental para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades al menor costo, orientadas a satisfacer las necesidades del colectivo (F₁, F₂, F₃, F₄, F₆, A₃, A₄). 2. Lograr la autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológico y en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo (F₂, F₃, A₂, A₃, A₅). 3. Diversificación, complementación y ampliación del servicio de la División (F₂, F₃, F₄, F₅, A₁, A₃)

Fuente: Creación Propia

Tabla N° 8.5. Estrategias DA

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No realiza un proceso de planificación estratégico formal. 2. La estructura organizativa de la División de T.I.C no está acorde con su realidad actual. 3. Ausencia de mecanismos de control interno. 4. Personal insuficiente. 5. Ausencia de Manuales de normas y procedimientos. 6. No existe descripción escrita de cargos. 7. Ausencia de un Sistema de Información Automatizado. 8. Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo. 9. Espacio físico reducido. 10. Ausencia de programas de capacitación de personal. 11. Retraso en la prestación del servicio.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevada tasa de inflación. 2. Falta de autonomía en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo. 3. Inestabilidad de los precios del petróleo. 4. Aumento acelerado de la demanda de los servicios de soporte técnico y asistencia de usuario. 5. Falta de autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológicos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar las necesidades reales de los usuarios de la Corporación como medida para la prestación del servicio acorde a esas necesidades, mediante estudios periódicos (A, A₈, A₄, D₃). 2. Lograr la continuidad ininterrumpida de las actividades la División de T.I.C, a través de un control preventivo continuo y por el uso de planes de contingencia, para la prestación oportuna del servicio, en pro de la mejora de la calidad de vida del colectivo (D₄, A₄).

Fuente: Creación Propia

8.1.2. Estrategias según los Objetivos

Tabla N^o 8.6. Estrategias según los Objetivos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes de capacitación y evaluación de todo el personal para el mejor desempeño de las actividades operativas. 2. Desarrollar mecanismos de control interno y de coordinación de las áreas, que permitan optimizar sus actividades y aprovechar los recursos limitados que poseen. 3. Mejorar la capacidad de repuesta ante la creciente demanda de los servicios que ofrece la División de T.I.C, mediante la contratación de nuevos trabajadores. 4. Restructurar organizativamente la División de T.I.C, acorde con los nuevos lineamientos gubernamentales y a las necesidades reales de la Comunidad Anzoatiguense. 5. Realizar un estudio para determinar los nuevos equipos y herramientas de trabajo necesarios para la prestación oportuna del servicio. 6. Impulsar la creación de un sistema automatizado que permite llevar el control de las actividades de la División y la integración de todas sus áreas, para mejorar el tiempo de respuestas y ofrecer un mejor servicio al colectivo.
<p>2. Coadyuvar al mejoramiento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar las necesidades reales de los usuarios de la Corporación como medida para la prestación del

<p>de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.</p>	<p>servicio acorde a esas necesidades, mediante estudios periódicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Lograr la continuidad ininterrumpida de las actividades la División de T.I.C, a través de un control preventivo continuo y por el uso de planes de contingencia, para la prestación oportuna del servicio, en pro de la mejora de la calidad de vida del colectivo. 3. Diversificación, complementación y ampliación del servicio de la División. 4. Lograr la autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológico y en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo. 5. Brindar soporte técnico a la oficina de Atención Ciudadana de la Corporación y a las diversas Oficinas Técnica Comunales para coadyuvar a la búsqueda de soluciones de las problemáticas existentes.
<p>Impulsar la soberanía tecnológica del estado, promocionando el desarrollo de las Tecnologías Libres.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el uso del Software Libre, en la Corporación como herramienta fundamental para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades al menor costo, orientadas a satisfacer las necesidades del colectivo.
<p>Democratizar el acceso de la información al ciudadano.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la creación de un sistema de información que permita el acceso por parte de los usuarios a la información de manera rápida y oportuna.

Fuente: Creación Propia

8.2. Etapa de Decisión

Una vez formuladas las estrategias viables, se procede a llevar a cabo la etapa de decisión, la cual consiste en seleccionar el conjunto de estrategias más adecuado para su implantación en la División de T.I.C y en la que se consideró distintos aspectos, entre ellos la disposición del factor humano a prestar su colaboración, espacio físico disponible y el más importante, la disponibilidad de recursos económicos, ya que se ha reducido considerablemente el presupuesto asignado a toda la Corporación, es por esto que las estrategias formuladas tienen la finalidad de mejorar las condiciones en las que se encuentra actualmente la Dicha División.

Una vez analizadas las estrategias se encontró que no existen estrategias alternativas, ya que se consideró que todas deben ser aplicadas para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos estratégicos establecidos por la División, por tal motivo no se creyó necesario aplicar una Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) en esta etapa, sin embargo es importante conocer el orden de prioridad en el cual deben ser aplicadas dichas estrategias, por lo tanto se utilizó la matriz planteada por Aguana, A., y Astudillo, C., en su tesis titulada “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Electricidad de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui”, llamada Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE).

Para la elaboración de la matriz MEOPE fueron tomados en cuenta los pesos asignados a cada uno de los factores internos y externos provenientes de las matrices EFE y EFI realizadas en capítulos anteriores, luego se le asignaron calificaciones según su importancia con respecto a cada estrategia, se calculó un peso ponderado y se obtuvo una calificación total ponderada para cada estrategia en donde estos valores representan el orden en el cual se deben aplicar dichas estrategias, cabe destacar, que se elaboró una matriz por cada objetivo planteado y sus estrategias asociadas, (ver tabla 8.7, 8.8).

Personal calificado.	0,06	2	0,12	4	0,24	0	0	4	0,24	0	0	4	0,24
Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo.	0,04	4	0,16	4	0,16	0	0	4	0,16	0	0	3	0,12
Personal motivado.	0,06	3	0,18	1	0,06	0	0	3	0,18	1	0,06	2	0,12
Confianza en el servicio prestado.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03	0	0
Buena promoción de los servicios prestados.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bajo ausentismo laboral.	0,04	4	0,16	2	0,08	0	0	3	0,12	2	0,08	3	0,12
No realiza un proceso de planificación estratégico formal.	0,1	0	0	3	0,3	2	0,2	4	0,4	2	0,2	0	0
La estructura organizativa de la División de T.I.C no está acorde con su realidad actual.	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Ausencia de mecanismos de control interno.	0,1	0	0	4	0,4	1	0,1	1	0,1	0	0	2	0,2
Personal insuficiente.	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	0	0	3	0,18
Ausencia de Manuales de normas y procedimientos.	0,07	0	0	2	0,14	0	0	3	0,21	2	0,14	2	0,14
No existe descripción escrita de cargos.	0,07	0	0	0	0	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.	0,05	0	0	2	0,1	0	0	1	0,05	0	0	3	0,15
Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo.	0,06	0	0	3	0,18	0	0	0	0	4	0,24	3	0,18
Espacio físico reducido.	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Ausencia de programas de capacitación de personal.	0,03	4	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,03
Retraso en la prestación del servicio.	0,05	0	0	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0
Suma total			2,05		4,48		2,75		3,55		3,74		3,47
Obtenida													
CA= Calificación asignada CT= Total de la Calificación													
1= Poco Importante 2= Algo Importante 3=Bastante Importante 4=Muy Importante													

Fuente: Creación Propia

Según los resultados obtenidos en la tabla 8.7, para Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo, el orden de prioridad de aplicación de las estrategias para lograr tal fin es el que sigue:

- ✓ Desarrollar mecanismos de control interno y de coordinación de las áreas, que permitan optimizar sus actividades y aprovechar los recursos limitados que poseen.
- ✓ Realizar un estudio para determinar los nuevos equipos y herramientas de trabajo necesarios para la prestación oportuna del servicio.
- ✓ Reestructurar organizativamente la División de T.I.C, acorde con los nuevos lineamientos gubernamentales y a las necesidades reales de la Comunidad Anzoatiguense.
- ✓ Impulsar la creación de un sistema automatizado que permite llevar el control de las actividades de la División y la integración de todas sus áreas, para mejorar el tiempo de respuestas y ofrecer un mejor servicio al colectivo.
- ✓ Aumentar la capacidad de repuesta ante la creciente demanda de los servicios que ofrece la División de T.I.C, mediante la contratación de nuevos trabajadores.

Personal calificado.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Compromiso por parte del personal de T.I.C para el mejoramiento continuo.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Personal motivado.	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Confianza en el servicio prestado.	0,03	0	0	1	0,03	2	0,06	0	0	3	0,09
Buena promoción de los servicios prestados.	0,03	0	0	0	0	3	0,09	0	0	0	0
Bajo ausentismo laboral.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
No realiza un proceso planificación estratégico formal.	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
La estructura organizativa de la División de T.I.C no está acorde con su realidad actual.	0,09	0	0	3	0,27	3	0,27	0	0	2	0,18
Ausencia de mecanismos de control interno.	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Ausencia de mecanismos de control interno.	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Personal insuficiente.	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Ausencia de Manuales de normas y procedimientos.	0,07	0	0	3	0,21	0	0	2	0,14	3	0,21
No existe descripción escrita de cargos.	0,07	0	0	3	0,21	0	0	0	0	0	0
Ausencia de un Sistema de Información Automatizado.	0,05	0	0	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Deficiencia de equipos y herramientas de trabajo.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Espacio físico reducido.	0,03	0	0	2	0,06	2	0,06	0	0	0	0
Ausencia de programas de capacitación de personal.	0,03	1	0,03	4	0,12	1	0,03	0	0	0	0
Retraso en la prestación del servicio.	0,05	3	0,15	2	0,1	0	0	3	0,15	0	0
Suma total Obtenida			3,05		5,03		4,64		4,05		3,24
CA= Calificación asignada CT= Total de la Calificación											
1= Poco Importante 2= Algo Importante 3=Bastante Importante 4=Muy Importante											

Fuente: Creación Propia

Los resultados de la tabla 8.8 muestran que para coadyuvar al mejoramiento

de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense se debe considerar el siguiente orden de prioridad de las estrategias para su debido cumplimiento.

- ✓ Lograr la continuidad ininterrumpida de las actividades la División de T.I.C, a través de un control preventivo continuo y por el uso de planes de contingencia, para la prestación oportuna del servicio, en pro de la mejora de la calidad de vida del colectivo.
- ✓ Diversificación, complementación y ampliación del servicio de la División.
- ✓ Lograr la autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológico y en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo.
- ✓ Brindar soporte técnico a la oficina de Atención Ciudadana de la Corporación y a las diversas Oficinas Técnica Comunales para coadyuvar a la búsqueda de soluciones de las problemáticas existentes.
- ✓ Evaluar las necesidades reales de los usuarios de la Corporación como medida para la prestación del servicio acorde a esas necesidades, mediante estudios periódicos.

Finalmente, se debe considerar las estrategias “Promover el uso del Software Libre, en la Corporación como herramienta fundamental para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades al menor costo, orientadas a satisfacer las necesidades del colectivo” e “Impulsar la creación de un sistema de información que permita el acceso por parte de los usuarios a la información de manera rápida y oportuna.”. Cabe destacar que no se consideró necesario aplicar la MEOPE en estas últimas estrategias.

8.3. Planes de Acción

A continuación se presentan los planes de acción asociados a las estrategias que se proponen para el cumplimiento de cada objetivo estratégico. Para la

elaboración de los mismos se contó con la participación de todo el personal de la División de T.I.C, así como también para la determinación de los responsables, recursos, el tiempo de duración de cada actividad y el mecanismo de control utilizado para velar el cumplimiento exitoso de dichas estrategias (ver tablas desde la 8.9 a la 8.21)

Tabla N^o 8.9. Plan de Acción N^o 1

Objetivo: Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.				
Estrategia: Impulsar planes de capacitación y evaluación de todo el personal para el mejor desempeño de las actividades operativas.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Diseñar e implantar formatos de evaluación de desempeño.	Jefe de la División de T.I.C.	3 meses.	Humanos y horas de trabajo.	Reporte sobre el desempeño de todo el personal por temporada.
Establecer niveles de desempeños y brechas de conocimientos.	Jefe de la División de T.I.C.	2 meses.	Humanos y horas de trabajo.	Informe detallado que indique el nivel de conocimiento del personal por temporada.
Determinar el personal que requiere de capacitación.	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana	Humanos y horas de trabajo.	Listado del personal que necesitan capacitación.
Crear cursos de capacitación y programas dirigidos a la formación del personal.	Gerente de Personal.	3 meses.	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Número de personas por temporada que asistieron a cursos.
Establecer programas de incentivo al personal y jornada especial.	Presidente de la Corporación	2 meses.	Humanos, económicos y horas de trabajo.	Número de eventos y personal que reciben incentivos monetarios.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.10. Plan de Acción N^o 2

Objetivo: Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.				
Estrategia: Desarrollar mecanismos de control interno y de coordinación de las áreas, que permitan optimizar sus actividades y aprovechar los recursos limitados que poseen.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Diseñar e implantar indicadores de gestión para medir el desempeño de la División.	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana	Humanos y horas de trabajo.	Reporte mensual del desempeño de la División
Establecer Metas.	Jefe de la División de T.I.C.	2 horas	Humanos y horas de trabajo.	Reporte sobre el número de metas a cumplir y su prioridad diaria.
Asignar actividades al personal de acuerdo a su capacidad.	Jefe de la División de T.I.C.	15 minutos	Humanos y horas de trabajo.	Listado del personal y sus actividades asignadas.
Publicar en cartelera las tareas del día.	Asistente administrativo.	20 minutos	Humanos, económicos y horas de trabajo.	Listado del personal y sus actividades asignadas.
Supervisar constantemente la ejecución de las actividades.	Jefe de la División de T.I.C.	Se debe realizar cada 2 horas en el día.	Humanos y horas de trabajo.	Verificación del cumplimiento de la tarea.
Implantar formatos para la simplificación de trámites.	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana.	Humanos, económica, tecnológico y horas de trabajo.	Formatos.
Registrar las actividades cumplidas y nuevas solicitudes.	Todo el personal de T.I.C	2 horas.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Reporte diario de actividades.
Realizar reuniones con el personal de la División.	Jefe de la División de T.I.C.	1 hora (se debe realizar al final de cada semana en la última hora de trabajo)	Humanos y horas de trabajo.	Reporte de diario de actividades de toda la división.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.11. Plan de Acción N^o 3

Objetivo: Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.				
Estrategia: Mejorar la capacidad de repuesta ante la creciente demanda de los servicios que ofrece la División de T.I.C, mediante la contratación de nuevos trabajadores.				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Determinar las áreas que presenten deficiencia de personal dentro de la División.	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana.	Humanos y horas de trabajo.	Informe de las áreas con deficiencia de personal.
Establecer los perfiles del personal a contratar	Jefe de la División de T.I.C y analista de sistemas.	1 semana	Humanos y horas de trabajo.	Lista de perfiles del personal a contratar.
Recopilar la información sobre los posibles aspirantes en las áreas obtenidas en el paso 1.	Jefe de la División de T.I.C. y Asistente Administrativo.	1 semana.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Listados de los posibles aspirantes.
Elaborar un informe de las necesidades y beneficios de obtener nuevo personal para la División de T.I.C.	Jefe de la División de T.I.C y analista de sistemas.	2 semanas.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe detallado de las necesidades y beneficios por la contratación de nuevo personal
Acordar una reunión con el Gerente de personal de la Corporación para exponer el informe del paso 4.	Jefe de la División de T.I.C.	3 horas.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.12. Plan de Acción N^o 4

Objetivo: Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.				
Estrategia: Reestructurar organizativamente la División de T.I.C, acorde con los nuevos lineamientos gubernamentales y a las necesidades reales de la Comunidad Anzoatiguense.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Informar a la Gerencia de Personal acerca de la reestructuración de la División de T.I.C.	Jefe de la División de T.I.C.	2 horas.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo	Memorando de la reestructuración de T.I.C
Realizar un estudio para determinar las necesidades reales de los usuarios finales.	Analista de Sistema.	3 meses.	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe de los requerimientos de la corporación.
Establecer las nuevas áreas de acuerdo a esas necesidades establecidas en el paso 2.	Analista de Sistema.	1 semana.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Organigrama funcional de la nueva gestión.
Determinar el personal necesario por área establecida en el paso 2.	Analista de Sistema.	1 semana.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo	Lista del personal requerido.
Elaborar el perfil del personal de las nuevas áreas.	Analista de Sistema.	1 mes.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo	Informe del perfil del personal requerido.
Establecer las normas y procedimientos de las nuevas áreas de trabajo.	Analista de Sistema.	6 meses.	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo	Manuales de normas y procedimientos acorde a la reestructuración.
Acordar una reunión con el Gerente de personal y el Presidente de la Corporación de la Corporación para plantearle los necesidad y los beneficios de de la reestructuración de T.I.C.	Jefe de la División de T.I.C.	3 horas.	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Exposición acerca de la reestructuración de la División de T.I.C.
Dar a conocer a toda la Corporación de la reestructuración de la División de T.I.C	Jefe de la División de T.I.C.	1 día laboral	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo	Memorando informativo de la reestructuración.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.13. Plan de Acción N^o 5

Objetivo: Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.				
Estrategia: Realizar un estudio para determinar los nuevos equipos y herramientas de trabajo necesarios para la prestación oportuna del servicio.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Identificar los equipos y herramientas en condiciones obsoletas y de deterioro.	Técnico en Computación.	3 días laborales.	Humanos y horas de trabajo.	Listado de equipos y herramientas en estado de obsolescencia y deterioro.
Realizar un análisis de reemplazo de equipos y herramientas.	Analista de Sistema.	2 semanas.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe con las características de los nuevos equipos y herramientas de trabajo.
Informar a la Gerencia de Administración la necesidad de adquisición de nuevos equipos y herramientas de trabajo.	Jefe de la División de T.I.C.	1 hora.	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Memorando de solicitud de los nuevos equipos y herramientas de trabajo.
Solicitar cotización a diferentes proveedores de los equipos y herramientas de trabajo con las características obtenidas en el paso 2.	Técnico en Computación.	3 días laborales	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Diversas cotizaciones de los equipos y herramientas de trabajo a adquirir.
Efectuar la compra de los equipos y herramientas de trabajo.	Jefe de Compra.	1 día laboral	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Documentos de garantías de los equipos.
Supervisar y certificar los equipos y herramientas de trabajo adquiridos.	Jefe de la División de T.I.C y Técnico en Computación	1 semana	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe de conformidad de los equipos y herramientas adquiridos.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.14. Plan de Acción N^o 6

Objetivo: Consolidar la plataforma telemática de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui, para prestar un servicio más eficiente al colectivo propio y transeúnte del mismo.				
Estrategia: Impulsar la creación de un sistema automatizado que permite llevar el control de las actividades de la División y la integración de todas sus áreas, para mejorar el tiempo de respuestas y ofrecer un mejor servicio al colectivo.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Organizar ciclos de consulta al personal de la División para levantar un mapa conceptual de necesidades.	Jefe de la División de T.I.C.	1mes.	Humanos y horas de trabajo.	Mapa conceptual de necesidades.
Determinar cuales procesos serán automatizados de acuerdo al mapa conceptual de necesidades.	Jefe de la División de T.I.C.	2 semanas.	Humanos y horas de trabajo.	Informe sobre los procesos que serán automatizados.
Determinar los requerimientos del sistema.	Analista de sistemas.	1 mes	Humanos, tecnológico y horas de trabajo.	Lista de requerimiento
Diseñar el sistema.	Analista de sistemas.	6 meses	Humanos, económicos, tecnológico y horas de trabajo.	Documentación detallada sobre diseño.
Desarrollar prototipos del sistema.	Programador	5 meses	Humanos, económicos, tecnológico y horas de trabajo.	Informe.
Implantar fases de prueba del sistema.	Programador	6 meses	Humanos, económicos, tecnológico y horas de trabajo.	Informe sobre la fase de prueba.
Suministrar manuales a los usuarios finales del sistema automatizado.	Programador	1 semana	Humanos, económicos y horas de trabajo.	Manuales.
Supervisar todas las actividades en fase de diseño, prueba e implantación del sistema automatizado.	Jefe de la División de T.I.C	Siempre.	Humanos, tecnológico y horas de trabajo.	Informe sobre las fases del sistema automatizado.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.15. Plan de Acción N^o 7

Objetivo: Coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.				
Estrategia: Evaluar las necesidades reales de los usuarios de la Corporación como medida para la prestación del servicio acorde a esas necesidades, mediante estudios periódicos.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Acordar una reunión con la máxima autoridad de la Corporación para plantearle los necesidad y los beneficios de conocer las necesidades reales de todos los usuarios de la División de T.I.C.	Jefe de la División de T.I.C.	1 Día	Humanos, y horas de trabajo.	Memorando de solicitud de audiencia ante el Presidente de la Corporación.
Diseñar y aplicar instrumentos para conocer las necesidades de los usuarios.	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana (se debe hacer cada 6 meses)	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Instrumento de recolección de necesidades de los usuarios.
Analizar los resultados obtenidos en el paso 3 para concretar necesidades de usuarios.	Analista de sistemas.	3 semanas.	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Listado de las necesidades identificadas
Clasificar las necesidades en orden de prioridad.	Analista de sistemas.	2 semanas	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe de necesidades clasificadas por orden de prioridad.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.16. Plan de Acción N^o 8

Objetivo: Coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.				
Estrategia: Lograr la continuidad ininterrumpida de las actividades la División de T.I.C, a través de un control continuo y por uso de planes de contingencia, para la prestación oportuna del servicio, en pro de la mejora de la calidad de vida del colectivo.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Determinar el grado de madurez de la División para llevar a cabo un plan de Contingencia.	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana.	Humanos y horas de trabajo.	Informe sobre la capacidad de llevar a cabo un plan de contingencia.
Realizar un diagnóstico de la situación de riesgo y seguridad de la información en la Corporación a nivel de software, hardware, recursos humanos y ambientales y hacer una clasificación de ellos.	Jefe de la División de T.I.C.	3 semanas	Humanos, económico, tecnológicos y horas de trabajo.	Reuniones e Informe.
Organizar e implantar un comité de seguridad.	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana.	Humanos, Tecnológicos y horas de trabajo.	Informe sobre las responsabilidades de comité de seguridad.
Evaluar los equipos y herramientas a utilizarse en caso de contingencia.	Jefe de la División de T.I.C. y Personal Técnico.	2 semanas.	Humanos, Tecnológicos y horas de trabajo.	Listado de equipos y herramientas en caso de contingencia.
Organizar jornadas de entrenamiento en caso de contingencia a todo el personal de la División de T.I.C	Jefe de la División de T.I.C.	2 semanas.	Humanos, Tecnológicos y horas de trabajo.	Informe sobre el nivel de capacitación del personal.
Aplicar periódicamente programas de mantenimiento.	Personal Técnico.	3 semana	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Informe.
Crear y supervisar la aplicación correcta de manuales de normas y procedimientos.	Jefe de la División de T.I.C.	Siempre.	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Reuniones.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.17. Plan de Acción N^o 9

Objetivo: Coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.				
Estrategia: Diversificación, complementación y ampliación del servicio de la División.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Investigar las necesidades y expectativas de los usuarios.	Jefe de la División de T.I.C.	2 meses.	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Informe de necesidades y expectativas de los usuarios.
Evaluar estructural y funcionalmente la División y la Corporación en General para mejorar su funcionamiento así como también el servicio al usuario final.	Jefe de la División de T.I.C.	3 meses.	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo	Informe. Reuniones.
Revisar periódicamente el impacto de las nuevas tecnologías para adaptarla a los requerimientos de la Corporación y del Colectivo anzoatiguense.	Jefe de la División de T.I.C y el personal Técnico de la División.	2 semanas	Humanos, Tecnológicos y horas de trabajo	Lista de las nuevas Tecnologías.
Determinar los requerimientos para la creación de nuevos servicios y la ampliación y complementación de los ya existentes.	Personal Técnico.	2 semanas	Humanos y horas de trabajo.	Lista de requerimientos.
Crear una matriz alternativa de costos-beneficios para evaluar la factibilidad de la creación de nuevos servicios y la ampliación y complementación de los ya existentes.	Jefe de la División de T.I.C.	2 semanas.	Humano, Tecnológicos y horas de trabajo.	Matriz costo-beneficio.
Acordar una reunión con la máxima autoridad de la Corporación para exponer la matriz alternativa de costo-beneficio del paso 4.	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana	Humanos y horas de trabajo.	Reuniones.
Suministrar adiestramiento al personal en consonancia nuevos servicios y la ampliación y complementación de los ya existentes.	Jefe de la División de T.I.C.	3 meses.	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Número de personas capacitadas.
Implantar nuevos servicios y la ampliación, complementación de los ya existentes.	Jefe de la División de T.I.C	6 meses	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Informe.

Supervisar constantemente todo el proceso de los pasos 7 y 8.	Jefe de la División de T.I.C	Siempre	Humanos y horas de trabajo.	Informes.
---	------------------------------	---------	-----------------------------	-----------

Fuente: Creación Propia

Tabla N° 8.18. Plan de Acción N° 10

Objetivo: Coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.				
Estrategia: Lograr la autonomía en la ejecución de los proyectos tecnológico y en la adquisición de equipos y herramientas de trabajo.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Definir las políticas de ejecución de proyectos tecnológicos y adquisición de equipos y herramientas.	Jefe de la División de T.I.C.	3 semanas	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Informe.
Ajustar el manual de organización y el manual de normas y procedimiento a las políticas de ejecución de proyectos tecnológicos y adquisición de equipos y herramientas.	Jefe de la División de T.I.C.	4 meses.	Humanos, Tecnológicos y horas de trabajo.	Manuales de normas y procedimientos ajustados.
Participar activamente en la ejecución de Proyectos relacionado con las Tecnología de información y comunicación.	Todo el personal de T.I.C.	Cada vez que se presente.	Recurso Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo	Informe sobre Obras en el que se ha participado.
Elaborar matrices de precios comparativos para el aprovechamiento de los recursos en torno a la adquisición de equipos y herramientas.	Jefe de la División de T.I.C.	Cada vez que se realice adquisiciones de equipos y herramientas.	Recurso Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Matrices de cotizaciones.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.19. Plan de Acción N^o 11

Objetivo: Impulsar la soberanía tecnológica del estado, promocionando el desarrollo de las Tecnologías Libres.				
Estrategia: Promover el uso del Software Libre, en la Corporación como herramienta fundamental para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades al menor costo, orientadas a satisfacer las necesidades del colectivo.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Difundir las políticas nacionales relacionadas con el uso del Software Libre.	Todo el Personal de la División de T.I.C.	Debe ser constante.	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Folletos informativos, publicaciones.
Establecer los niveles de migración a entornos libres en la Corporación	Jefe de la División de T.I.C.	1 semana	Humano, tecnológico y horas de trabajo.	Niveles de migración a entornos libres.
Realizar un inventario de del capital humano, hardware, software y requerimientos de soporte.	Personal Técnico.	2 semanas	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Inventario sobre capital humano, hardware, software y requerimientos de soporte.
Implantar una matriz de equivalencia de aplicaciones en entorno libre para escoger la mejor alternativa de migración, adecuada a los requerimientos de la Corporación.	Jefe de la División de T.I.C.	2 semanas	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe sobre la mejor alternativa de migración.
Organizar jornadas de capacitación dirigidos a todo el personal de la Corporación en relación al Software Libre.	Jefe de la División de T.I.C.	2 semanas	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Número de personas que recibieron capacitación acerca del Software Libre.
Implantar paulatinamente aplicaciones de Software Libre en la Corporación.	Jefe de la División de T.I.C. y todo personal Técnico.	Asta lograr la migración en un 100%	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe sobre el número de aplicaciones que se han migrado a Software Libre
Crear y suministrar manuales a todos los usuarios acerca de las aplicaciones implantadas en la Corporación.	Personal Técnico.	2 meses	Humanos, económicos, tecnológicos y horas de trabajo.	Manual de usuario de aplicaciones de Software Libre
Supervisar constantemente la ejecución de las actividades acerca de la migración a Software Libre.	Jefe de la División de T.I.C.	1 hora por día.	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe sobre el nivel actual de migración a Software Libre de la Corporación.

Revisar periódicamente las nuevas tendencias en las Tecnologías Libres para adaptarla a los requerimientos del colectivo de Anzoátegui.	Jefe de la División de T.I.C.	Siempre	Humanos, tecnológicos y horas de trabajo.	Informe sobre nuevas Tendencias en Tecnologías Libres.
---	-------------------------------	---------	---	--

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.20. Plan de Acción N^o 12

Objetivo: Democratizar el acceso de la información al ciudadano.				
Estrategia: Impulsar la creación de un sistema de información que permita el acceso por parte de los usuarios a la información de manera rápida y oportuna.				
Pasos de acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Evaluar estructural y funcionalmente la División y la Corporación en General a fin de diagnosticar aquellos aspectos que se necesiten afianzar para la creación del Sistema de Información.	Jefe de la División de T.I.C y analista de sistemas.	3 meses.	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Informes. Reuniones.
Determinar los equipos con el software respectivamente a ser utilizados en la creación del sistema de información.	Jefe de la División de T.I.C y analista de sistemas.	3 semanas.	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Informe de requerimientos para el Sistema de Información.
Crear una matriz de costos-beneficios para evaluar la factibilidad de la creación del sistema de información.	Jefe de la División de T.I.C y analista de sistemas.	3 semanas.	Humanos, económico, Tecnológicos y horas de trabajo.	Reuniones. Matriz de Costos-Beneficios.
Acordar una reunión con la junta directiva de la Corporación para exponer la matriz de costo-beneficio del paso 3.	Jefe de la División de T.I.C	1 semana.	Humanos, Tecnológicos y horas de trabajo.	Reunión. Informe.
Organizar ciclos de consulta al personal de la Corporación para levantar un mapa conceptual de necesidades.	Jefe de la División de T.I.C.	1 mes.	Humanos, Tecnológicos y horas de trabajo.	Mapa conceptual de necesidades.
Crear un link en el portal de la Corporación dirigido a las comunidades, con el fin de conocer sus aportes en pro de la mejora el servicio que presta la Corporación.	Programador.	1 mes.	Humanos, tecnológico y horas de trabajo.	Informe.

Organizar un equipo de trabajo el cual estará a cargo de crear el sistema de información.	Jefe de la División.	1 semana.	Humanos, económico, tecnológico y horas de trabajo.	Listado del personal a cargo de crear el sistema de información.
Comunicar a todo el personal de la Corporación sobre la creación del sistema de información.	Asistente administrativo.	1 semana.	Humanos, económico, tecnológico y horas de trabajo.	Publicaciones. Folletos informativos.
Supervisar constantemente todo el proceso de los pasos anteriores.	Jefe de la División.	Siempre.	Humanos y horas de trabajo.	Reuniones. Avances.

Fuente: Creación Propia

Tabla N^o 8.21. Plan de Acción N^o 13

Objetivo: Coadyuvar al mejoramiento de la calidad de vida del colectivo Anzoatiguense.				
Estrategia: Brindar soporte técnico a la oficina de Atención Ciudadana de la Corporación para coadyuvar a la búsqueda de soluciones a las problemáticas presente en las comunidades anzoatiguenses.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Acordar reuniones con la máxima autoridad de la Oficina de Atención ciudadana para conocer su actual funcionamiento y los requerimientos de las comunidades.	Jefe de la División.	1 mes.	Humanos, económico, tecnológico y horas de trabajo.	Reuniones. Informes.
Evaluar tecnológicamente a la oficina de atención ciudadana.	Jefe de la División y analista de sistemas.	3 semanas	Humanos, tecnológico y horas de trabajo.	Informe. Reuniones.
Determinar en conjunto con la máxima autoridad de la Oficina de Atención Ciudadana cuales procesos deberán ser automatizados para la prestación eficiente y oportuna del servicio.	Jefe de la División. Y analista programador.	2 semanas.	Humanos y horas de trabajo.	Informe sobre los procesos que serán automatizados.
Crear una Matriz de Costos Beneficios, haciendo uso de la información obtenida en el paso 2 y 3.	Jefe de la División de T.I.C y analista de sistemas.	3 semanas.	Humanos, económico, tecnológico y horas de trabajo.	Matriz de Costos-Beneficios. Reuniones.
Acordar una reunión con la máxima autoridad de la	Jefe de la División de	1 semana	Humanos y horas de	Reuniones.

Corporación para exponer la matriz alternativa de costo-beneficio del paso 4.	T.I.C.		trabajo.	
Supervisar constantemente todo el proceso de los pasos anteriores.	Jefe de la División.	Siempre.	Humanos y horas de trabajo.	Reuniones. Avances.

Fuente: Creación Propia

CONCLUSIONES

- ✓ Se analizó mediante una descripción previa del sistema los elementos estructurales más relevantes y significativos que participan e interactúan con la División, así como los aspectos relacionados con su origen y funcionamiento, lo que permitió comprobar la deficiente formulación de su misión y visión, elementos que son considerados como determinantes para el éxito de toda organización y parte fundamental en el desarrollo de cualquier plan estratégico.
- ✓ Con la ayuda del personal que labora en División de T.I.C, se formuló la misión-visión de la misma, la cual constituyó el punto de partida para desarrollar el plan estratégico y permitió establecer de manera formal un concepto general de lo que es la División de T.I.C y sus servicios, así como las necesidades principales de sus usuarios.
- ✓ A través de la auditoría externa se identificaron las amenazas y oportunidades más importantes de la División de T.I.C, las cuales después de su análisis arrojaron como resultado un valor de 2.29, encontrándose este índice por encima de una posición estratégica normal (2.5), esto debido a la diferencia entre las ponderaciones de las amenazas y oportunidades.
- ✓ Se determinó las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa mediante la aplicación de la auditoría interna, las cuales después de su análisis arrojaron como resultado un valor de 1.91, encontrándose este índice por debajo de una posición estratégica normal (2.5), esto debido a la alta ponderación obtenida por las debilidades de la División de T.I.C.
- ✓ Tomando en cuenta la misión-visión y los objetivos estratégicos de la División, se desarrollaron mediante la aplicación de la matriz FODA cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias

de debilidades y amenazas, las cuales permitieron la elaboración de los planes de acción para su implantación.

- ✓ Mediante un análisis en el que se tomó en cuenta aspectos como el factor humano a prestar su colaboración, espacio físico disponible y la disponibilidad de recursos económicos, se consideró que no había estrategias alternativas, ya que se creyó conveniente que todas debían ser aplicadas para el cumplimiento satisfactorio de los objetivos estratégicos establecidos por la División de T.I.C.
- ✓ Por último, se realizaron 12 planes de acción en donde se reflejan las actividades mínimas necesarias y el clima que debe existir en la División de T.I.C, para la implantación apropiada de las estrategias propuestas, para así alcanzar los objetivos establecidos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Una vez implantado el plan estratégico se recomienda la evaluación periódica de las actividades que se realizan en la División, ya que los resultados de una evaluación constante enriquecen y permiten retroalimentar una próxima planificación, en donde se tendrán en cuenta los aspectos positivos y negativos que se evaluaron.
- ✓ Difundir la nueva Misión de la División, para que los empleados tengan claridad sobre el propósito existencial de la División y alcanzar un grado de identidad y compromiso con la misma.
- ✓ Para el logro de la misión-visión y el alcance de los objetivos propuestos, es factible establecer indicadores de gestión, los cuales deben ser revisados periódicamente, con el objeto de verificar como ha sido el desenvolvimiento laboral de cada uno de los empleados en función de los elementos mencionados y, de presentarse alguna anomalía, tomar las medidas necesarias de forma oportuna.
- ✓ Mantener constancia en los planes de capacitación y motivación al logro, como política de la División, con el fin de desarrollar una nueva cultura organizacional acorde con la misión y objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍAS

- ✓ [1] Renaud, J., y Rodríguez, G., (2008) ***“Diseño de un Plan Estratégico para la Delegación Estudiantil de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui”***. Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Venezuela.
- ✓ [2] González, Y., y Marín, C., (2008) ***“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Administración de una Empresa de Servicio de Transporte en Barcelona, Estado Anzoátegui.”*** Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Venezuela.
- ✓ [3] Guaregua, K., y Veracierta, F., (2008) ***“Propuesta de Plan de Gestión Estratégico de la Comisión Municipal de la Misión Ribas en el estado Anzoátegui”***. Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Venezuela.
- ✓ [4] Aguana, A., y Astudillo, C., (2008) ***“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Electricidad de la Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui”***. Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Venezuela.
- ✓ [5] Hernández, J., (2008). ***“Estructura Organizativa de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui”***, Venezuela.
- ✓ [6] Tamayo, T., (2007). ***“El Proceso de la Investigación Científica”***, Cuarta Edición, Editorial Limusa, México.
- ✓ [7] Centro Nacional de Tecnología de Información (2005). ***“Plan nacional de migración a Software Libre”***, Venezuela.
- ✓ [8] Thompson, A., Strickland, A., (2004) ***“Dirección y administración estratégica, Conceptos, casos y lectura.”***, 13^a edición, Mc Graw Hill,

México.

- ✓ [9] Soto, L., (2004). “*Diseño de un Plan Estratégico Gerencial para la División de Vialidad de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (DIMO)*”, Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Venezuela.
- ✓ [10] Marcano, A. y Pereira R., (2001). “*Diseño de un Plan Estratégico para la División de servicios Públicos de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de Obras del Estado Anzoátegui (DIMO)*”, Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Venezuela.
- ✓ [11] Steiner, G., (1998) “*Planeación Estratégica*”. Continental, S.A: México.
- ✓ [12] Fred, D., (1997). “*Conceptos de Administración Estratégica*”, 5^{ta} edición, Pearson Educación, México.
- ✓ [13] Weiers, R., (1997). “*Introducción a la Estadística para los Negocios*”, 5^{ta} edición, editorial Thomson, México.
- ✓ [14] Morrissey G, (1996). “*Planeación Táctica*”, 1era Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericano, México.

ANEXOS

ANEXO N^o 1. MODELO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



CONTEXTO INTERNO: ÁREA GERENCIAL

Encuesta para el personal de la División de Tecnologías de Información y Comunicación (T.I.C)

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" la respuesta a seleccionar de acuerdo al ítem correspondiente. Se agradece ser lo más objetivo posible. Nota debe elegir solo una opción.

1. Ítem Planificación

1.1. ¿Tiene la División de T.I.C una misión formalmente definida?

No _____ No Se _____ Si _____

1.2. ¿Tiene la División de T.I.C objetivos (resultados a largo plazo) formalmente definidos? **En caso de ser No o No Se ir a la pregunta P.4**

No _____ No Se _____ Muy Poco _____ Generalmente _____ Si _____

1.3. ¿Se revisan los objetivos de la División en caso de necesitar alguna actualización?

No _____ No Se _____ Si _____

1.4. ¿Cuenta la División de T.I.C con un plan estratégico formalmente definido?

No _____ No Se _____ Si _____

1.5. ¿Cuenta la División de T.I.C con un programa de actividades (plan táctico) formalmente definido?

No_____ No Se_____ Si_____

1.6. ¿Cuenta la División de T.I.C con un plan operacional formalmente definido?
De ser No o No Se su respuesta ir a la pregunta P.9.

No_____ No Se_____ Si_____

1.7. ¿Se realizaron estudios previos para la elaboración del plan operacional?

No_____ No Se_____ Muy Poco_____ Generalmente_____ Si_____

1.8. ¿El plan operacional se está ejecutando?

No_____ No Se_____ Si_____

1.9. ¿Cuenta la División de T.I.C con un plan de contingencia formalmente definido?

No_____ No Se_____ Muy Poco_____ Generalmente_____ Si_____

1.10. ¿La División cuenta con un presupuesto elaborado?

No_____ No Se_____ Muy Poco_____ Generalmente_____ Si_____

1.11. ¿Posee la División de T.I.C un reglamento interno para su funcionamiento?

No_____ No Se_____ Si_____

2. Ítem Organización

2.1. ¿Posee la División de T.I.C una estructura organizativa que se evidencie mediante un organigrama formal? **De ser No o No Se la respuesta ir a la pregunta 0.3.**

No_____ No Se_____ Si_____

2.2. ¿La estructura organizativa está acorde con la realidad de la División de T.I.C?

No_____ No Se_____ Si_____

2.3. ¿Posee funciones formalmente definidas?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

2.4. ¿Cuenta la División de T.I.C con una descripción escrita de sus funciones?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

2.5. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

2.6. ¿Requiere el personal del apoyo de otras oficinas para cumplir con sus funciones?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

2.7. ¿Usa manual de descripción de cargos?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

2.8. ¿Están las cargas de trabajo adecuadamente distribuidas?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

2.9. ¿Existen conflictos entre los empleados por cargas de trabajos desequilibradas?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

2.10. ¿Usa manuales de normas y procedimientos?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

3. Ítem Integración de Personal

3.1. ¿Existe algún formato oficial para solicitar personal?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

3.2. ¿Posee archivos con los perfiles que deben poseer los candidatos potenciales para ocupar cargos dentro de la División T.I.C?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

3.3. ¿Existe algún programa de adiestramiento para integrar a los nuevos trabajadores en la División de T.I.C?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

3.4. ¿Se llevan a cabo programas de capacitación de personal? **De ser No o No Se su respuesta ir a la pregunta PE.6.**

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

3.5. ¿Qué criterios se utilizan para implementar programas de capacitación de personal?

___ Solicitud directa por parte de una unidad específica ___ Periodicidad.

___ Estudio de necesidades de adiestramiento ___ Otros

3.6. ¿Cómo es el nivel de capacitación del personal de la División de T.I.C?

No se evalúa_____ **Malo**_____ **Regular**_____ **Bueno**_____ **Excelente**_____

3.7. ¿Cómo es el grado de cooperación entre los empleados de la División de T.I.C para la realización de los trabajos?

No se evalúa_____ **Malo**_____ **Regular**_____ **Bueno**_____ **Excelente**_____

3.8. ¿Cómo es la comunicación entre el personal?

No se evalúa_____ **Malo**_____ **Regular**_____ **Bueno**_____ **Excelente**_____

3.9. ¿Plantea el personal de la oficina sugerencias para mejorar el desempeño?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

3.10. ¿Se realizan reuniones periódicas entre el jefe y el personal de la División de T.I.C?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

3.11. ¿El personal realiza periódicamente reporte de sus actividades?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

3.12. ¿Existe supervisión periódica de las actividades que lleva a cabo el personal de la división de T.I.C?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

3.13. ¿Posee la oficina un sistema establecido de quejas?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

3.14. ¿Con qué celeridad atienden las quejas del personal de la oficina?

Muy lento_____ **Lento**_____ **Normal**_____ **Rápido**_____ **Muy Rápido**_____

3.15. ¿Esta División mantiene algún tipo de relación con sindicatos?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

5. Ítem Control

5.1. ¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

5.2. ¿Se elaboran reportes sobre el cumplimiento de los objetivos?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

5.3. ¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de las metas?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

5.4. ¿Se elaboran reportes sobre el cumplimiento de las metas?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

5.5. ¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

5.6. ¿Usa la División de T.I.C un formato de evaluación del desempeño del personal?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

5.7. ¿Posee la División un sistema de control sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

5.8. ¿Usa la División de T.I.C instrumentos de control de horario de personal?

No_____ **No Se**_____ **Si**_____

5.9. ¿El personal de la División llega a tiempo al lugar de trabajo?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

5.10. ¿Se sancionan las inasistencias injustificadas?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

5.11. ¿Se sancionan los retrasos injustificados?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

5.12. ¿Se calculan los índices de ausentismos y retardo laboral?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

5.13. ¿Usa la División de T.I.C formatos de control de los índices de ausentismos y retardo laboral?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

5.14. ¿Posee un listado de los bienes y equipos que se encuentran en la División de T.I.C?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

5.15. ¿Cuenta el personal de T.I.C con las herramientas necesarios para el desenvolvimiento de sus tareas?

No_____ **No se**_____ **Escasamente**_____ **Mayoritariamente**_____ **Si**_____

5.16. ¿Cuenta la División de T.I.C con un sistema de información automatizado?

No_____ **No se**_____ **Si**_____

5.17. ¿Usa la División de T.I.C un manual que indique cómo utilizar correctamente los equipos y herramientas?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

5.18. ¿El Área de trabajo posee las condiciones apropiadas?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

5.19. ¿Posee un listado de los equipos a los que se les han aplicado mantenimiento recientemente?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

5.20. ¿Posee la División de T.I.C un registro de las solicitudes de servicios emitidos por los usuarios?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

5.21. ¿Posee la División de T.I.C un registro de fallas de los equipos de la Corporación?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

5.22. ¿Cómo es la tecnología utilizada?

Pésima_____ **Mala**_____ **Regular**_____ **Buena**_____ **Excelente**_____

5.23. ¿Cómo son las condiciones en la que se encuentran los equipos en general?

Pésima_____ **Mala**_____ **Regular**_____ **Buena**_____ **Excelente**_____

5.24. ¿Cómo son las condiciones de infraestructura de la oficina?

Pésima_____ **Mala**_____ **Regular**_____ **Buena**_____ **Excelente**_____

5.25. ¿Con qué celeridad se atienden las solicitudes hechas por los usuarios?

Muy lento_____ **Lento**_____ **Normal**_____ **Rápido**_____ **Muy Rápido**_____

6. Ítem Motivación

6.1. ¿Cumple el personal con las funciones que le son encomendadas?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

6.2. ¿Qué tan a menudo ocurre el ausentismo laboral?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

6.3. ¿Proporciona la División de T.I.C capacitación profesional al personal a su cargo?

Nunca_____ **Rara vez**_____ **A veces**_____ **Frecuentemente**_____ **Siempre**_____

6.4. ¿Cómo catalogaría las relaciones entre el personal?

Pésima_____ **Mala**_____ **Regular**_____ **Buena**_____ **Excelente**_____

6.5. El personal de la División, en el cumplimiento de sus funciones está:

Desmotivado_____ **Probablemente desmotivado**_____ **Probablemente**_____ **motivado**_____ **Parcialmente**_____ **motivado**_____ **Motivado**_____

6.6. ¿El cargo que desempeña cumple con sus expectativas personales?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.7. ¿Ha diseñado algún formato o instrumento de trabajo para mejorar el cumplimiento de sus funciones?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.8. ¿Su iniciativa es reconocida por sus superiores?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.9. ¿Posee esta División un sistema de recompensas para los trabajadores?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.10. ¿Fomenta esta División las actividades sociales entre el personal?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.11. ¿Considera que su remuneración está acorde con su cargo?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.12. ¿Qué oportunidad tiene el personal de ser promovido?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.13. ¿Se siente orgulloso(a) de la División de T.I.C?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.14. ¿Es el ambiente de trabajo propicio para un mejor desempeño?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.15. ¿Sus superiores lo mantienen informado sobre el rumbo de la División de T.I.C?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.16. ¿Sus superiores lo felicitan cuando realiza trabajos de calidad?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.17. ¿Su superior se mantiene informado de las actividades que usted realiza?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.18. ¿El equipo trabaja con entusiasmo ante cualquier problema que se les presente?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.19. ¿Si un miembro del equipo tiene dificultades ¿Se le presta ayuda para superarlas?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.20. ¿El equipo de trabajo suele ser unido?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.21. ¿Los miembros del equipo expresan sus diferencias de criterio sin temor?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.22. ¿Considera que su trabajo es importante?

No_____ **No Se**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____ **Si**_____

6.23. ¿Cómo catalogaría las relaciones entre el personal con el que usted trabaja?

Pésima_____ **Mala**_____ **Regular**_____ **Buena**_____ **Excelente**_____

ANEXO N^o 2. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE T.I.C. ÁREA GERENCIAL. APLICACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT

Tabla 1. **Resultados relacionados con el ítem Planificación aplicada al personal de T.I.C.**

Pregunta	Ítem (0: No, 1: No se 2: Muy poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	Total
P.1	¿Tiene la División de T.I.C una misión formalmente definida?	6	1	---	---	0	0.14
P.2	¿Tiene la División de T.I.C objetivos (resultados a largo plazo) formalmente definidos?	5	1	---	---	1	0.71
P.3	¿Se revisan los objetivos de la División en caso de necesitar alguna actualización?	1	6	---	---	0	0
P.4	¿Cuenta la División de T.I.C con un plan estratégico formalmente definido?	6	0	---	---	1	0.57
P.5	¿Cuenta la División de T.I.C con un programa de actividades (plan táctico) formalmente definido?	6	0	---	---	1	0.87
P.6	¿Cuenta la División de T.I.C con un plan de contingencia formalmente definido?	7	0	---	---	0	0
P.7	¿La División cuenta con un presupuesto elaborado?	7	0	---	---	0	0
P.8	¿Posee la División de T.I.C un reglamento interno para su funcionamiento?	7	0	---	---	0	0

$$PF = \frac{PT}{NT}$$

Donde: *PT*= Puntuación total.

$$PT = \frac{\sum \text{Personas que respondieron el ítem} * \text{Calificación}}{\text{Número Total de Encuestados}}$$

NT = Número total de preguntas.

PF = Puntuación final.

$PF = 0.29$

Tabla N° 2. Resultados relacionados con el ítem Organización aplicada al personal de T.I.C.

Pregunta	Ítem (0: No, 1: No se 2: Muy poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	Total
O.1	¿Posee la División de T.I.C una estructura organizativa que se evidencie mediante un organigrama formal? De ser No o No Se la respuesta ir a la pregunta 0.3	1	0	---	---	6	3.42
O.2	¿La estructura organizativa está acorde con la realidad de la División de T.I.C?	6	0	---	---	1	0.57
O.3	¿Posee funciones formalmente definidas?	2	1	---	---	4	2.4
O.4	¿Cuenta la División de T.I.C con una descripción escrita de sus funciones?	3	2	---	---	2	1.42
O.5	¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?	1	0	---	---	6	3.43
O.6	¿Requiere el personal del apoyo de otras oficinas para cumplir con sus funciones?	3	0	1	0	3	2
O.7	¿Usa manual de descripción de cargos?	7	0	0	0	0	0
O.8	¿Están las cargas de trabajo adecuadamente distribuidas?	5	1	0	0	1	0.71
O.9	¿Existen conflictos entre los empleados por cargas de trabajos desequilibradas?	6	1	0	0	0	0.14
O.10	¿Usa manuales de normas y procedimientos?	6	1	0	0	0	0

$PF = 1.41$

Tabla N° 3. Resultados relacionados con el ítem Control aplicada al personal de T.I.C.

Pregunta	Ítem (0: No, 1: No se, 2: A veces, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	Total
C.1	¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?	7	0	---	-- -	0	0
C.2	¿Se elaboran reportes sobre el cumplimiento de los objetivos?	7	0	---	-- -	0	0
C.3	¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de las metas?	7	0	---	-- -	0	0
C.4	¿Se elaboran reportes sobre el cumplimiento de las metas?	7	0	---	-- -	0	0
Ref.	Ítem (0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)	0	1	2	3	4	
C.5	¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal?	5	0	0	1	1	1
Ref.	Ítem (0: No, 1: No se, 2: A veces, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
C.6	¿Usa la División de T.I.C un formato de evaluación del desempeño del personal?	4	0	---	-- -	3	1.71
C.7	¿Posee la División un sistema de control sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño?	5	1	---	-- -	1	0.71
C.8	¿Usa la División de T.I.C instrumentos de control de horario de personal?	6	1	---	-- -	0	0.14
Ref.	Ítem (0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)	0	1	2	3	4	
C.9	¿El personal de la División llega a tiempo al lugar de trabajo?	0	0	7	0	0	3
C.10	¿Se sancionan las inasistencias injustificadas?	1	1	2	0	3	2.43
C.11	¿Se sancionan los retrasos injustificados?	1	0	1	0	5	3.14
C.12	¿Se calculan los índices de ausentismos y retardo laboral?	2	2	0	0	3	2

C.13	¿Usa la División de T.I.C formatos de control de los índices de ausentismos y retardo laboral?	4	2	0	0	1	0.87
Ref.	Ítem (0: No, 1: No se, 2: A veces, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
C.14	¿Posee un listado de los bienes y equipos que se encuentran en la División de T.I.C?	2	0	0	0	5	2.86
Ref.	Ítem (0: No, 1: No se, 2: Escasamente, 3: Mayoritariamente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
C.15	¿Cuenta el personal de T.I.C con las herramientas necesarios para el desenvolvimiento de sus tareas?	1	0	5	1	0	1.86
C.16	¿Cuenta la División de T.I.C con un sistema de información automatizado?	6	1	---	-- -	0	0.14
Ref.	Ítem (0: No, 1: No se, 2: Muy poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
C.17	¿Usa la División de T.I.C un manual que indique cómo utilizar correctamente los equipos y herramientas?	3	0	0	0	4	2.29
C.18	¿El Área de trabajo posee las condiciones apropiadas?	1	0	0	0	6	3.43
C.19	¿Posee un listado de los equipos a los que se les han aplicado mantenimiento recientemente?	7	0	-	-	0	0
C.20	¿Posee la División de T.I.C un registro de las solicitudes de los servicios emitidos por los usuarios?	6	0	0	0	1	0.57
C.21	¿Posee la División de T.I.C un registro de fallas de los equipos de la Corporación?	4	0	1	1	1	1.29
Ref.	Ítem (0: Pésima, 1: Mala, 2: Regular, 3: Buena, 4: Excelente)	0	1	2	3	4	
C.22	¿Cómo es la tecnología utilizada?	0	0	2	4	1	2.86
C.23	¿Cómo son las condiciones en la que se encuentran los equipos en general?	0	0	3	4	0	2.57
C.24	¿Cómo son las condiciones de infraestructura de la oficina?	1	0	4	2	0	2.43
Ref.	Ítem (0: Muy lento, 1: Lento, 2: Normal, 3: Rápido, 4: Muy Rápido)	0	1	2	3	4	

C.25	¿Con qué celeridad se atienden las solicitudes hechas por los usuarios?	0	1	5	1	0	2
------	---	---	---	---	---	---	---

$$PF = 1.5$$

Tabla N° 4. Resultados relacionados con el ítem Integración de Personal aplicada al personal de T.I.C.

Pregunta	Ítem (0: No, 1: No se 2: Muy poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	Total
IP.1	¿Existe algún formato oficial para solicitar personal?	6	1	-	-	0	0.14
IP.2	¿Posee archivos con los perfiles que deben poseer los candidatos potenciales para ocupar cargos dentro de la División T. I. C?	5	2	-	-	0	0.28
IP.3	¿Existe algún programa de adiestramiento para integrar a los nuevos trabajadores en el ambiente interno de la oficina?	6	1	-	-	0	0.14
IP.4	¿Se llevan a cabo programas de capacitación de personal? De ser No o No Se su respuesta ir a la pregunta IP.6	7	0	0	0	0	0
IP.5	¿Qué criterios se utilizan para implementar programas de capacitación de personal? ___ Solicitud directa por parte de una unidad específica ___ Periodicidad. ___ Estudio de necesidades de adiestramiento ___ Otros	-	-	-	-	-	-
Ref.	Ítem (0: No se evalúa, 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Excelente)	0	1	2	3	4	
IP.6	¿Cómo es el nivel de capacitación del personal de la División de T.I.C?	1	0	0	4	1	2.29
IP.7	¿Cómo es el grado de cooperación entre los empleados de la División de T.I.C para la realización de los trabajos?	0	0	0	3	4	2.29
IP.8	¿Cómo es la comunicación entre el personal?	0	0	4	3	0	2.43
Ref.	Ítem (0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)	0	1	2	3	4	
IP.9	¿Plantea el personal de la oficina sugerencias para mejorar el desempeño?	0	0	2	3	2	3

IP.10	¿Se realizan reuniones periódicas entre el jefe y el personal de la División de T.I.C?	1	1	3	2	0	1.86
IP.11	¿El personal realiza periódicamente reporte de sus actividades?	2	4	1	0	0	0.86
IP.12	¿Existe supervisión periódica de las actividades que lleva a cabo el personal de la división de T.I.C?	2	1	1	0	3	2.14
Ref.	Ítem (0: No, 1: No se, 2: A veces, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
IP.13	¿Posee la oficina un sistema establecido de quejas?	7	0	-	-	0	0
Ref.	Ítem (0: Muy lento, 1: Lento, 2: Normal, 3: Rápido, 4: Muy Rápido)	0	1	2	3	4	
IP.14	¿Con qué celeridad atienden las quejas del personal de la oficina?	0	0	3	2	2	2.85
Ref.	Ítem (0: No, 1: No se, 2: A veces, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
IP.15	¿Esta División mantiene algún tipo de relación con sindicatos?	5	1	-	-	1	0.71

$$PF = 1.27$$

Tabla N° 5. Resultados relacionados con el ítem Motivación aplicada al personal de T.I.C.

Pregunta	Ítem (0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre)	0	1	2	3	4	Total
M.1	¿Cumple el personal con las funciones que le son encomendadas?	0	1	0	3	2	2.57
M.2	¿Qué tan a menudo ocurre el ausentismo laboral?	0	0	0	4	3	2.57
M.3	¿Proporciona la División de T.I.C capacitación profesional al personal a su cargo?	7	0	0	0	0	0
Ref.	Ítem (0: Pésima, 1: Mala, 2: Regular, 3: Buena, 4: Excelente)	0	1	2	3	4	
M.4	¿Cómo catalogaría las relaciones entre el personal?	0	0	0	1	6	3.86
Ref.	Ítem (0: Desmotivado, 1: Probablemente desmotivado, 2: Probablemente motivado, 3: Parcialmente motivado, 4: Motivado)						

M.5	El personal de la División, en el cumplimiento de sus funciones está:	0	1	0	2	4	3.29
Ref.	Ítem (0: No, 1: No se, 2: Muy poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
M.6	¿El cargo que desempeña cumple con sus expectativas personales?	0	0	1	3	3	3.29
M.7	¿Ha diseñado algún formato o instrumento de trabajo para mejorar el cumplimiento de sus funciones?	6	0	0	0	1	0.57
M.8	¿Su iniciativa es reconocida por sus superiores?	0	0	1	0	6	3.71
M.9	¿Posee esta División un sistema de recompensas para los trabajadores?	6	0	1	0	0	0.28
M.10	¿Fomenta esta División las actividades sociales entre el personal?	4	1	1	0	1	1
M.11	¿Considera que su remuneración está acorde con su cargo?	5	0	0	0	2	1.14
M.12	¿Qué oportunidad tiene el personal de ser promovido?	3	1	0	3	0	1.42
M.13	¿Se siente orgulloso(a) de la División de T.I.C?	2	0	0	0	5	2.86
M.14	¿Es el ambiente de trabajo propicio para un mejor desempeño?	2	0	0	2	3	2.57
M.15	¿Sus superiores lo mantienen informado sobre el rumbo de la División de T.I.C?	1	0	0	2	4	3.14
M.16	¿Sus superiores lo felicitan cuando realiza trabajos de calidad?	0	0	0	0	7	4
M.17	¿Su superior se mantiene informado de las actividades que usted realiza?	0	0	0	1	6	3.86
M.18	¿El equipo trabaja con entusiasmo ante cualquier problema que se les presente?	0	0	0	0	7	4
M.19	Si un miembro del equipo tiene dificultades ¿Se le presta ayuda para superarlas?	0	0	0	2	4	3.14
M.20	¿El equipo de trabajo suele ser unido?	0	0	0	1	6	3.86
M.21	¿Los miembros del equipo expresan sus diferencias de criterio sin temor?	0	1	0	1	5	3.43
M.22	¿Considera que su trabajo es importante?	0	0	0	1	6	3.86
Ref.	Ítem (0: Pésima, 1: Mala, 2: Regular, 3: Buena, 4: Excelente)	0	1	2	3	4	
M.23	¿Cómo catalogaría las relaciones entre el personal con el que usted trabaja?	0	0	0	2	5	3.71

PF = 2.70

ANEXO N° 3. MODELO DE ENCUESTA APLICADO AL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN DE VIALIDAD E INFRAESTRUCTURA DEL ESTADO ANZOÁTEGUI (COVINEA)



CONTEXTO INTERNO

Encuesta para el Personal de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui (COVINEA)

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" la respuesta a seleccionar de acuerdo al ítem correspondiente. Se agradece ser lo más objetivo posible. Nota debe elegir solo una opción.

1. Ítem Conocimiento

1.1. ¿Conoce qué servicios presta la División de T.I.C?

No _____ Si _____ No sé _____ Muy Poco _____ Generalmente _____

1.2. ¿Sabe quién dirige actualmente la División de T.I.C?

No _____ Si _____ No sé _____ Muy Poco _____ Generalmente _____

1.3. ¿Sabe dónde están ubicadas las instalaciones de la División de T.I.C?

No _____ Si _____ No sé _____ Muy Poco _____ Generalmente _____

2. Ítem Servicio

2.1. ¿Se ha beneficiado con algunos de los servicios que presta T.I.C? **de ser No o No Se ir a la pregunta 3.1.**

No _____ Si _____ No sé _____ Muy Poco _____ Generalmente _____

2.2. ¿Tiene confianza en el servicio que presta el personal de la División de T.I.C?

No_____ **Si**_____ **No sé**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____

2.3. ¿Cómo le parece el servicio recibido?

Malo_____ **Regular**_____ **Bueno**_____ **Muy bueno**_____ **Excelente**_____

2.4. ¿Qué le parece el proceso para recibir el servicio?

Malo_____ **Regular**_____ **Bueno**_____ **Muy bueno**_____ **Excelente**_____

2.5. ¿Con qué celeridad son atendidas sus solicitudes ante la División de T.I.C?

Muy lento_____ **Lento**_____ **Normal**_____ **Rápido**_____ **Muy Rápido**_____

2.6. ¿Cómo considera usted que es el alcance de los servicios que presta la División de T.I.C en COVINEA?

Malo_____ **Regular**_____ **Bueno**_____ **Muy bueno**_____ **Excelente**_____

3. Ítem Dirección

3.1. ¿Considera usted positiva la gestión y dirección actual de la División?

No_____ **Si**_____ **No sé**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____

3.2. ¿Considera usted que la División de T.I.C cumple con la Misión para la que fue creada?

No_____ **Si**_____ **No sé**_____ **Muy Poco**_____ **Generalmente**_____

ANEXO N^o 4. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN DE VIALIDAD E INFRAESTRUCTURA DE ANZOÁTEGUI. APLICACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT

CONOCIMIENTO							
Ref.	Ítem (0: No, 1: No sé, 2: Muy Poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	Total
CO.1	¿Conoce que servicios presta la División de T.I.C?	4	11	5	3	55	3.29
CO.2	¿Sabe quien dirige actualmente la División de T.I.C?	1	2	1	0	72	3.84
CO.3	¿Sabe donde están ubicadas las instalaciones de la División de T.I.C?	2	0	0	0	74	3.89
SERVICIOS							
Ref.	Ítem (0: No, 1: No Se, 2: Muy Poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
S.1	¿Se ha beneficiado con algunos de los servicios que presta la División de T.I.C? de ser No o No Se ir a la pregunta D.1	5	0	5	0	66	3.86
S.2	¿Tiene confianza en el servicio que presta el personal de la División de T.I.C?	4	1	10	6	50	3.37
Ref.	Ítem (0: Malo, 1: Regular, 2: Bueno, 3: Muy bueno, 4: Excelente)						
S.3	¿Cómo le parece el servicio recibido?	2	25	27	8	9	1.96
S.4	¿Qué le parece el proceso para recibir el servicio?	7	23	28	6	7	1.76
Ref.	Ítem (0: Muy lento, 1: Lento, 2: Normal, 3: Rápido, 4: Muy Rápido)	0	1	2	3	4	
S.5	¿Con qué celeridad son atendidas sus solicitudes ante la División de T.I.C?	6	18	34	10	3	1.80
Ref.	Ítem (0: Malo, 1: Regular, 2: Bueno, 3: Muy bueno, 4: Excelente)	0	1	2	3	4	
DIRECCIÓN							

Ref.	Ítem (0: No, 1:No sé, 2: Muy Poco, 3: Generalmente, 4: Si)	0	1	2	3	4	
D.1	¿Considera usted positiva la gestión y dirección actual de la División?	10	20	6	10	30	2.39
D.2	¿Considera usted que la División de T.I.C cumple con la Misión para la que fue creada?	10	15	15	12	24	2.33

FT= 2.86

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

TÍTULO	Diseño de un Plan Estratégico para la División de Tecnologías de Información y Comunicación de la Corporación de Vialidad E Infraestructura del Estado Anzoátegui
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Maza Ramos Ana Mery	CVLAC: 17213691 E MAIL: natacha1684@hotmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

COVINEA S.A.

DIVISIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

MATRIZ FODA

PLANES DE ACCIÓN

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
<u>INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADA</u>	<u>INGENIERÍA DE SISTEMAS</u>

RESUMEN (ABSTRACT):

La División de Tecnologías de Información y Comunicación (T.I.C) es una instancia de la Corporación de Vialidad e Infraestructura del Estado Anzoátegui (COVINEA), el cual ofrece regularmente servicios de instalación, mantenimiento, traslado, inspección, desarrollo y definición de especificaciones relativas a las áreas de: la computación, sistemas de comunicación, monitoreo, control, automatización y demás áreas vinculadas a las tecnologías de información y comunicación. Actualmente ésta atraviesa por problemas de desorganización e insuficiencia de control, debido a la carencia de una Planificación Estratégica que ayude a establecer una metodología definida de sus actividades. En tal sentido, se desarrolló un estudio que ayudará a solventar dicha problemática. En primer lugar, se realizó una Auditoría Externa e Interna del sistema, haciendo uso del modelo de Planificación Estratégica propuesto por Fred David y en el que se aplicó técnicas como la Matriz EFE y la Matriz EFI, las cuales permitieron realizar un análisis externo e interno más profundo del sistema en estudio. Seguidamente, se elaboró la Misión-Visión de la División siguiendo el modelo propuesto por Thompson y Strickland, para finalmente llegar a la Formulación de Estrategias mediante la matriz FODA, permitiendo establecer 12 Planes de Acción, los cuales fueron elaborados haciendo uso de los conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey, detallándose en ellos las actividades específicas para la obtención de las estrategias que permitirán cumplir con los objetivos establecidos por la División y por ende mejorar el desempeño de la misma

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	WONG, CAROLINA	ROL	CA	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU
CVLAC:		11.727.314			
E_MAIL		cwongh@cantv.net			
E_MAIL					
Torcasio, Aurelia	ROL	CA	AS	TU	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC:	11.905.964			
	E_MAIL	aureliatorcasio@cantv.net			
	E_MAIL				
Rodríguez, Rhonald	ROL	CA	AS	TU	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC:	14.077.185			
	E_MAIL	Rhoen2003@hotmail.com			
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	10	28
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS PLANIFICACION ESTRATEGICA T.I.C.doc	Application/msword

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

ALCANCE

ESPACIAL: _____ COVINEA _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ SEIS MESES _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

INGENIERO DE SISTEMAS

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO ANZOÁTEGUI

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo con el artículo 44 del reglamento de trabajo de grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”

Ana Mery, Maza Ramos

AUTOR

Carolina Wong

Aurelia Torcasio

Rhonald Rodríguez

TUTOR

JURADO

JURADO

POR LA SUBCOMISION DE TESIS

Luis Felipe Rojas

Coordinador de la Subcomisión