

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA UNIDAD GENERADORA DE
INGRESOS DE LA DIRECCIÓN DE MEDIOS
ELECTRÓNICOS Y TELEMÁTICA DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS DE
LA DIRECCION DE MEDIOS ELECTRÓNICOS Y
TELEMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

AUTOR:
Ing. Pedro R. Castillo A.

TUTORA:
Dra. Ruth Illada.

Valencia, Agosto 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



VEREDICTO

Nosotros, Miembros de Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS DE LA DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS Y TELEMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, presentado por Pedro R. Castillo A. para optar al Título de Magister en Ingeniería Industrial estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.

Prof. Ezequiel Gómez
Presidente del Jurado

Prof. Emilsy Medina
Miembro del Jurado

Prof. Angélica Jaramillo
Miembro de Jurado

Valencia, Agosto 2015

INDICE

	Página
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	01
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	03
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	05
1.3 OBJETIVOS	05
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	05
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	06
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	06
1.5 ALCANCE	07
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	09
2.1 ANTECEDENTES	11
2.2 BASES TEÓRICAS	12
2.2.1 UNIDADES GENERADORAS DE INGRESOS	12
2.2.2 PLANIFICACION ESTRATÉGICA	14
2.2.3 LOS ESTRATEGAS.	16
2.2.4 EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	17
2.2.4.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.	17
2.2.4.2. FINES	17
2.2.4.3. RELACIÓN ENTRE LOS FINES Y LA MISIÓN.	18
2.2.4.4. VALORES	19
2.2.4.5. LA MISIÓN.	20
2.2.4.6. LA VISIÓN.	21
2.2.5. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.	22
2.2.6. OPCIONES ESTRATÉGICAS.	22
2.2.7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.	23
2.2.8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA.	23
2.2.9. DIFUSIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICAS.	24
2.2.10. MODELOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	25
LA PLANIFICACIÓN NORMATIVA	26
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA	27
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO SITUACIONAL	28
LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA	28
LA PLANIFICACIÓN COMUNICATIVA	28
LA PLANIFICACIÓN DESDE LA GESTIÓN PARA LA CALIDAD	
29	
OTRAS CORRIENTES DE PLANIFICACIÓN	29
2.2.11. LA MATRIZ DE PORTAFOLIO o BCG	30

2.2.12.	LA MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL	33
.2.13.	PLANES DE ACCIÓN.	35
2.2.14.	INDICADORES DE GESTIÓN.	37
 CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO		45
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.4.	FUENTES DE INFORMACION	49
3.5.	UNIDAD DE ANÁLISIS.	49
3.6.	LA INVESTIGACIÓN	50
3.6.1.	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO UGI-DIMETEL	50
3.7.	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.	51
3.7.1.	ESTUDIO DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO.	51
3.7.2.	ELABORACIÓN DE LA MATRÍZ DOFA.	52
3.7.3.	ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN.	53
3.7.4.	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN.	54
3.5.4.1	FILOSOFÍA DE GESTIÓN	54
3.5.4.2	CONTENIDOS FUNDAMENTALES DE LA MISION Y VISIÓN DE LA UGI-DIMETEL	56
3.7.5.	FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA UGI-DIMETEL.	57
3.7.6.	PLANES DE ACCIÓN.	57
3.7.7.	PROPUESTA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) – ESCENARIO DEL PRIMER AÑO.	59
3.7.8.	PROPUESTA DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN PARA LA UGI-DIMETEL.	59
 CAPÍTULO IV LA ORGANIZACIÓN		61
4.1	MARCO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN	63
4.1.1	MISIÒN	64
4.1.2	VISIÒN	65
4.1.3	OBJETIVO GENERAL	65
4.1.4	NIVELES ORGANIZACIONALES	65
4.1.5	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA – (ORGANIGRAMA)	67
4.1.6	ATRIBUCIONES Y/O FUNCIONES DE DIMETEL	67
4.1.7	COORDINACIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS DEDICADOS (MED)	69
4.1.8	UNIDAD DE INGENIERÍA	69
4.1.9	RADIODIFUSORA UNIVERSITARIA FMUC	70
4.1.10	TELEVISORA UNIVERSITARIA UCTV	73
4.1.11	RED DORSAL INTEGRADA (REDIUC)	74

4.1.12	RADIOCOMUNICACIONES MÓVILES (COMOVIL)	75
4.1.13	TELEFONÍA DIGITAL PRIVADA (TELEUC)	75
4.1.14	SEGURIDAD Y SUPERVISIÓN ELECTRÓNICA (SELEUC)	76
4.2	RESEÑA DE LA UNIDAD GENERADORA DE INGRESO DE DIMETEL.	76
4.2.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECERÁ LA UGI.	77
	CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL PLAN	79
5.1	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UGI-DIMETEL.	81
5.1.1	ESTUDIO DEL ENTORNO.	81
5.1.2	ESTUDIO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	83
5.2	FILOSOFÍA DE GESTIÓN	84
5.2.1	CONTENIDOS FUNDAMENTALES DE LA MISION Y VISION DE LA UGI-DIMETEL	85
5.2.2	MISIÓN DE LA UGI DIMETEL	85
5.2.3	VISIÓN DE LA UGI DIMETEL	87
5.2.4	VALORES QUE SUSTENTAN A LA MISION Y A LA VISION	88
5.3	FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA UGI-DIMETEL.	90
5.4	PLANES DE ACCIÓN.	99
5.5	PROPUESTA DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN PARA LA UGI-DIMETEL.	108
5.6	PROPUESTA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) – ESCENARIO DEL PRIMER AÑO.	110
	CONCLUSIONES	115
	RECOMENDACIONES	117
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla N° 1. Componentes en el Proceso de Planificación Estratégica.	54
Tabla N° 2. Contenidos Fundamentales de la Misión y Visión de la UGI.	56
Tabla N° 3. Ámbitos influyentes en el estudio del entorno UGI-DIMETEL.	82
Tabla N° 4. Resumen de la Amenazas y Oportunidades resultantes del estudio.	83
Tabla N° 5. Resumen de las Fortalezas y Debilidades resultantes del estudio.	84
Tabla N° 6. Contenidos Fundamentales de la Misión y Visión de la UGI-DIMETEL.	86
Tabla N° 7. Contenidos Fundamentales de la Misión y Visión de la UGI-DIMETEL. (Valores).	87
Tabla N° 8. Matriz DOFA para la UGI DIMETEL.	96
Tabla N° 9. Distribución en el tiempo de las estrategias de la UGI-DIMETEL.	97
Tabla N° 10. Plan de Acción para la estrategia 1.	100
Tabla N° 11. Plan de Acción para la estrategia 2.	101
Tabla N° 12. Plan de Acción para la estrategia 3.	102
Tabla N° 13. Plan de Acción para la estrategia 4.	103
Tabla N° 14. Plan de Acción para la estrategia 5.	104
Tabla N° 15. Plan de Acción para la estrategia 6.	105
Tabla N° 16. Plan de Acción para la estrategia 7.	106
Tabla N° 17. Plan de Acción para la estrategia 8.	107
Tabla N° 18. Indicadores de Gestión propuestos para la UGI-DIMETEL,	109
Tabla N° 19. ESTIMADO DE INGRESOS UGI-DIMETEL	111

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
FIGURA N° 1. Proceso de Planeación y Gerencia Estratégica.	16
FIGURA N° 2. Empresa Pública. Relación entre fines y misión.	19
FIGURA N° 3. Proceso de Planeación y Gerencia Estratégica.	21
FIGURA N° 4. Proceso de Planificación Estratégica.	25
FIGURA N° 5. Matriz BCG.	30
FIGURA N° 6. Tipología de la Matriz de la BCG.	32
FIGURA N° 7. Matriz BCG Clasificación de los negocios.	33
FIGURA N° 8. Matriz DOFA.	36
FIGURA N° 9. Planificación Estratégica e Indicadores.	40
FIGURA N° 10. Componentes en el Proceso de Planificación Estratégica.	55
FIGURA N° 11. Formato de Planes de Acción.	58
FIGURA N° 12. Organigrama de la Organización DIMETEL.	67
FIGURA N° 13. Productos y Servicios a ofrecer por la UG-DIMETEL.	78
FIGURA N° 14. Clasificación de los productos y servicios de la UGI-DIMETEL según la Matriz BCG.	91



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL



RESUMEN

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO
 PARA LA UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS DE
 LA DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS Y TELEMÁTICA DE
 LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

AUTOR: Ing. Pedro R. Castillo A.

TUTORA: Dra. Ruth Illada.

Agosto, 2015

En los actuales momentos, las Universidades Públicas de Venezuela atraviesan una situación financiera delicada, en el cual el entorno económico nacional, ha generado que en los últimos años el presupuesto universitario sea cada vez más deficitario, en la que se necesita dedicar tiempo en experimentar nuevas formas de generar entradas financieras que permitan cubrir parte de los gastos operativos y de emergencia. La presente investigación tiene como objetivo proponer un Plan Estratégico para la Unidad Generadora de Ingresos en una dependencia de la Universidad de Carabobo como es la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática. La investigación es del tipo descriptiva, contemplando el estudio y análisis documental con un trabajo de campo. Para lograr el objetivo principal de la investigación, se diagnostica la situación actual, se reformula Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, acordes al horizonte de estudio. Se identifica las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas a través de Matrices de Evaluación de factores internos y externos respectivamente, generando las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos fijados con su respectivo diseño de un Plan de Acción realista, y presentado el Plan operativo Anual en el cumplimiento de las mismas. Como resultado de la presente investigación, se dispone de información lo suficientemente clara y concisa que permite establecer prioridades de acuerdo con los factores claves de éxito, las necesidades y expectativas de la organización, permitiendo a la organización reorientar las políticas y estrategias con respecto a la gestión de la UGI-DIMETEL, impulsando la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada una de las áreas de las coordinaciones de DIMETEL, a través del desarrollo, implementación e interpretación de los Indicadores de Gestión permitiendo una gerencia soportada en datos y hechos.

Palabras clave: Análisis de factores, planificación estratégica, Matriz DOFA, Indicadores de Gestión.

INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, las universidades públicas de Venezuela atraviesan una situación financiera delicada, en las cuales la situación económica nacional, ha generado que en los últimos años el presupuesto universitario sea cada vez más deficitario.

Esto, sin lugar a dudas, merma el funcionamiento de las casas de estudios superiores, por lo que se hace necesario la creación de instancias que permitan la generación de recursos propios para el mantenimiento, funcionamiento y desarrollo de las actividades pertinentes.

Para solventar la situación de déficit presupuestario de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática de la Universidad de Carabobo (DIMETEL), se ha creado una Unidad Generadora de Ingresos (UGI), de tal manera que permita generar recursos propios para sufragar los gastos de inversiones y ciertos gastos operativos de la misma.

El principal objetivo de la presente investigación es proponer una Planificación Estratégica para la UGI de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, de tal manera que permita el desarrollo exitoso de la misma, además de los Indicadores de desempeño que permitan monitorear el desarrollo de la Gestión con políticas de calidad que lo soporte para una organización perteneciente al sector público.

En tal sentido, en el capítulo I se presenta el problema y se plantean los objetivos de la investigación, además de la justificación que tiene el investigador para indagar acerca de este tema.

En el capítulo II está constituido por los antecedentes y el sustento bibliográfico al problema planteado de la investigación.

En el capítulo III, se muestran los detalles relacionados con la investigación, definiendo el tipo y diseño del estudio, fuentes de información y recolección de datos y población. Así mismo, se describen las fases metodológicas, incluyendo las actividades llevadas a cabo en cada una de ellas.

Por otra parte, en el capítulo IV, se presenta el detalle de Organización de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática de la Universidad de Carabobo.

En el capítulo V se desarrolla la propuesta de la misión, visión y el Plan Estratégico de la UGI – DIMETEL, con sus indicadores de Gestión y Plan Operativo Anual.

Y para finalizar, se dan las conclusiones y recomendaciones de la propuesta del Plan Estratégico de la UGI-DIMETEL.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La crisis económica nacional, ha generado que en los últimos años (partiendo del 2008) el presupuesto universitario sea cada vez más deficitario.

Esto, sin lugar a dudas, merma el funcionamiento de las casas de estudios superiores, por lo que se hace necesario la creación de instancias que permitan la generación de recursos propios para el mantenimiento, funcionamiento y desarrollo de las actividades que acometen.

En este sentido, la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, dirección medular de la Universidad de Carabobo, la cual tiene bajo su responsabilidad la gerencia y administración de la plataforma de telecomunicaciones de la institución y, en especial, el manejo de dos (02) medios de comunicación masivos (Radio Universitaria 104,5 FM y UCTV), se ve en la imperativa necesidad de crear una Unidad Generadora de Ingresos (U.G.I), que no sólo permita contar con los recursos necesarios para el mantenimiento de la plataforma de telecomunicaciones, sino además contribuir a reducir la carga financiera de la institución. Esta Unidad Generadora de Ingresos de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, fue acreditada el 28 de Enero del 2013 por el Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo en la sesión ordinaria N° 1.682, estando operativa en el mes de Agosto del mismo año.

En la situación actual, aun poseyendo planes de inversión y plan Operativo Anual para el 2015, no se han establecido Planes y Objetivos estratégicos a Mediano y Largo Plazo, que permitan vislumbrar o seguir un futuro altamente promisorio.

Cabe destacar, que la Unidad Generadora de Ingresos de DIMETEL (UGI-DIMETEL), como ente adscrito a la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática (DIMETEL), está inmersa en lo que puede identificarse como Gestión Pública, es decir, que como dependencia adscrita a una Universidad del Sector Público, hereda las bondades y defectos que poseen los organismos del sector antes mencionado.

Para obtener una UGI exitosa, es necesario la conjugación de diferentes variables como: Niveles de compromiso de la Organización (Directivos, nivel medio y Operativo), Planificación Estratégica de la UGI (Planes, Metas y Objetivos a seguir) y el establecimiento Indicadores de Gestión que tomen el “pulso” en el desarrollo de los planes que se están ejecutando.

De no ser así, se tendrá una UGI para una organización que obtendrá resultados erráticos, esto es, generará ingresos mal que bien; los recursos se invertirán, sin un criterio sistémico, y seguirán planes de acción sin un rumbo fijo.

Es necesario señalar que el Presupuesto Anual para las Universidades Públicas no ha sido aumentado en los últimos años, y que los niveles de inflación han subido en el mismo período, provocando que las partidas de gastos de funcionamiento e inversión hayan disminuido drásticamente. Siendo así, que para el año 2013 la partida de inversiones (404) disminuyó en un 80%; la Materiales no Inventariables (402) en un 10 % y la de servicios contratados (403) en un 20%.

Por lo que se hace imperioso conocer: ¿Qué quiere la organización? ¿Cómo lo conseguirá? y ¿Qué pueda lograr con la organización adscrita a un organismo público (Universidad pública)?.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para solventar la situación de déficit presupuestario de la Dependencia DIMETEL, se ha creado una Unidad Generadora de Ingresos (UGI), de tal manera que permita generar recursos propios para sufragar los gastos de inversiones y ciertos gastos operativos de la misma.

Ahora bien, teniendo el instrumento de la UGI, no es suficiente si no se contestan las siguientes interrogantes:

- a. DIMETEL, a través de la UGI ¿Posee una estructura Organizacional acorde al planteamiento de generar ingresos a la Dependencia?
- b. La UGI-DIMETEL ¿Cuáles planes se deben diseñar que permitan el desarrollo exitoso de la misma?
- c. La UGI-DIMETEL ¿Dispondrá de estrategias de mercado que permitan establecer lineamientos acordes a la realidad del País y de la región?
- d. ¿Cuál sería el sistema de Indicadores de desempeño que permitan monitorear el desarrollo de la Gestión con políticas de calidad que lo soporte para una organización perteneciente al sector público?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Plan Estratégico para la Unidad Generadora de Ingresos de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática de la Universidad de Carabobo (UGI-DIMETEL).

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a Diagnosticar la situación actual con una revisión y reformulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos acordes al horizonte de estudio.
- b Identificar Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas a través de Matrices de Evaluación de Factores internos y externos respectivamente.
- c Formular Estrategias para el logro de los objetivos fijados con su respectivo diseño de un Plan de Acción.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como justificación de la presente investigación se tiene:

Para la Organización (UGI-DIMETEL) le permitirá orientar los lineamientos estratégicos con los planes permitiendo visualizar horizontes claros (Norte gerencial) a dónde dirigirse, integrando los grupos de trabajo internos para conseguir fines comunes organizacionales y establecer como ejercicio Gerencial inicial, las metas y planes estratégicos las cuales puedan ser reevaluadas y/o reformuladas a lo largo del tiempo, permitiendo así el crecimiento o madurez de la organización.

Para la Institución, Universidad de Carabobo, contará con una investigación aplicada a una de sus dependencias permitiendo así el desarrollo de las organizaciones internas, sirviendo como guía para otras organizaciones del mismo calibre que quieran proseguir en el camino de la Planificación Estratégica.

Para el Investigador, permite indagar y profundizar en los conocimientos de la Planificación Estratégica, para aplicarlos en el ambiente laboral donde se desarrolla.

Para la Sociedad, en el entorno venezolano, permite visualizar a través de la Planificación Estratégica, los logros o aciertos y tomar decisiones de la manera asertiva en el entorno del Sector Público.

1.5. ALCANCE

El alcance será una propuesta, basada en la realidad de una Planificación Estratégica para la Unidad Generadora de Ingresos de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática de la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Al investigar en los estudios realizados acerca del tema en cuestión, se debe indagar con relación a trabajos anteriores, que de una manera u otra, tienen estrecha relación con el objeto de estudio y además sirven de base para alcanzar los objetivos planteados; en este sentido se resaltan a continuación los antecedentes de este caso.

En la tesis de maestría de Parra (2011), empleó como técnica la encuesta y cuya información recabada a través de estos instrumentos permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación, que una vez analizadas, se presentaron las conclusiones entre ellas: a) Las PyMEs familiares carecen de herramientas gerenciales que le permitan optimizar sus procesos administrativos, y por ende, las hagan más eficientes, productivas y competitivas en el mercado carabobeño; b) No cuentan con manuales de normas y procedimientos que plasmen de manera clara y precisa la manera en que debe realizarse las actividades administrativas, la gerencia de la PyME familiar compuesta por miembros de la familia carecen de técnicas gerenciales. El aporte para el presente trabajo es la recomendación de capacitar a la gerencia en el área de la planificación estratégica y técnicas gerenciales que le permitan mejorar su gestión financiera.

En el caso de Velázquez (2011), desarrolló el diseño de un interesante programa de estrategias gerenciales de planificación de proyectos en la Superintendencia de Proyectos de CVG ALUCASA, con la finalidad de mejorar la metodología utilizada en dicha empresa, ya que en muchos casos, los proyectos a

desarrollar se pierden en distintas fases debido a la inadecuada planificación seguida. Una de las conclusiones más importante, es que la metodología usada actualmente no presenta un proceso explícito a ser seguido, dejando al criterio del responsable del proyecto alguno de los aspectos necesarios para el buen desarrollo del mismo; y es allí donde surge el problema porque muchos de estos aspectos esenciales en un buen proceso de planificación no están siendo tomados en cuenta, reflejando en que los proyectos no alcanzan los objetivos planteados de acuerdo con los planes previstos. El aporte para el presente trabajo es la aplicación de una metodología para el desarrollo de un Plan Estratégico, el cual mientras más sencillo, mejor se adapta la organización.

Para Mendoza (2010), propone la planificación estratégica como herramienta mejorar la función gerencial en los centros privados de salud del Estado Carabobo, a ser aplicada en los departamentos de Administración y Finanzas. Fue desarrollada mediante encuestas, y analizada posteriormente, lo cual permitió medir el nivel de aceptación que tenían los mismos sobre la aplicación de la planificación estratégica para el mejoramiento continuo para la función gerencial. Este trabajo concluye que la aplicación de la Planificación Estratégica en las organizaciones estudiadas pueden llegar a comprender las necesidades de sus clientes tanto externos como internos y así mejorar el uso de sus recursos y asegurar, a través de una efectiva gerencia, la continuidad de sus objetivos estratégicos durante el tiempo. El aporte de este trabajo es la clara evidencia de que la Planificación Estratégica mejora las funciones gerenciales, más cuando se desea funcionar de una manera más acertada en una unidad financiera como la Unidad Generadora de Ingresos.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. UNIDADES GENERADORAS DE INGRESOS

Según el Reglamento de la Unidades Generadoras de Ingresos (U.G.I) aprobado por el Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo, en su

sesión ordinaria N° 1.416, de fecha 18/08/2006, las definen en su artículo 3 como:

“Las Unidades Generadoras de Ingresos (U.G.I.), son aquellas dependencias de la Universidad de Carabobo que desarrollen actividades tendentes a lograr ingresos propios, y en consecuencia, generen recursos materiales y financieros destinados a contribuir en la investigación, extensión, formación y servicios académicos.”

Para la autorización del funcionamiento de la U.G.I., la misma ha de ser acreditada por el Consejo Universitario, previo informe de una comisión técnica del Vicerrectorado Administrativo, conformada por tres (03) miembros designados por el Consejo Universitario a proposición del Vicerrector Administrativo y a la cual se incorporará un Representante del Consejo de Fomento. La Comisión tendrá un plazo de treinta (30) días para emitir el informe correspondiente. (Artículo 6 del Reglamento de las U.G.I.).

La candidata a UGI, ha de presentar un proyecto de factibilidad Técnico – financiera, donde se justifique y muestre la exitosa existencia por un año de la misma. (Artículo 4 del Reglamento de las U.G.I.).

Una vez aprobada, la Autoridad Universitaria respectiva, será el responsable de que los activos adquiridos con los recursos de las U.G.I. sean utilizados en actividades propias de la unidad e incorporados de forma inmediata al inventario de bienes de la Universidad de Carabobo. (Artículo 8 del Reglamento de las UGI).

Es de considerar que toda U.G.I. deberá identificar sus instalaciones, productos y servicios con los símbolos autorizados por la Universidad de Carabobo. Los folletos, recibos, planillas, publicaciones y avisos de difusión y promoción, deberán llevar en su identificación el emblema de la Universidad de Carabobo. (Artículo 9 del Reglamento de las UGI).

Así mismo, el Personal Docente y de Investigación, el Personal Administrativo, el Personal Obrero y los estudiantes, podrán participar en las actividades de las U.G.I., siempre que el tiempo de dedicación académico o administrativo en la Universidad sea compatible con el ejercicio de dichas actividades, y sin menoscabo del cumplimiento de los deberes inherentes a su cargo, pudiendo obtener beneficios económicos derivados de su participación. (Artículo 15 del Reglamento de las U.G.I.).

2.2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Serna (2008), la planificación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Según Armijo (2011) la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual, al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno de tal manera lograr la mayor eficiencia, eficacia con estándares de calidad en los productos que proveen.

Según Francés (2006), la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistémica los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos plasmándose en documentos llamados planes.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se

identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa, mientras que las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente los procesos internos. Francés (2006).

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

El proceso de planificación estratégica consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es el negocio?
- b. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- c. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- d. ¿A dónde se quiere llegar?
- e. ¿Cómo llegar?
- f. ¿Cómo medir que se estén logrando las metas y objetivos?

De esta manera el proceso, tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento.
3. El diagnóstico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoría estratégica.

Estos componentes pueden ser observados en la figura N° 1, a continuación.



FIGURA N° 1.

**Proceso de Planeación y Gerencia Estratégica
Fuente: Serna Gómez (2008)**

2.2.3. LOS ESTRATEGAS.

Los estrategas son, en general, aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente y los vicepresidentes) a quienes corresponden la definición de los objetivos y políticas de la organización.

En un sentido más amplio se entiende como estrategas, a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Serna (2008).

2.2.4. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

2.2.4.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación, no son parte de la visión, como tampoco de la misión.

2.2.4.2. FINES

Según Francés (2006), los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista de interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen

respondiendo a los objetivos personales. Los fines usuales de una empresa o corporación (privada) son:

- Supervivencia o permanencia.
- Beneficios (rendimiento económico de corto plazo)
- Crecimiento del patrimonio
- Prestigio
- Bienestar de los miembros (empleados y relacionados)
- Desarrollo del país (sobre todo en las empresas del Estado).

De estos, aquellos que la empresa considera como “fines últimos” son los que constituyen un fin en sí mismos. Los “fines instrumentales” son aquellos que interesan por su contribución a la consecución de los fines últimos. Para saber si un fin es último o instrumental se debe preguntar si se está dispuesto a sacrificar el logro de otros fines para alcanzarlo. Si la respuesta es positiva, se trata de un fin último. De lo contrario es instrumental.

Para los fines de la UGI-DIMETEL, se trata de establecer la supervivencia de la organización con beneficios a corto plazo de tal manera sea reconocida por los niveles de organización (Universidad de Carabobo) como buena gestión de los recursos contribuyendo al desarrollo en su área de influencia.

2.2.4.3. RELACIÓN ENTRE LOS FINES Y LA MISIÓN.

En la empresa privada, fines y misión representan conceptos complementarios. En cierto sentido, los fines son lo que la empresa le pide a la sociedad; y la misión, lo que le ofrece. Para que empresa sea exitosa debe de haber un balance entre ambos.

Las empresas constituidas como sociedades anónimas privadas, cuyo accionista es el gobierno, pueden operar bajo el mismo esquema,

con la salvedad de que los intereses del accionista son más variados y complejos que los que se reflejan en los fines de la empresa privada.

La empresa pública suele tener un fin social, generalmente de servicio a la ciudadanía, y ello lleva a que los fines queden subordinados a la misión (ver Figura N° 2). La rentabilidad y el crecimiento, así como la supervivencia, quedan condicionados al cumplimiento de la misión, que define las necesidades a ser atendidas. Francés (2006)

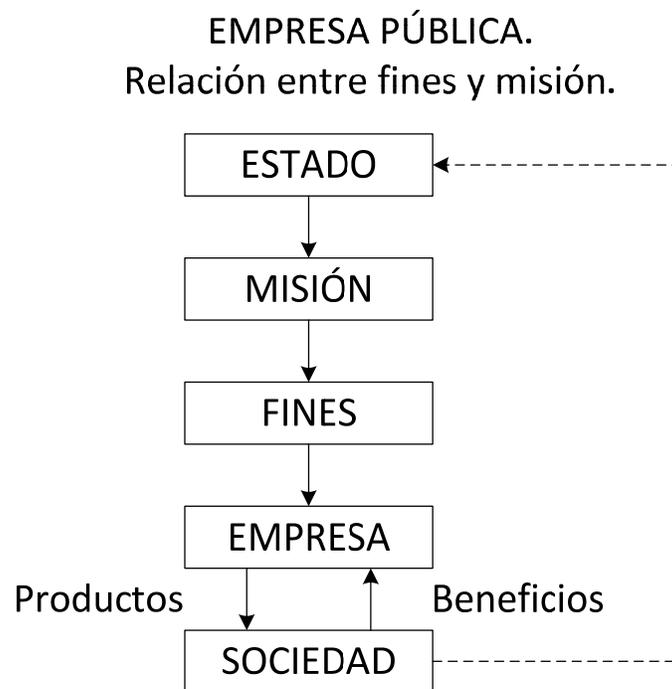


FIGURA N° 2.

Empresa Pública. Relación entre fines y misión.

Fuente: Francés (2006).

2.2.4.4. VALORES

Los valores plantean un marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe

enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en plano organizacional como en el plano personal. Los valores son los atributos de las personas y del grupo de personas como son las empresas, que guían sus conductas y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad en alcanzar determinados fines u objetivos.

En la actualidad, la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes.

Las empresas suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad, no discriminación y transparencia, con otros de carácter instrumental, que apoyan la misión y la visión, como son el mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia. Francés (2006)

2.2.4.5. LA MISIÓN.

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otras organizaciones en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta estos propósitos.

La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas;

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión por lo tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con lo misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería, o en simples formulaciones. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.

Una visualización más concreta, se observa en la figura N° 3.



FIGURA N° 3.

Proceso de Planeación y Gerencia Estratégica

Fuente: Serna Gómez (2008)

2.2.4.6. LA VISIÓN.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos

numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar a el equipo a su alrededor.

Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala el rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une en las empresas, el presente con el futuro.

La visión en una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

2.2.5. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Según Serna (2008), el diagnóstico estratégico es el que sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto en lo interno como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos? ; ¿Dónde estamos hoy?

Para ello es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas sobre las condiciones; fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategia para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir, oportunamente el efecto de las amenazas.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las debilidades y fortalezas internas.

2.2.6. OPCIONES ESTRATÉGICAS.

Definido el direccionamiento estratégico de la organización, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

2.2.7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como, diseñar planes de acción concretos. Serna (2008).

Los proyectos estratégicos y planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico.

El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la organización, además, debe ser monitoreado y auditado la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

2.2.8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA.

El proceso de planificación estratégica es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa, como lo define Serna (2008). Éste se inicia en el nivel superior de la organización, planeación corporativa, en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión, los objetivos y las estrategias globales de la organización. Ésta es la planificación macro, a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la organización.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocio, planificación funcional o táctica. Es este nivel se definen una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo. Se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas, planeación operativa, en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La planificación operativa deberá retroalimentar todo el proceso, a fin de que éste se dinamice y defina los ajustes y acciones que en un momento dado requieran.

Esto viene a conformar un sistema de interrelaciones que hace de la planificación estratégica un proceso dinámico ágil, flexible y altamente participativo. Ver figura N° 4.

2.2.9. DIFUSIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICAS.

Definido el plan estratégico, y antes de que sea implementado, debe difundirse a toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Las personas solo pertenecen a lo que conocen. La alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico, asegura una visión compartida. Ésta es la clave del éxito estratégico. Serna (2008).

La difusión debe hacerse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolida el liderazgo en cada nivel, se hace más responsable y se facilita el monitoreo estratégico.

El proceso de planificación estratégica es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.

2.2.10. MODELOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

En la actualidad en América Latina el debate académico y las experiencias prácticas sobre planificación y gestión pública se centran en las modalidades: normativa, Estratégico- Corporativa, Estratégico- Situacional, Prospectiva, Comunicacional y Gestión de la Calidad. La normativa, inicialmente calificada de "planificación del desarrollo" (CEPAL,1954), se utiliza desde los comienzos de los sistemas nacionales de planificación y fue impulsada en la región de manera decisiva en la década de los cincuenta y sesenta. La planificación corporativa proviene fundamentalmente de la empresa privada y se ha venido incorporando en las instituciones y empresas del Estado. La planificación situacional, por su parte, proviene de la crítica a la planificación normativa y se introduce en el caso venezolano en la década de los ochenta. Mientras que el enfoque prospectivo se basa en la técnica de escenarios y constituye una práctica corriente en el sector privado.

Así mismo, la planificación comunicacional centra su interés en las relaciones entre los actores y finalmente la gestión de la calidad proveniente de la experiencia de las empresas TOYOTA y Post - FORD.

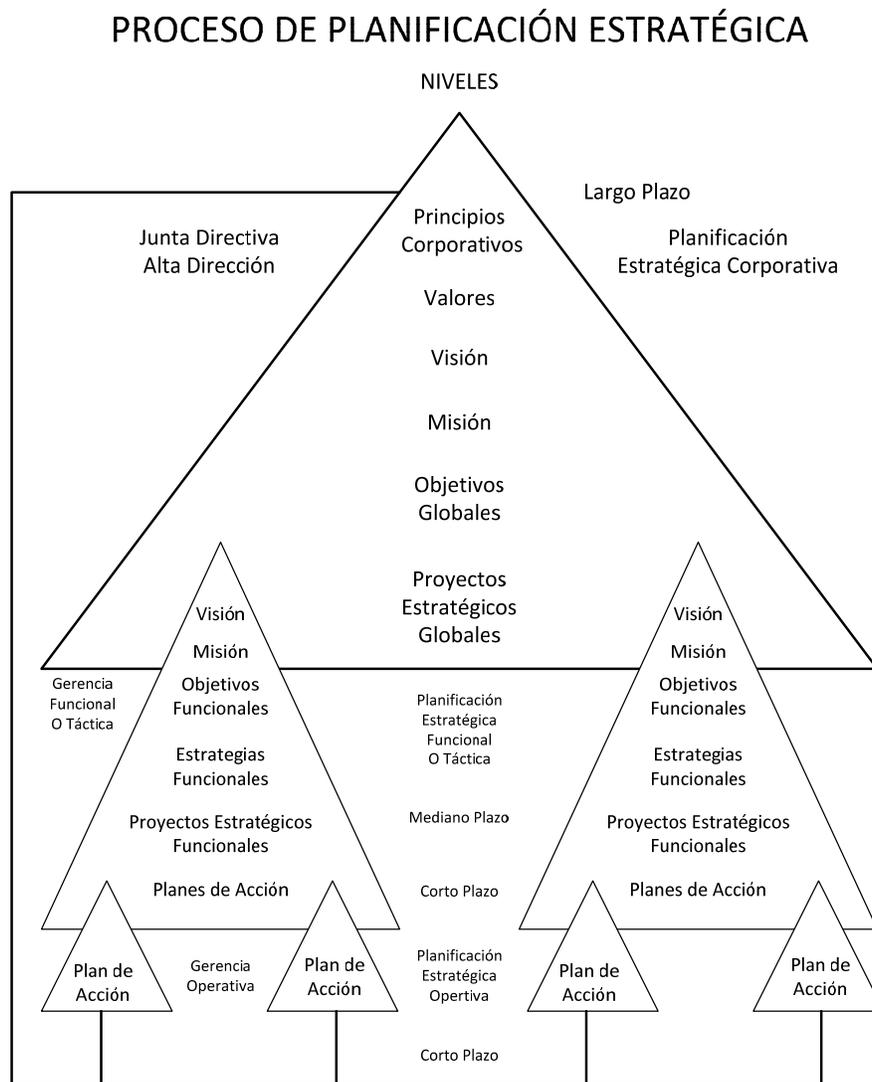


FIGURA N° 4.

Proceso de Planificación Estratégica
Fuente: Serna Gómez (2008)

LA PLANIFICACIÓN NORMATIVA

Centra su atención en las propuestas prescriptivas y normas que, en términos de un sujeto, preferentemente el Estado, que planifica al sistema, y pueden promover la velocidad del crecimiento y corregir los desequilibrios funcionales de dicho sistema.

Esta concepción se construye como método a partir de la integración operativa de técnicas de proyección de tendencias con técnicas de programación a mediano plazo. Para ello, se parte del principio que dado unos fines, el problema es la selección de los medios en una realidad que se construye por sectores y donde lo estratégico tiene que ver con las prácticas reales de gobierno. En tal sentido, utiliza la técnica de escenarios para determinar las disponibilidades económicas financieras requeridas por los programas sectoriales de inversión.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

Este enfoque aborda el problema de la planificación intentando establecer un equilibrio dinámico entre recursos financieros, resultados y opciones estratégicas, para las distintas áreas de la organización, bajo el supuesto que la corporación está en interacción con un ambiente o entorno donde participan competidores. Así, la situación de la corporación se define por su posición en el ambiente donde se desenvuelve, dadas las fortalezas y debilidades que caracterizan a dicha organización. Para la determinación de ello se emplean varias herramientas, la más conocida y popularizada es la Matriz DOFA (Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

La determinación de la situación es la que posibilita la formulación de las estrategias y de las políticas que buscan resolver los problemas y enfrentar los desafíos corporativos. En esta concepción se establece la utilización de la técnica de escenarios y el uso de juegos de corporaciones

como los mecanismos para afrontar la incertidumbre y evaluar las disponibilidades de los recursos exigidos por la función de producción de la organización en distintas situaciones. En este enfoque se destacan los aportes de Ackoff (1970) y Porter (1991).

La planificación estratégica corporativa ha popularizado varios de sus pasos en el diseño del plan, como lo son: la definición de la misión, de los objetivos, políticas y estrategias.

Por lo anterior, para una Unidad Generadora de Ingresos perteneciente a una dependencia universitaria, se adopta este modelo de planificación y gestión, ya que se adecua al entorno actual, se analizan diferentes escenarios posibles y como impactan en la organización.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Parte del principio de que el planificador es quien gobierna el proceso e intenta construir una teoría de las situaciones que posibilite el captar la totalidad relevante para la acción de un actor, así como los conflictos entre oponentes cuando estos confrontan sus planes en una realidad que se les constituye como tal sobre la base de problemas.

Para esta modalidad de planificación lo estratégico está referido a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan de la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales. Por lo que, las técnicas de simulación deben buscar formalizar, a escala, el proceso social real con el fin de facilitarle a un actor la escogencia de una trayectoria de situaciones o de proyectos.

LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA

Este enfoque se caracteriza por precisar las estrategias de acción presentes a través de la exploración sobre los futuros posibles. Concibe a la

planificación como una prospectiva normativa y utiliza la técnica de escenarios como la principal herramienta para hacer reflexiones en torno a conjuntos coherentes de hipótesis probables sobre las variables claves del sistema y sobre las posibles estrategias de los actores.

La prospectiva exploratoria es utilizada como el marco de referencia para la generación y selección de las estrategias alternativas que requiere el diseño del plan de acciones.

LA PLANIFICACIÓN COMUNICATIVA

Propone que la clave de la acción es el lenguaje y que, por tanto, el centro de la atención está en la creación de estructuras conversacionales que faciliten el entendimiento y el acuerdo para una acción cooperativa. Estas conversaciones se articulan por actos de habla, cada uno de los cuales tiene una forma pertinente de validación según sean una aserción, instrucción, compromiso, expresión o declaración.

En tal sentido, la planificación, como uso interactivo del lenguaje, está referida a la coordinación, seguimiento y evaluación de las conversaciones o diálogos en que participan los actores.

LA PLANIFICACIÓN DESDE LA GESTIÓN PARA LA CALIDAD

Plantea que es responsabilidad de todo gerente el mejoramiento incesante de los procesos que están bajo su responsabilidad. Lo cual implica el observar si el producto, servicio o proceso cumple con sus requisitos, y el hacer que el trabajo de los equipos de mejoramiento de procesos se base en un compromiso con los clientes y en la mejora de la calidad.

Este enfoque establece como puntos estratégicos en la gestión: el aprender a escuchar al cliente; el optimizar la efectividad organizacional a través de la mejora de los procesos y el realinear la cultura organizacional

mediante la aplicación de una nueva filosofía de aprendizaje y dirección que fomenta la eliminación de los desperdicios en los procesos.

OTRAS CORRIENTES DE PLANIFICACIÓN

Las corrientes centrales de la planificación han dado lugar a diversas combinaciones de estos enfoques, conservando relativamente las características de los mismos, cabe destacar que las nuevas corrientes buscan la integración y la contemplación de los aspectos más conflictivos para el proceso de planificación, tales como el enfoque holístico y la planificación sistémica.

2.2.11. LA MATRIZ DE PORTAFOLIO o BCG

Esa matriz fue desarrollada por el Boston ConsultingGroup (BCG), y citada por primera vez por Bruce D. Henderson en 1973, y es de gran utilidad para evaluar cada producto, unidad estratégica de actividad o la organización en su totalidad. Representa un método interesante para asignar recursos y reflexionar sobre el tipo estrategias a formular. Ver figura N° 5.

El método utiliza una matriz de dos por dos (2x2) para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- a) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la organización se convierta en vaca.

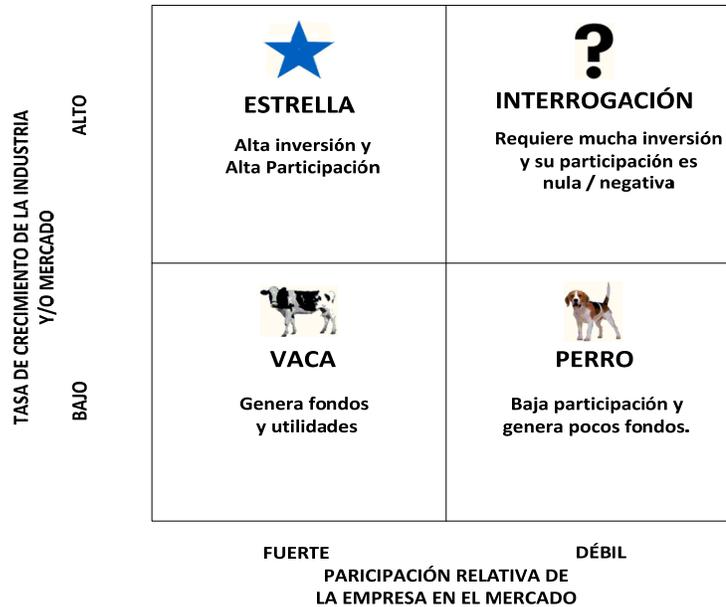


FIGURA N° 5.

Matriz BCG

Fuente: Adaptado de la Boston ConsultingGroup (BCG). Citado por Henderson (1973).

- b) INTERROGANTE. Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- c) VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- d) PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del mercado.

Por lo general cuando la organización, el producto o unidad estratégica se estudia está ubicada en el cuadrante “signo de interrogación”, con una débil participación en un mercado en crecimiento, requiere grandes inversiones de recursos para que se convierta en estrella, tal como se denominan aquellos que están ubicados en ese cuadrante y tienen grandes oportunidades por encontrarse en una posición de gran crecimiento y ser fuertemente competitivos.

Cuando la organización, producto o unidad estratégica que se analiza se encuentra en el cuadrante de vaca lechera, con una posición fuertemente competitiva en un mercado estancado, por lo general está dando rendimiento yaquí no se necesita invertir más recursos, sino, simplemente “ordeñar” como medio de subsistencia y para el aporte en efectivo. Ver figura N° 6

NOMBRE CARACTERÍSTICA	 VACAS LECHERAS	 PERRO	 INTERROGANTE	 ESTRELLA
CRECIMIENTO DEL MERCADO	DÉBIL	EN DECLIVE	RÁPIDA EXPANSIÓN	RÁPIDA EXPANSIÓN
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	ELEVADA	DÉBIL	DÉBIL	ALTA
CARACTERÍSTICA DEL PRODUCTO	PROVEE RENTABILIDAD	CONSUME RECURSOS	DEMANDAN INVERSIÓN	BASTANTE INVERSIÓN
OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSECHAR	RETIRARSE o SOBREVIVIR	DESARROLLAR o RETIRARSE	RELEVARAN A LAS VACAS LECHERAS

FIGURA N° 6.

Tipología de la Matriz de la BCG

Fuente: Adaptado de la Boston Consulting Group. Citado por Henderson (1973)

Cuando el producto que se analiza está ubicado en el cuadrante del “perro”, hay que pensar seriamente en eliminarlo, ya que, lo que se está generando es pérdida y no se reporta beneficio alguno para la organización. Para el caso cuando se analiza la organización en su totalidad o una unidad

estratégica de actividad y éstas se ubican en el cuadrante del “perro”, las estrategias a formularse deben ser meditadas con mucho cuidado y atención. Ver Figura N°7

Según Francés (2006), la lógica de esta matriz aconseja entrar a nuevos negocios, en mercados en crecimiento, en posición de seguidor, los que están ubicados en el cuadrante de interrogante. Se aconseja invertir en ellos para convertirlos en líderes de su mercado, con lo cual pasaran a ser estrellas. Esta recomendación se basa en el concepto de curva de experiencia, aplicable a los procesos tradicionales de manufactura.

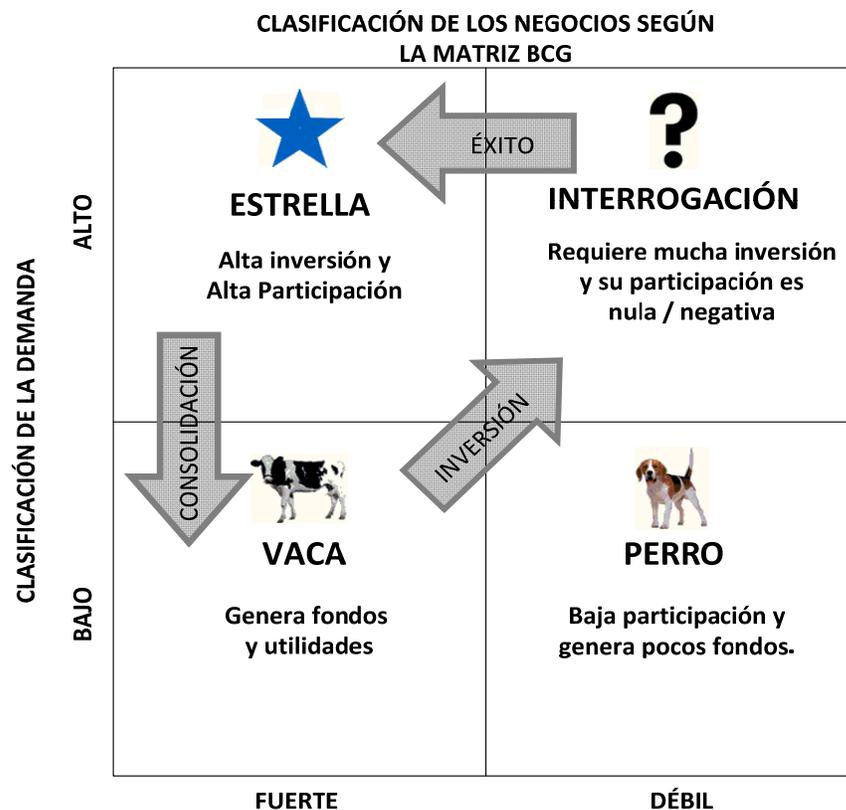


FIGURA N° 7.
Matriz BCG Clasificación de los negocios.
 Fuente: Adaptado de la Boston Consulting Group. Citado por Henderson (1973).

2.2.12. LA MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL

Según Wehrich (1982), creador de la Matriz de Análisis Situacional, tiene un carácter amplio. Esta matriz contempla aspectos distintos a la Matriz de Análisis Situacional, llamada también FODA, DOFA o TOWS los de matriz de portafolio y por lo tanto la complementa. La matriz DOFA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización (Koontz y Wehrich, 1994).

La matriz FODA, DOFA o TOWS es ideal para enfrentar los factores internos y externos con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. Las siglas de la matriz significan: F (fortaleza) o en inglés S “strengths”; O (oportunidades) o en inglés “opportunities”; D (debilidades) o en inglés “weaknesses”; y A (amenazas) o en inglés T “threats”. En lo sucesivo se hablara de matriz DOFA.

El enfrentamiento entre las oportunidades y amenazas del entorno contra las fortalezas y debilidades de la organización, con el propósito de formular estrategias más convenientes para la institución, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Toda organización posee debilidades y fortalezas internas, así mismo, está expuesta a las amenazas y oportunidades del entorno. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente, una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar las amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización, Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategia (Weihrich, 1982): DO, FA, FO y DA.

- La estrategia DO, tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le ofrece ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así aprovechar la oportunidad.
- La estrategia 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 resulta más problemático para la institución.
- La estrategia FO, se basa en el uso de las 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.
- La estrategia DA, tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utilizan solo 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 o de misión.

La finalidad de esta fase es la generación de varias opciones de estrategias factibles, y no la selección de las cuales son las más apropiadas. Esto indica, que no todas estrategias propuestas por la matriz DOFA, serán seleccionadas para su ejecución. Ver figura N° 8.

2.2.13. PLANES DE ACCIÓN.

Los planes de acción se realizan una vez definida las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización con relación a su entorno.

		EL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
I N T E R N A S	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS FA Aprovechar las Fortalezas o aumentarlas para enfrentar las amenazas.
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO Aprovechar las oportunidades para disminuir las debilidades.	ESTRATEGIAS DA Minimizar las debilidades y atenuar las amenazas.

FIGURA N° 8.

Matriz DOFA

Fuente: Adaptado de Weihrich(1982).

Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

El desarrollo de los planes operativos en el ámbito de las instituciones públicas está determinado por metodologías y procesos que obedecen a reglamentaciones propias de las oficinas de planeación y/o presupuesto, por lo tanto no existe un esquema único.

Criterios para evaluar las estrategias:

- Los planes de acción definidos permiten el logro del objetivo.
- Ha determinado los costos y beneficios de los planes de acción.
- Los planes de acción generan impactos negativos o positivos en otros objetivos.
- El objetivo que será implementado con la estrategia es clave para el éxito de otro objetivo.
- La entidad está en condiciones de implementar el plan de acción, si no que cambios debe hacer para lograrlo.
- Tiempo que requieren los cambios.
- Una vez implementados, que cambios de procedimientos se requieren, que impacto tiene sobre la entidad.
- ¿Qué pasos son necesarios para implementar los planes de acción y que tiempo requiere cada paso?

Puntos a ser revisados para verificar los recursos necesarios para cada estrategia:

- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para implementar la estrategia: presupuesto, personal, capacitación, equipos tecnológicos, otros?
- ¿La información que se requiere tiene un soporte tecnológico adecuado?
- ¿Cuál es el impacto fiscal del curso de acción, se necesitan recursos adicionales. La implementación de la estrategia requiere recursos adicionales en el próximo presupuesto?

2.2.14. INDICADORES DE GESTIÓN.

Según la Real Academia Española de la Lengua la palabra “Indicador” significa, “Que indica o sirve para indicar”. Proviene del latín “Indicare”, significa: “Mostrar o significar algo, con indicios y señales”.

En el ámbito de la medición del sector público un Indicador de Desempeño puede ser definido como: “Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño”. Armijo (2011).

Una definición general de indicador de desempeño, sin entrar aún a especificar los ámbitos o niveles de su uso, es la siguiente “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución.” Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado o particular nivel de desarrollo. Armijo (2011)

La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte. Otra aproximación interesante al concepto de indicador es la que permite desagregar las funciones que cumple el indicador: “Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA, 2002).

En el ámbito de la medición del sector público los indicadores de desempeño se pueden aplicar a todo el proceso de producción.

El indicador deberá estar focalizado y orientado a “medir aquellos aspectos claves” o factores críticos que interesa monitorear. Esto implica establecer muy bien los objetivos estratégicos de la institución, identificando las variables

relevantes que se relacionan con los productos estratégicos y los efectos esperados.

Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño. Por esto mismo siempre un indicador siempre nos avisa, o nos entrega información respecto de como se está avanzando respecto de un objetivo.

A diferencia del sector privado, las instituciones públicas enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar qué es lo que debe producirse, los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño.

Los beneficios de la evaluación a través de indicadores de desempeño son múltiples:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios: eliminar tareas innecesarias o repetitivas, tramites excesivos o se definan los antecedentes para reformulaciones organizacionales.
- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.

- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

En la figura N° 9, se muestra un resumen de lo que sería la esencia de la medición de los indicadores de desempeño y su relación con la misión.

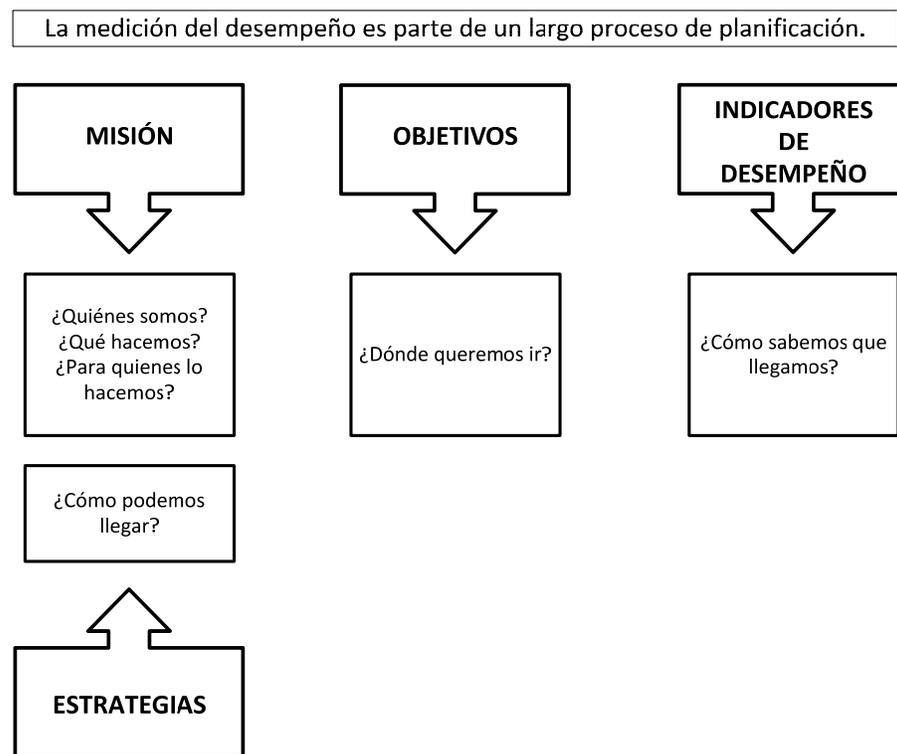


Figura N° 9.
Planificación Estratégica e Indicadores.
Fuente: Armijo (2010)

El desempeño de una organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base a los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto

estratégico, se definen unos índices que permiten medir el desempeño de la organización.

Esta medición debe realizarse en forma periódica, de manera que realmente oportunamente el proceso de planificación, y pueden, por tanto, ser introducido los ajustes o modificaciones necesarias que la situación requiera.

La formalización de este proceso de evaluación y mediciones periódicas institucionalizan la auditoría estratégica, la cual es un componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica organizacional.

Características de los Indicadores.

Para definir un buen indicador, es importante desarrollar un criterio para la selección que debe controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante?
4. ¿Se grafica fácilmente?

Funciones básicas de los indicadores

- Simplificación
- Cuantificaron
- Comunicación

Dimensiones de los Indicadores

- Cualitativas: Descripción de la variable

- Cuantitativas: Expresión porcentual, numérica, promedio, número absoluto

Representación de los Indicadores

- Cifra absoluta: Refleja características particulares en un momento dado (Por ejemplo: número de usuarios de nivel primario)
- Porcentajes: Se refiere fundamentalmente a aspectos de distribución (Por ejemplo: Porcentaje usuarios que no acceden a los servicios del total de la población).
- Promedios y Otras Medidas estadísticas: Representa comportamientos típicos (Por ejemplo: Libros per-cápita).

Los indicadores requieren ser construidos tomando en consideración el espacio, el contexto, la especificidad, etc. Pueden ser:

- Simples: Cuando se refieren a una sola variable.
- Complejos: Cuando se refieren a una relación de dos o más variables.

Propiedades de los indicadores

Las cualidades más representativas son las siguientes:

- Validez: Deben reflejar y medir los efectos y resultados.
- Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de la unidad de información, así como las condiciones del contexto (Medio social) en donde se gestiona.
- Sensibilidad: Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo; es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.
- Relevancia: Deben servir efectivamente a la unidad de información para la toma de decisiones. Es decir, deben captar un aspecto esencial de la realidad que busca expresar, en términos cualitativos o de su dimensión temporal.
- Representatividad: Deben expresar efectivamente el significado que los factores le otorgan a determinada variable.

- Confiabilidad: Las mediciones que se hagan por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- Demostrables: Deben evidenciar los cambios buscados.
- Fáticos: Deben ser objetivamente verificable.
- Eficientes: Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- Suficientes: Por sí mismos deben expresar el fenómeno con otros indicadores, sin ser redundantes.
- Flexibles: Con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Aspectos metodológicos a tener en cuenta al formular indicadores

Para construir los indicadores se requiere:

- Identificar las variables que se encuentran subyacentes en los objetivos de la unidad de información o proyecto, en sus metas y en sus resultados, identificando los “conceptos claves”.
- Construir un significado colectivo de la variable.
- Desglosar las variables a través de un proceso de deducción lógica, en indicadores que representan ámbitos específicos de las variables.
- Diseñar todos los indicadores que sean necesarios para expresar cada dimensión de una variable.
- Priorizar y seleccionar los indicadores. Se requiere que la unidad de información identifique un conjunto de criterios de ponderación y selección de indicadores de acuerdo con las características de la unidad de información específicas del programa.

Los criterios podrían ser los siguientes:

- Fácil acceso a la información del indicador.
- Relevancia para el responsable directo de la unidad de información.
- Número y tipo de usuarios del indicador.
- Representatividad frente a los resultados.

Según Armijo (2011), plantea cuatro tipos de indicadores de gestión, los cuales son:

1. EFICACIA

Es el grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos. Por esta razón podemos obtener indicadores de eficacia, tanto de los productos (“outputs”), o bien de los resultados ya sea intermedios o finales (impactos-“outcomes”).

2. EFICIENCIA

Describe la relación entre dos magnitudes:

- a. La producción física de un producto (bien o servicio) y
- b. Los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción.

Mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos

Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.

3. CALIDAD

Se refiere a la capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios.

- a. Mediciones Indirectas.

Mejorar los atributos y características de los productos.

- b. Mediciones Directas.

Grado de satisfacción de los usuarios.

4. ECONOMÍA

Mide la capacidad de de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se exponen los elementos que constituyen el marco metodológico: enfoque y tipo de estudio, su método de investigación, unidad de análisis y fases metodológicas llevadas a cabo para el desarrollo del estudio.

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

El enfoque dado a la investigación es mixto, ya que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de información de tipo descriptiva y la realización de una propuesta factible en un mismo estudio.

En primer lugar, la investigación tiene un enfoque cualitativo, pues una vez planteado el problema se construyó un marco teórico partiendo de la revisión de literatura y sin medición numérica para luego dar pie al desarrollo de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En segundo lugar, posee cuantitativo ya que se elabora y desarrolla un modelo de una propuesta operativa viable de tal manera que soluciona problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociables; a los que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos. (UPEL, 2010)

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Según Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook, Métodos de Investigación en la Relaciones Sociales(1965) Ed. Rialp, Madrid, p. 67, como descriptiva, ya que:

“Descriptivas: Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. También deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizan consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite en otra fase distinta del trabajo trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas.”

En el presente trabajo se realiza un diagnóstico sistemático y organizado de la situación presentada en la UGI-DIMETEL, la cual se enmarca en este tipo de clasificación.

Además, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006, reimpresión 2010) p.21, el tipo de estudio se puede adicionar como del tipo Proyecto Factible, ya que:

“El proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociables; pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de cómo un diseño que cumpla ambas modalidades”

En el presente trabajo desarrolla una propuesta de un modelo operativo viable, para la UGI-DIMETEL.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el caso de la presente investigación, el Diseño de la misma, por ser un estudio descriptivo, contempla el estudio y análisis documental de bibliografía y trabajos relacionados con el tema en estudio. Así mismo, es un trabajo de campo,

donde se hace una exploración y observación de la población para la recolección de los datos mediante la encuesta y entrevistas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

La información empleada en la investigación fue obtenida a partir de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias permitieron la recolección de los datos necesarios para la investigación, a través de entrevistas cara a cara y reuniones de trabajo con los el personal directivo de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática de la Universidad de Carabobo. A partir de las fuentes secundarias, mediante la revisión de bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio como revistas, artículos y con la búsqueda avanzada en base de datos e internet, se extrajo y recopiló información relevante y necesaria para abordar el problema de investigación (Hernández et al., 2010).

3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis corresponde a la UGI-DIMETEL, la cual fue acreditada el 28 de Enero del 2013, por el Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo en su sesión Ordinaria N° 1.682. En el estudio participaron ocho (08) personas que conforman el tren directivos y personal influyente en las tomas decisiones de la misma.

Los cargos claves del grupo integrante se mencionan a continuación:

- Director de la Dependencia.
- Un (01) Coordinador de Medios Dedicados.
- Un (01) Coordinador de REDIUC.
- Un (01) Coordinador de la Radio Universitaria 104,5 FM.
- Un (01) Coordinador de la Televisora Universitaria (UCTV)
- Un (01) Coordinador de la Unidad Generadora de Ingresos.
- Un (01) Jefe de Producción.
- Un (01) Jefe de Proyectos.

Personal clave en el desenvolvimiento de la dependencia, ya que ellas son consultadas la toma de decisiones que afectan la operatividad de la organización DIMETEL, y que, de esta manera, garantice la aplicación de los resultados a ser propuestos.

3.6. LA INVESTIGACIÓN

A continuación se indica las actividades que se llevaron a cabo en cada fase de la investigación para alcanzar los objetivos del estudio.

- **Fase 1:** *Diagnosticar* la situación actual con fines de revisar y reformular la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, a través de la revisión de las diferentes fuentes de información secundarias y reuniones con el grupo directivo.
- **Fase 2:** *Análisis*. A través de del estudio del entorno y análisis interno de la organización, se realizó la matriz DOFA aplicándose la técnica de grupos nominales, donde se detallaron las variables influyentes.
- **Fase 3:** *Propuesta*. Se realizó la propuesta, con la modificación de Misión, Visión y Objetivos estratégicos. Se establecieron las estrategias a seguir, con su respectivo Plan Operativo Anual y los indicadores de Gestión.

3.6.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO - UGI-DIMETEL.

Para la elaboración del Plan Estratégico de la UGI-DIMETEL, se realizaron las siguientes fases:

- 1) Descripción de la situación actual
- 2) Análisis
 - i. Estudio de entorno

- ii. Análisis Interno.
 - iii. Elaboración de la Matriz DOFA.
- 3) Propuesta
- i. Formulación de la Misión.
 - ii. Formulación de la Visión.
 - iii. Elaboración de las estrategias propuestas.
 - iv. Planes de Acción propuestos.
 - v. Indicadores propuestos.

3.7. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

3.7.1. ESTUDIO DEL ENTORNO Y ANÁLISIS INTERNO.

La UGI-DIMETEL recién inicia un proceso de revisión con la finalidad de diseñar las estrategias más acertadas y oportunas, de tal manera que conformen un plan estratégico para los próximos cuatro (4) años.

Para la formulación de las estrategias se requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la organización presentes en el período considerado, y un análisis interno, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades.

En el análisis del entorno, se incluyen los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos y físicos, añadiéndose a éstos el entorno sectorial, esto es, los actores con los que interactúa la organización o empresa en su sector: clientes, competidores, proveedores y reguladores.

El próximo paso era identificar cuáles eran las variables relevantes y críticas del entorno para la UGI-DIMETEL y así detectar las oportunidades y amenazas en el marco del análisis realizado.

Para sustanciar esta etapa, se conformó una lista de variables preliminares que se consideraron relevantes. Se reunió al equipo en estudio, con el propósito de depurar las variables preliminares, realizándose una tormenta de ideas y valorizando las variables, dando como resultado una lista priorizada de las mismas.

Durante el proceso fueron agregadas nuevas variables y eliminadas aquellas que, por mayoría, consideró sin o con poca relevancia.

Estas sucesivas sesiones incluían el uso de la técnica de grupo para facilitar la creatividad, la generación y discusión de las ideas. Los participantes expusieron sus ideas a la vista de todos y siguiendo las reglas de Técnica de Grupo Nominal (T.G.N.), analizando y depurando conjuntamente, eliminando las repetidas y/o redactándolas con mayor claridad otras que así lo requiriesen.

3.7.2. ELABORACIÓN DE LA MATRÍZ DOFA.

Con el fin de revisar y actualizar la misión de la UGI-DIMETEL, los participantes recibieron los resultados del análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y los resultados del autoanálisis de la UGI (fortalezas y debilidades) así como la normativa que regula la vida de la UGI-DIMETEL.

Posteriormente se promovió un trabajo en equipo donde el objetivo fundamental era dar respuesta a las siguientes interrogantes, a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno y de las fortalezas y debilidades de la Unidad Generadora de Ingresos de DIMETEL:

- ¿Qué tipo de organización es?
- ¿En qué sector se desarrolla?
- ¿Cuáles son los propósitos fundamentales?

- ¿Cuál es la razón social?
- ¿Cuáles son los productos y resultados primarios?
- ¿A quién sirve? ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuál es el ámbito de acción?
- ¿Qué cosas, actitudes, capacidades o forma de hacer las cosas diferencian la UGI – DIMETEL de otras instituciones?
- ¿Qué otras cosas distintas a las que realiza en la actualidad se puede seguir haciendo en el futuro?
- ¿Cuáles son los valores que están o se quieren que estén difundidos y enmarcado en toda acción institucional?
- ¿Qué espera de la UGI-DIMETEL el futuro, la comunidad, la región y el país?
- ¿Qué opinan el personal en general de la organización?
- ¿Cuál es la imagen de la institución (Dirección) en la localidad y en la región?
- ¿Qué tecnología fundamentará la acción institucional en el futuro?
- ¿Dónde se actúa ahora? ¿Se puede expandir en un futuro?
- ¿Qué servicios o productos nuevos se está en capacidad de ofrecer en un futuro?

3.7.3. ELABORACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN.

Los integrantes del equipo respondieron todas y cada una de las anteriores interrogantes a través de una Tormenta de Ideas.

Se escribieron las ideas que iban surgiendo en el pizarrón, de tal manera que estuvieran expuestas a los participantes, dándose un tiempo prudencial para que en silencio, las analizaran y si así lo querían, escribieran sus observaciones con relación a cada respuesta.

Posteriormente se procedió a concretar cada respuesta, tomando la opinión de la mayoría y descartando aquellas que se repitiesen o que estuviesen en posición minoritaria.

Se les suministró a cada uno de los participantes las matrices “Contenidos Fundamentales”, las cuales se muestran en la Tabla N° 1 de tal manera que fuesen llenadas en forma individual.

Cada participante llenó las matrices resultando ocho (08) juegos de matrices.

CONTENIDO FUNDAMENTAL DE LA MISION Y LA VISION DE LA UGI						
¿QUÉ SOMOS?	NUESTROS PROPÓSITOS Y RAZÓN SOCIAL	NUESTROS PRODUCTOS	CLIENTES Y USUARIOS ACTUALES Y POTENCIALES	MERCADO ACTUAL Y FUTURO	TECNOLOGÍA ACTUAL Y FUTURA	CAPACIDAD O ACTIVO DISTINTIVO

**Tabla N° 1. Componentes en el Proceso de Planificación Estratégica.
Fuente: Adaptado de Rodríguez (1997).**

3.7.4. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN.

3.5.4.3 FILOSOFÍA DE GESTIÓN

La Filosofía de Gestión representa el conjunto de postulados que traduce la doctrina fundamental de la institución, estableciendo su razón de ser, dirección de desempeño, coordinación y sus modalidades de acción. La filosofía de Gestión es un elemento primordial del subsistema de Planificación estratégica, pues servirá de base para la elaboración de

los planes corporativos de la organización. Fundamentalmente está orientada al largo plazo y su formulación se concreta a dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los propósitos fundamentales y razón de ser de la organización?, ¿qué quiere ser la institución en un futuro?, ¿cuál es la dirección que debe seguir la gestión institucional para cumplir con su misión y llegar a ser lo que pretende?, ¿cuáles son las orientaciones que guiarán la toma de decisiones?

Las respuestas a estas interrogantes se encuentran en formular la Misión de la organización, su Visión, sus Estrategias, sus Objetivos, sus Políticas Corporativas y los Lineamientos Estratégicos, los cuales representan los componentes de la Filosofía de Gestión Institucional, tal como lo representa en la Figura N° 10

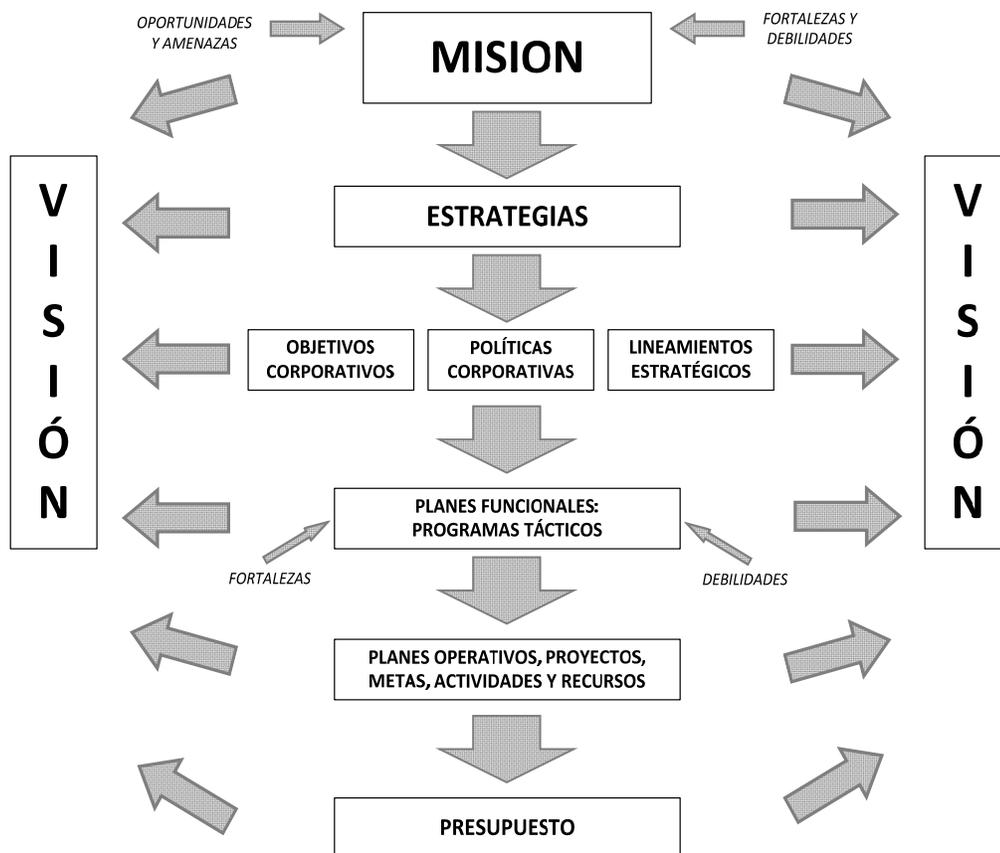


Figura N° 10. Componentes en el Proceso de Planificación Estratégica.
Fuente: Rodríguez (1997).

3.5.4.4 CONTENIDOS FUNDAMENTALES DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA UGI-DIMETEL

Una vez que el equipo de trabajo elaboró y redactó los resultados del estudio del entorno, la trayectoria institucional y el autoanálisis de la institución el siguiente paso consistió en la elaboración y actualización de la Misión y Visión de la Unidad Generadora de ingresos de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática de la Universidad de Carabobo, a la luz de los resultados.

Obtenido los contenidos de la misión y de la visión, los participantes seleccionaron a dos miembros, para que redactaran la misión de la UGI-DIMETEL, con base a lo anterior. En una sesión de trabajo posterior se presentó al grupo de estudio los resultados obtenidos. Estos fueron analizados nuevamente y retroalimentados a través de la técnica de Tormenta de Ideas, obteniéndose los resultados entre ¿Qué quiere ser la UGI-DIMETEL? y cuáles valores la sustentan. Para este fin se llenó un cuadro con los “Contenidos fundamentales de la Misión y la Visión de la UGI-DIMETEL”, cuyo formato se presenta en la Tabla N° 2.

CONTENIDOS FUNDAMENTALES DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA UGI	
VALORES QUE SUSTENTAN A LA UGI	¿QUÉ UGI SEREMOS o QUEREMOS SER?

**Tabla N° 2. Contenidos Fundamentales de la Misión y Visión de la UGI.
Fuente: Adaptado de Rodríguez (1997).**

3.7.5. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA UGI-DIMETEL.

Una vez definida la Misión y la Visión de la Unidad Generadora de Ingresos por parte del grupo de estudio, se convocó a una nueva sesión de trabajo con el objetivo que, a la luz de la Misión y Visión de la UGI; las fortalezas y debilidades de la organización; y las oportunidades y amenazas del entorno, se decidiera acerca de las acciones que orientarían al plan estratégico, los planes funcionales y operativos.

Previamente, los participantes fueron informados de los productos y servicios que la UGI-DIMETEL podría ofrecer, con la finalidad de ubicarlos en los cuadrantes de la matriz Boston Consulting Group (BCG).

Acto seguido, consistió en llenar la matriz DOFA y proponer un cúmulo de estrategias viables. Para ello se convocó a una sesión de tormenta de ideas donde cada participante aportó las posibles estrategias que, a su criterio, consideraba más conveniente. Estas fueron debatidas y por consenso del grupo se llegó al conjunto de estrategias.

Después de lo anterior, se seleccionaron las estrategias más convenientes para la UGI-DIMETEL en los próximos años. No quiere decir que con esto se descuidaran en el resto de las estrategias sino que se realizó un proceso de jerarquización.

3.7.6. PLANES DE ACCIÓN.

Una vez definida las estrategias, corresponde al siguiente paso establecer los planes de acción, de tal manera que permita “cerrar las

brechas” entre lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la UGI-DIMETEL con relación a su entorno.

Los planes son de carácter operativo, los cuales desarrollan a nivel de cada una de las coordinaciones, responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, que establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

Para tal fin se adaptó un formato de plan de acción a la UGI-DIMETEL de tal manera que expresara los puntos más importantes a considerar en su desarrollo

Dicho formato se muestra en la Figura N° 11.

 DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS 				
MISIÓN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
ESTRATEGIAS -				
Pasos a seguir	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento

**Figura N° 11. Formato de Planes de Acción.
Fuente: Adaptado de Armijo (2011)**

Siguiendo con la aplicación de dicho formato, se plasmaron en el mismo las estrategias a seguir en el período inicial. Cabe destacar que para el relleno del mismo, se necesitó que las coordinaciones se reunieran por separado, en las estrategias que le incumbían, lo cual implicó un proceso de sincerar en lo ¿con qué recursos cuentan? ¿Qué acciones se pueden hacer para cumplir con la estrategia? y ¿qué ganancia se puede alcanzar con el cumplimiento de la misma?

3.7.7. PROPUESTA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) – ESCENARIO DEL PRIMER AÑO.

Como último gran paso, se estimó el Plan Operativo anual en el escenario del primer año de operación con la metodología y con las propuestas del presente trabajo.

Para tal fin se definieron las tarifas de los patrocinios y servicios a brindar a través de la UGI-DIMETEL, haciéndose un ejercicio para proyectar de manera trimestral y consolidando de manera anual.

3.7.8. PROPUESTA DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN PARA LA UGI-DIMETEL.

Una vez definida las estrategias, corresponde al siguiente paso establecer los planes de acción, de tal manera que permita “cerrar las brechas” entre lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la UGI-DIMETEL con relación a su entorno.

Los planes son de carácter operativo, y se desarrollan a nivel de cada una de las coordinaciones responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos

humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, se ideó en el grupo de estudio, una propuesta de los indicadores de gestión, que regirán en el primer año de implementación del plan estratégico propuesto, los cuales tienen en consideración lo siguiente:

- ✓ Deben de ser exactos, representando la situación o el estado de como realmente es.
- ✓ Con una frecuencia mensual, consolidándose de manera trimestral.
- ✓ Deben ser breves, alcance en términos de cobertura del área de interés.
- ✓ Con Relevancia: pertinencia para una situación en particular, en este caso, los objetivos estratégicos.
- ✓ Deben ser oportunos con la disponibilidad y la actualización cuando se le necesite.

CAPÍTULO IV
LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO IV

LA ORGANIZACION

4.3 MARCO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN

La Dirección de Medios Electrónicos y Telemática (DIMETEL) es una dependencia adscrita a la Dirección Superior de la Universidad de Carabobo con el fin de brindar a la comunidad universitaria y el público de la región, un servicio de calidad en los medios masivos de Radio y Televisión, así como también en los medios dedicados de Telefonía, conectividad intra y extra universitaria, radiocomunicaciones móviles, entre otros.

DIMETEL se encuentra ubicada en el Centro Comercial Prebo, Locales S02 y S03, Avenida N° 107, c/c calle 130, Urbanización Prebo, en Valencia, Estado Carabobo.

En 1994, es creada la Unidad de Medios y Comunicaciones Eléctricas (UMCE) mediante la Providencia Rectoral, según el oficio R-1196, de fecha 18/03/1994. Debido al crecimiento, en cuanto a sus funciones, responsabilidades y avances tecnológicos, esta unidad se reestructura en la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática (DIMETEL), según resolución del Consejo Universitario N° CU-339, del 17/11/2005.

Bajo el oficio CU-004-1733-2014 del Consejo Universitario en sesión extraordinaria N° 1.733 de fecha 25 de Junio de 2014, es modificado el Manual de la Organización, el cual contiene la incorporación de la Dirección de Redes Telemáticas de la Universidadde Carabobo (antigua REDUC) y la Unidad de Producción Informativa.

Se basa para su creación y funcionamiento, en el siguiente marco legal:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal
- Ley Orgánica de la Administración Pública
- Ley Orgánica del Trabajo
- Ley Orgánica de Planificación
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos
- Ley de Universidades
- Ley Contra la Corrupción
- Ley Especial Contra Delitos Informáticos
- Ley de Mensaje de Datos y Firmas Electrónicas
- Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión.
- Ley del Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones afines.
- Ley Sobre el Estatuto de la Función Pública.
- Reglamento de Radiocomunicaciones.
- Reglamento de Operación de Estaciones de Radiodifusión Sonora.
- Reglamento Parcial Sobre Transmisiones de Televisión.
- Concesiones para el uso de Medios de Telecomunicaciones Masivos y Dedicados por Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).
- Contratos para la utilización y/o explotación de sistemas de telecomunicaciones suscritos entre la Universidad de Carabobo y CONATEL.
- Contratos de Servicios y/o Convenios Institucionales establecidos para la prestación de servicios de telecomunicaciones suscrito entre la Universidad de Carabobo y organizaciones nacionales e internacionales, instituciones públicas y privadas.
- Normativa Especial Laboral para la Operación Regular y Permanente.

4.3.1 MISIÓN

Según el Manual de la Organización aprobada por el Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo, la Misión de DIMETEL es: Satisfacer las necesidades comunicacionales intra y extrauniversitarias, desarrollando la infraestructura telemática y de medios electrónicos de comunicación social mediante el uso y

transferencia de herramientas de la más avanzada tecnología y así contribuir al logro de la misión de la Universidad de Carabobo.

4.3.2 VISIÓN

Se tiene como Visión de DIMETEL: Ser líder en la región y en el país, como ente promotor, trasmisor y difusor de la cultura y el saber, expandiendo el ámbito universitario a todos los rincones de la sociedad, para que, utilizando las más modernas tecnologías de información y comunicación contribuya al cambio social que gestado dentro de la misma Institución en el desarrollo de la educación integral, coadyuve la transformación de la sociedad hacia mayores niveles de bienestar y calidad de vida.

4.3.3 OBJETIVO GENERAL

DIMETEL posee como Objetivo General: Dirigir la plataforma de tecnología avanzada de medios electrónicos de comunicación social, servicios telemáticos, telecomunicaciones e informática mediante la gerencia de los recursos, promoción institucional y desarrollo tecnológico, para contribuir al cumplimiento de los fines de la Institución.

4.3.4 NIVELES ORGANIZACIONALES

UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Nivel Superior

Despacho de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática.

Nivel Medio

Radiodifusora Universitaria FMUC
Televisora Universitaria UCTV
Medios Electrónicos Dedicados (MED)

Nivel Operativo

FMUC

Área de Producción de Contenidos Culturales y Educación
Área de Operaciones

UCTV

Área de Producción de Contenidos Culturales y Educación
Área de Operaciones

MED-Red Dorsal Integrada de la UC (REDIUC)

Área Red Dorsal
Área Red Local
Área de Seguridad de Red
Área de Servicios de Red

MED-Radiocomunicaciones Móviles (COMOVIL)

Área de Proyectos e Implementación
Área de Mantenimiento

MED-Telefonía Digital Privada (TELEUC)

Área de Proyectos o Implementación
Área de Operaciones
Área de Mantenimiento

MED-Seguridad y Supervisión Electrónica (SELEUC)

Área de Proyectos o Implementación
Área de Operaciones
Área de Mantenimiento

Unidad de Producción Informativa

Unidad de Ingeniería

Área de Proyectos
Área de Implementación
Área de Mantenimiento

Oficina Sectorial de Administración

Oficina Sectorial de Recursos Humanos

4.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA – (ORGANIGRAMA)

La estructura organizativa aprobada por el Consejo Universitario 25/06/2014, se muestra en la figura N° 12

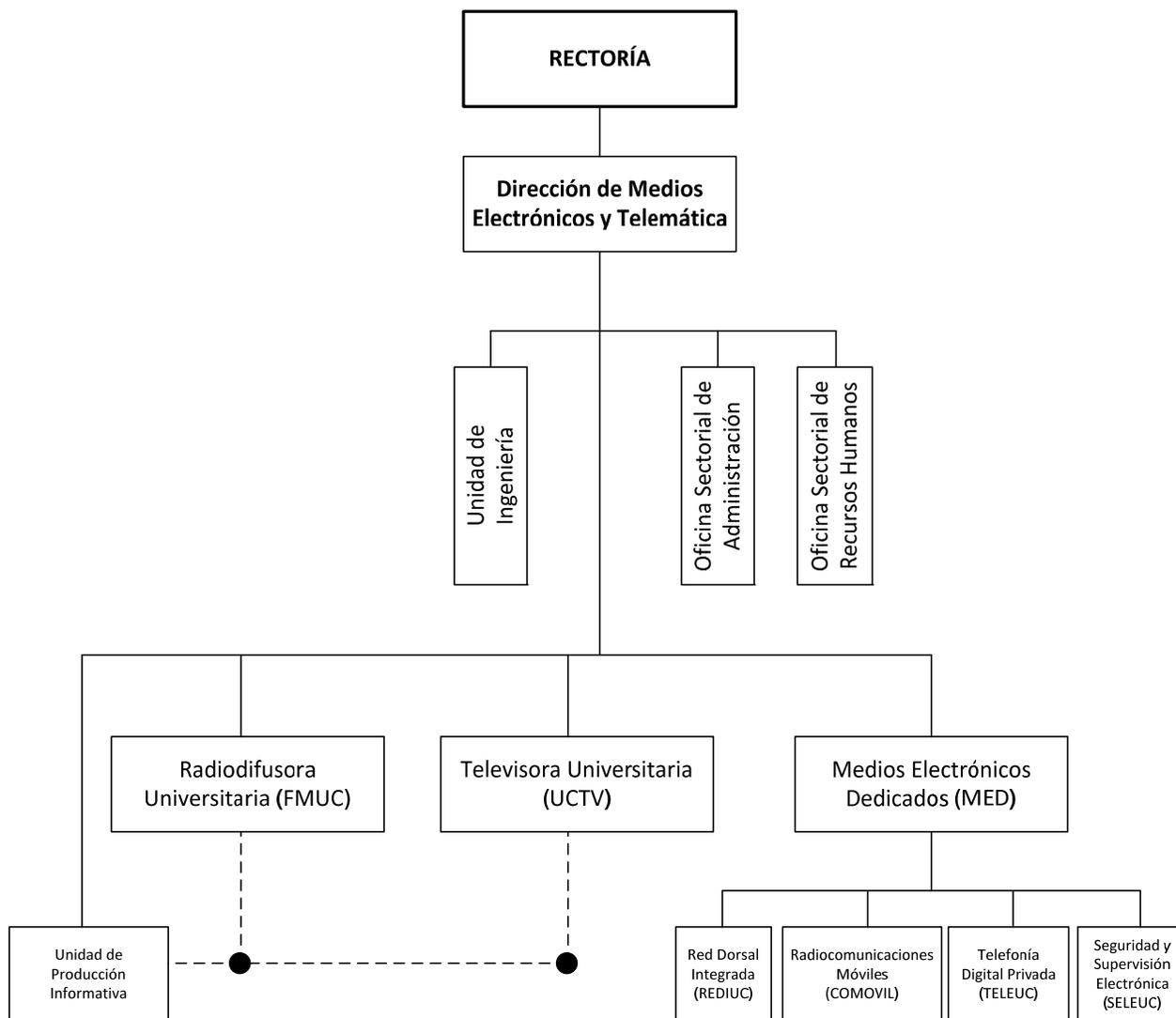


Figura N° 12. Organigrama de la Organización DIMETEL
Fuente: Manual de la Organización 2014

4.3.6 ATRIBUCIONES Y/O FUNCIONES DE DIMETEL

Las atribuciones y/o funciones de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática son las siguientes:

- Asesoría a las Autoridades y otras unidades organizativas en materia de sistemas de telecomunicaciones y afines.
- Dirección de las actividades operacionales y administrativas para el cumplimiento de los objetivos y necesidades.
- Proposición a las Autoridades de la política relacionada con medios electrónicos y telemática.
- Participación en el establecimiento de políticas y estrategias en materia de medios electrónicos y telemática.
- Planificación de las actividades operacionales, administrativas y recursos tecnológicos.
- Evaluación e incorporación de nuevas tecnologías en materia de medios y comunicaciones eléctricas.
- Representación de la Universidad de Carabobo en relación a los procesos de telemática y conectividad.
- Establecimiento de políticas de promoción institucional y publicidad de servicios.
- Control de los procesos licitatorios para dotación y obras de la Dirección.
- Coordinación con otras unidades organizacionales con ingeniería en proyectos, ejecución de obras y prestación de servicios a fin de garantizar compatibilidades, disminuir costos y garantizar las previsiones de escalabilidad a futuro.
- Participación en la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad de Carabobo.
- Formulación del Plan Operativo Anual de la Dirección.
- Formulación del proyecto de presupuesto anual para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos en materia de medios electrónicos masivos y medios electrónicos dedicados.
- Manejo de los recursos presupuestarios y financieros en caso que le sean asignados por la máxima autoridad, de la distribución desconcentrada del presupuesto de gastos de la Universidad de Carabobo.
- Control y seguimiento de la ejecución del Plan Operativo Anual, en cuanto a los objetivos y metas correspondientes a la Dirección.
- Evaluación del impacto de las actividades realizadas en el Plan Estratégico de la Dirección.
- Las demás que señalen los reglamentos y el órgano al cual se encuentra adscrita.

4.3.7 COORDINACIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS DEDICADOS (MED)

La Coordinación de Medios Electrónicos Dedicados (MED) tiene como principal función la ejecución de política de Dirección relacionado a medios electrónicos dedicados, controlando los procesos integrales de medios electrónicos dedicados, a través del desarrollo de las políticas aplicables para el diseño, instalación, operación y mantenimiento de MED y el control del desempeño integral de la plataforma telemática de la UC.

4.3.8 UNIDAD DE INGENIERÍA

La Unidad de Ingeniería es la unidad organizativa adscrita a la Dirección de Medios, la cual realiza funciones de naturaleza técnica-auxiliar relacionada con el apoyo y soluciones tecnológicas, integrales en el área de proyectos y/o procesos de ingeniería de telecomunicaciones y áreas afines.

El Objetivo General de la Unidad de Ingeniería de DIMETEL es la de desarrollar las soluciones tecnológicas integrales, adecuadas y eficientes en el área de proyectos y/o procesos de ingeniería de telecomunicaciones mediante las actividades de proyecto, investigación y desarrollo para su aplicación en los sistemas y servicios de telecomunicaciones de la comunidad universitaria y público en general.

La unidad de Ingeniería de DIMETEL se encuentra dividida en las siguientes áreas:

Área de Ingeniería de Proyectos

- Diseño de proyectos a todos los sistemas que operan en medios masivos y dedicados.
- Coordinación en la elaboración de proyectos de sistemas y procesos de telemática.
- Elaboración de ingeniería de detalle para proyectos de telemática.
- Estimación de costos y formulación de ofertas de proyectos y servicios de telemática.
- Apoyo en la investigación aplicada y desarrollo en materia de telemática.

- Apoyo en el diseño instruccional y capacitación tecnológica en materia de telemática.

Área de Ingeniería de Mantenimiento

- Ejecución de tareas de inspección y/o medición de campo, para mantenimiento de sistemas telemáticos, sus facilidades de soporte y afines.
- Diagnóstico de equipamiento de telemática.
- Diseño, implementación y ejecución de correctivo de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Coordinación de tareas de mantenimiento correctivo (atención de fallas y/o situaciones de contingencia).
- Documentación de proceso de mantenimiento (electrónica y física).
- Diseño de planes de capacitación de personal en materia.
- Diseño de planes de contingencia y reacción.
- Custodia y control del laboratorio de comunicaciones de la Dirección.
- Administrar lo relacionado a la flota de vehículos de DIMETEL.

Área de Ingeniería de Implementación

- Ejecución de inspección y/o medición de campo (ingeniería de campo o “surveys”)
- Control integral técnica y administrativa de la implementación de proyectos de telemática.
- Coordinación integral, interna y externa para la implementación de proyectos de telemática.
- Ejecución de pruebas y certificación de proyectos de telemática.
- Soporte de ingeniería de implementación y soporte logístico.
- Documentación integral de ingeniería de implementación (electrónica y física).
- Implementación de pruebas y certificación de sistemas de software y hardware.

4.3.9 RADIODIFUSORA UNIVERSITARIA FMUC

El Departamento Radiodifusora Universitaria FMUC es la unidad organizativa adscrita a la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, la cual realiza funciones de naturaleza técnica-auxiliar relacionado con las actividades de comunicación y difusión del quehacer universitario, fomento del conocimiento, cultura y educación como medio de comunicación masivo.

Tiene como objetivo general la de servir de puente comunicacional entre la Universidad de Carabobo y la comunidad de la región central de Venezuela, como medio masivo de comunicación, mediante el fomento, difusión del conocimiento, promoción de los valores musicales, información veraz sobre el acontecer universitario, formación integral de la ciudadanía, entre otros, a fin de lograr la proyección e internacionalización de la Institución y favorecer el crecimiento cultural de la colectividad.

ATRIBUCIONES Y/O FUNCIONES

Área de Producción de Contenidos Culturales Educativos

- Determinar y proponer la programación de la emisora, diseñando, planificando y promoviendo las estrategias y políticas de producción y programación.
- Elaboración de las pautas de transmisión y pautas de grabación de la estación.
- Promoción de la continuidad de la operación integral del área, bajo la condición de entidad No Susceptible a Interrupción.
- Auditar la calidad de los programas grabados, antes de la reproducción masiva de los mismos.
- Auditar la transmisión efectiva de los programas.
- Mantenimiento de los contenidos del portal web.
- Coordinación de los programas de copatrocinio institucional y de mensajes institucionales.
- Sensibilización y concientización a la comunidad universitaria a través de la programación diaria, como medio de educación, información y recreación para la
- Fortalecimiento de los valores locales, regionales, nacionales, culturales, educativos, artísticos, deportivos y sociales como emisora cultural educativa.
- Fomentar en el entorno familiar el análisis y discusión guiada sobre los contenidos que ofrece la programación de la emisora.
- Procurar al niño y al adolescente alternativas de entretenimiento, recreación e información.
- Control de la redacción de guiones, grabación y documentación adecuada de programas grabados y adecuada selección de programas.
- Ejecución de las pautas de grabación de programas y espacios institucionales y de las pautas de musicalización de programas.

Área de Producción Informativa

- Elaboración y promoción de las pautas para la elaboración de programas institucionales de producción informativa.
- Planificación de los programas de producción informativa.
- Coordinación de las pautas de producción informativa en campo.
- Establecimiento de las pautas informativas institucionales para la producción informativa de espacios destinados a la promoción del quehacer universitario.
- Promoción y propiciación la operación integral del área, bajo la condición de entidad No Susceptible a Interrupción.
- Coordinación la grabación de programas de producción informativa.
- Evaluación de la transmisión efectiva de los programas radiofónicos.
- Mantenimiento actualizados los contenidos de producción informativa del portal web de la emisora.
- Evaluación de la redacción de guiones para programas informativos y de la grabación y documentación adecuada de programas informativos grabados.
- Selección de programas informativos.
- Coordinación para el despliegue del personal en caso de eventos de campo.
- Cumplimiento de las estrategias y políticas de producción informativa de la emisora.

Área de Operaciones

- Coordinación de las operaciones de la Estación de Radiodifusión Sonora, incluyendo las relacionadas con: control de salida al aire, Estudio de salida al aire, control de grabación, estudio de grabación, musicalización y archivo de programas de audio.
- Atención a los productores, locutores e invitados en sus procesos de operación asociados con la emisora.
- Custodia y control del equipamiento de la estación.
- Custodia y control de todos los medios grabados y vírgenes de la estación.
- Aplicación de las pautas operativas generadas por el Área de Producción de Contenidos Culturales y Educativos y por el área de Producción Informativa.
- Documentación y registro de pautas transmitidas y de las fallas o novedades ocurridas.
- Control de las actividades y del personal de técnicos de grabación, personal de los musicalizadores, de las actividades de los operadores de audio, horarios y control de Monitoreo constante de Radio-cadenas Nacionales e incorporación oportuna a las mismas, así como también reinicio de la programación regular.
- Monitoreo constante de la calidad del programa al aire de la estación, y del programa en portal web de la estación.

- Coordinación de las tareas de mantenimiento preventivo y correctivo con el Dpto. de Ingeniería y/o el Dpto. REDIUC.
- Operación de Radio-base COMOVIL para la coordinación de tareas operativas y de mantenimiento.
- Control de la programación de pautas de transmisión en los sistemas computacionales automatizados.
- Promoción y propiciación de la continuidad de la operación integral del Área, bajo la condición de entidad No Susceptible a Interrupción.

4.3.10 TELEVISORA UNIVERSITARIA UCTV

El Departamento Televisora Universitaria (UCTV) es la unidad organizativa adscrita a la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, el cual realiza funciones de naturaleza técnica-auxiliar, relacionado con las actividades de comunicación y difusión del quehacer universitario, fomento del conocimiento, cultura y educación como medio de comunicación masivo. Tiene como objetivo la de servir de puente comunicacional entre la Universidad de Carabobo y la comunidad de la región central de Venezuela, como medio masivo de comunicación, mediante el fomento, difusión del conocimiento, promoción de los valores musicales información veraz sobre el acontecer universitario.

ATRIBUCIONES Y/O FUNCIONES

- Gestionar programas vinculados al área audiovisual.
- Diseño de las políticas y estrategias de UCTV, en acuerdo con la Dirección DIMETEL.
- Determinar el alcance de los objetivos propuestos por la UCTV.
- Emisión de informes periódicos.
- Mantener relación con unidades internas a la Universidad de Carabobo.
- Promover la relación con instituciones públicas y privadas, a fin de gestionar asuntos relacionados con el área cultural-educativa.
- Velar por los servicios prestados a la audiencia satisfaga los requerimientos planteados.
- Promover y propiciar la integración corporativa con el Dpto. FMUC para la elaboración de los programas conjuntos y estrategias afines.
- Coordinar los asuntos relacionados con eventos especiales.
- Promover y propiciar la continuidad de la operación integral bajo la condición de entidad No Susceptible a Interrupción.

- Promover y propiciar un alto porcentaje de contenido de programación en vivo, manteniendo la regularidad de programa en el tiempo.
- Aplicar las condiciones generales de prestación de servicios acordada con los productores, relativa a los programas producidos y/o difundidos por el medio, bajo las condiciones establecidas.
- Actualizar los contenidos de la página web del Dpto. UCTV.
- Custodiar la imagen de la televisora, coordinando con la Unidad de Promoción Institucional.
- Formulación de las necesidades requeridas para el cumplimiento de las metas que le sean asignadas para su incorporación en el Proyecto de Presupuesto.
- Suministro de información a la Dirección para la formulación del Plan Operativo Anual, especialmente sobre las metas que le sean asignadas.
- Control y seguimiento de la Ejecución Física del plan Operativo Anual, en cuanto a los objetivos y metas correspondientes al Departamento.
- Las demás que señalen las leyes y sus reglamentos y el órgano superior al cual se encuentra adscrita.

4.3.11 RED DORSAL INTEGRADA(REDIUC)

El Departamento Red Dorsal Integrada de la Universidad de Carabobo (REDIUC) es la unidad organizativa-administrativa con adscripción a la Dirección de Medios Electrónico y Telemática (DIMETEL), el cual realiza funciones de naturaleza técnica-auxiliar en relación al desarrollo y operación de todos los sistemas y procesos de servicios de telecomunicaciones digitales.

Tiene como Objetivo General la de desarrollar todos los sistemas y procesos de servicios de telecomunicaciones digitales, incluyendo la red dorsal de transporte, la red de acceso inalámbrico, hardware, software y valor agregado que le son combinados, proyectando, instalando, operando y manteniendo la infraestructura, procesos y servicios de la red dorsal integrada a fin de apoyar las funciones de la Dirección y de la Institución.

ATRIBUCIONES Y/O FUNCIONES

- Coordinación de los procesos de red dorsal, digital integrada incluyendo redes locales y en el ámbito de cómputo, seguridad electrónica.
- Coordinación en materia de recepción de requerimiento de servicios de telecomunicaciones digitales y afines, y correspondientes soluciones.
- Asistencia y soporte en materia de telecomunicaciones digitales y afines.
- Coordinación integral de procesos y actividades, ejecutadas por las diferentes áreas de REDIUC.
- Coordinación del suministro de apoyo intra-institucional y extensión en la UC.
- Formulación de las necesidades requeridas para el cumplimiento de las metas que le sean asignadas para su incorporación en el Proyecto de Presupuesto.
- Suministro de información a la Dirección para la formulación del Plan Operativo Anual, especialmente sobre las metas que le sean asignadas.
- Control y seguimiento de la Ejecución Física del plan Operativo Anual, en cuanto a los objetivos y metas correspondientes al Departamento.
- Las demás que señalen las leyes y sus reglamentos y el órgano superior al cual se encuentra adscrita.

4.3.12 RADIOCOMUNICACIONES MÓVILES (COMOVIL)

El departamento de Radiocomunicaciones Móviles es la unidad organizativa administrativa, adscrita a la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, la cual realiza funciones de naturaleza técnica-auxiliar en relación a la prestación de servicios de comunicaciones móviles habilitados y a disposición de la comunidad universitaria.

Su Objetivo General es la de lograr operar y mantener los sistemas de suministro de radiocomunicaciones en el ambiente móvil, así como el de proyectar, instalar y gestionar todos los sistemas de plataforma tecnológica relacionados, en función de la prestación de servicios de comunicación y de valor agregado a las unidades organizacionales de la Universidad de Carabobo.

4.3.13 TELEFONÍA DIGITAL PRIVADA (TELEUC)

El Departamento de Telefonía Digital Privada (TELEUC) es la unidad organizativa administrativa adscrita a la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, la cual realiza funciones de naturaleza técnica-auxiliar en relación a la prestación de servicios de telefonía, habilitados y a la disposición de la comunidad universitaria.

Su objetivo general es la de operar y mantener todos los sistemas de telefonía y afines, así como el de proyectar, instalar y gestionar todos los sistemas de telefonía, en función de la prestación de servicios de telefonía y de valor agregado a las unidades organizacionales de la Universidad de Carabobo.

4.3.14 SEGURIDAD Y SUPERVISIÓN ELECTRÓNICA (SELEUC)

El Departamento de Seguridad y Supervisión Electrónica (SELEUC) es la unidad organizativa administrativa, adscrita a la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, la cual realiza funciones de naturaleza técnica-auxiliar en relación a la prestación de servicios de seguridad y supervisión electrónica integrada en las unidades organizativas universitarias incorporadas al sistema.

Su Objetivo General es la de operar y mantener los sistemas de seguridad y supervisión electrónica y afines a través de la prestación de estos servicios, integrados a las unidades organizacionales universitaria.

4.4 RESEÑA DE LA UNIDAD GENERADORA DE INGRESO DE DIMETEL.

La Unidad Generadora de Ingresos de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática de la Universidad de Carabobo (UGI-DIMETEL), fue acreditada el 28 de Enero del 2013, por el Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo en su

sesión Ordinaria N° 1.682, y estando operativa desde el mes de Agosto del mismo año. Tiene como sede las oficinas principales de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, ubicada en la Urbanización Prebo, en la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

Tiene como Objetivo General, conformar una Unidad Generadora de Ingresos que le permita a la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática (DIMETEL), de la Universidad de Carabobo, obtener recursos financieros a través de los servicios que ofrecen las coordinaciones adscritas a esta dirección; entre los que se encuentran:

- a) Radio FM: Universitaria 104,5 FM
- b) Canal de Televisión UCTV
- c) Red Dorsal de Integrada de la UC (REDIUC)
- d) Sistema de Telefonía de la Universidad de Carabobo (TELEUC)
- e) Servicios de Comunicaciones Móviles (COMOVIL), entre otras.
- f) Coordinación de Ingeniería

Los recursos financieros generados por la UGI, permitirán ampliar el campo de acción de DIMETEL en lo que respecta a:

- i) Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de radiocomunicación.
- ii) Mantenimiento preventivo y correctivo de la Plataforma Tecnológica de Comunicaciones que está bajo la custodia de DIMETEL (Plataforma de la FM, UCTV, Nodos telemáticos, etc.)
- iii) Adquisición de equipos para mantener la continuidad operativa de las Coordinaciones.
- iv) Gastos Menores de Funcionamiento de DIMETEL.
- v) Capacitación del Personal adscrito a la Dirección de DIMETEL.

4.4.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECERÁ LA UGI.

Los productos y servicios que ofrece la UGI-DIMETEL están comprendidos entre los siguientes elementos:

- 1) La figura de patrocinio de la programación de la Radio Universitaria 104,5 FM, en sus distintas modalidades:

- a) Mensajes Institucionales de los patrocinantes (anunciantes).
- b) Patrocinio de programas en sus diversos formatos (micro, mediano y completo), acordes a la visión y misión de la organización.
- c) Alquiler del estudio de grabación.

2) Servicios diversos de las demás coordinaciones:

- a) Grabación de programas en Audio o Formato TV.
- b) Alquiler del estudio de grabación (Formato TV).
- c) Grabación de programas especiales.
- d) Soporte para proveer de enlaces especiales para la realización de eventos tales como video conferencia, telemedicina etc. con entes externos.
- e) Servicios especiales en Ingeniería y Redes.
- f) Asesoría y diseño de redes de telecomunicaciones.
- g) Cursos y talleres en las diversas áreas de las telecomunicaciones, con el apoyo del personal especializado de DIMETEL

De una manera más gráfica, es mostrada en la figura N° 13.

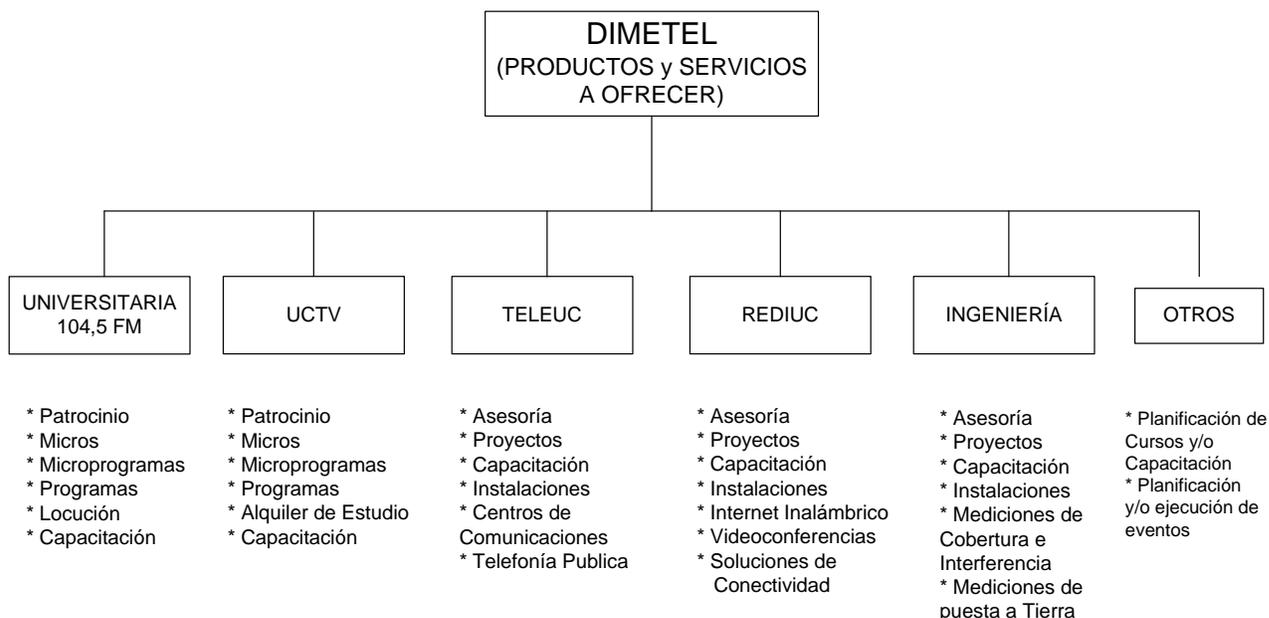


Figura N° 13. Productos y Servicios a ofrecer por la UGI-DIMETEL.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL PLAN

CAPÍTULO V

DESARROLLO

5.7 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UGI-DIMETEL.

Para la elaboración del Plan Estratégico de la UGI-DIMETEL, se realizó los siguientes pasos:

- a. Estudio de entorno
- b. Análisis Interno
- c. Formulación de la Misión.
- d. Formulación de la Visión.
- e. Elaboración de las estrategias.
- f. Planes de Acción.
- g. Indicadores

5.7.1 ESTUDIO DEL ENTORNO.

Para la formulación de las estrategias se requiere realizar previamente un análisis del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para la organización, presentes en el período considerado, y un análisis interno, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades.

En el análisis del entorno, se incluyen los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos y físicos, añadiéndose a éstos el entorno sectorial, esto es, los actores con los que interactúa la organización o empresa en su sector: clientes, competidores, proveedores y reguladores.

Estos ámbitos son desglosados en la Tabla N° 3.

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles inflacionarios en el País. • Expectativas de que el presupuesto nacional sea más bajo por el decreciente precio del barril de petróleo venezolano. • Presupuesto de las Universidades Públicas cada vez más deficitario. • Sueldos no competitivos en la administración pública especialmente en las universidades. • Competencia en la producción de servicios y productos similares a los de DIMETEL.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad de cambio de las tecnologías y de la información. • Obsolescencia de los equipos con los que opera DIMETEL los cuales requieren renovación tecnológica. • Posibilidad de acceso a nuevas tecnologías. • Altos precios de los equipos y componentes electrónicos necesarios para el funcionamiento.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Degradación y sustitución de los valores fundamentales en la sociedad. • Imagen del Sector Universitario y expectativas de la comunidad Nacional y Regional. • Acceso a recursos humanos calificados. • Acceso a programas de mejoramiento de RRHH y a nuevas tecnologías.
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concentración de poder (centralización) lo cual hace más burocrático los procesos de toma de decisiones, en lo que respecta la tecnología. • Relaciones distanciadas con CONATEL, debido a la burocracia que posee. • Posibilidades de convenios con Instituciones y/o Organismos extranjeras de prestigio.
Físico	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de dotar de mobiliario a la dependencia. • Poca capacidad financiera para remodelar y crear espacios de trabajo. • Poca presupuesto para mantenimiento de edificaciones (Aires Acondicionados, pintura entre otros)

Tabla N° 3. Ámbitos influyentes en el estudio del entorno UGI-DIMETEL.

Para tal fin se formularon y se seleccionaron en consenso las oportunidades y amenazas que más afectaban la organización UGI-DIMETEL.

En la Tabla N° 4, se presenta los resultados de la tormenta de ideas y selección de las mismas.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1) Leyes (CONATEL) 2) Contracción Económica del País y el presupuesto deficitario. 3) Incertidumbre Nacional 4) Competencia (Posible Surgimiento de Emisoras Culturales en la Región) 5) Escasa Penetración los medios (FM y TV) culturales en los sectores populares 6) Escaso posicionamiento (FM y TV) en la comunidad Universitaria	1) Suscripción de convenios institucionales con entidades de financiamiento y/o contraprestación, con la administración pública y privada. (Nacionales e Internacionales). 2) Interacción con las Facultades y escuelas respectivas, involucrando a la Dirección de Extensión. 3) Única Emisora Cultural en la Región Central 4) La comunidad regional reclama productos audiovisuales diferenciados.

Tabla N° 4. Resumen de la Amenazas y Oportunidades resultantes del estudio.

5.7.2 ESTUDIO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis está fundamentado en la información actual y detallada sobre las actividades que se desarrollan, los productos que ofrecen, beneficios, costos, recursos, estructura de la organización, funciones, estilos de liderazgo y gerenciales, así como su trayectoria y el ordenamiento legal que la rige.

En el caso de la UGI, cada coordinación de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática realizó su estudio interno, llevándose a una mesa de

trabajo y en sesiones de tormenta de ideas y T.G.N. se obtuvo como resultante las fortalezas y debilidades, percibidas en el contexto global de la organización, y cuyo resumen se muestra en la Tabla N° 5.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1) El Personal Integrante de la Dirección es Calificado (Periodistas, Productores, Operadores, Ingenieros y Técnicos). 2) Productos Diferenciados en cuanto en contenido y destinatarios. <ul style="list-style-type: none"> • FMUC → Contenidos Culturales • UCTV → Contenidos Institucionales • REDIUC → Relacionados a Redes • INGENIERÍA → Relacionados a Telecomunicaciones 3) Políticas de apoyo a la cultura popular e Institucional.	1) Tiempo excesivo para completar los procesos o no se completan. 2) No existe Departamento de Asesoría Legal dedicado a DIMETEL, por la particularidad de los procesos. 3) Deterioro de la Sede 4) Imposibilidad para contratar 5) Poca presencia en el Entorno Social.

Tabla N° 5. Resumen de las Fortalezas y Debilidades resultantes del estudio.

5.8 FILOSOFÍA DE GESTIÓN

La Filosofía de Gestión representa el conjunto de postulados que traduce la doctrina fundamental de la institución, estableciendo su razón de ser, dirección de desempeño, coordinación y sus modalidades de acción. La filosofía de Gestión es un elemento primordial del subsistema de Planificación estratégica, pues servirá de base para la elaboración de los planes corporativos de la organización. Fundamentalmente está orientada al largo plazo y su formulación se concreta a dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los propósitos fundamentales y razón de ser de la organización?, ¿qué quiere ser la institución en un futuro?, ¿cuál es la dirección que debe seguir la gestión institucional para cumplir con su misión y llegar a ser lo que pretende?, ¿cuáles son las orientaciones que guiarán la toma de decisiones?

Las respuestas a estas interrogantes se encuentran en formular la Misión de la organización, su Visión, sus Estrategias, sus Objetivos, sus Políticas Corporativas y los Lineamientos Estratégicos, los cuales representan los componentes de la Filosofía de Gestión Institucional, tal como lo representa en la figura N° 10, Capítulo III.

5.8.1 CONTENIDOS FUNDAMENTALES DE LA MISION Y VISION DE LA UGI-DIMETEL

Una vez que el equipo de trabajo, elaboró los resultados del estudio del entorno, y el análisis de la institución, se llenó, de manera actualizada, los contenidos fundamentales de la misión y visión de la Unidad Generadora de ingresos de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, a la luz de estos resultados. Los cuales son presentados en las Tablas N° 6 y Tabla N° 7.

Obtenido los contenidos de la misión y de la visión, los participantes seleccionaron a dos miembros, para que redacten la misión de la UGI-DIMETEL, con base a dichos contenidos. En una sesión de trabajo posterior se presentó a la gerencia los resultados obtenidos. Estos fueron analizados nuevamente y retroalimentados a través de la técnica de Tormenta de Ideas, obteniéndose los resultados que se expresan en los siguientes párrafos.

5.8.2 MISION DE LA UGI DIMETEL

La Misión formulada por el equipo de trabajo es la siguiente: Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo

CONTENIDOS FUNDAMENTALES DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA UGI-DIMETEL						
¿QUÉ SOMOS?	NUESTROS PROPÓSITOS Y RAZÓN SOCIAL	NUESTROS PRODUCTOS	CLIENTES Y USUARIOS ACTUALES Y POTENCIALES	MERCADO ACTUAL Y FUTURO	TECNOLOGÍA ACTUAL Y FUTURA	CAPACIDAD O ACTIVO DISTINTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de una universidad pública (UC). • Instrumento de desarrollo y cambio en la región. • Combina medios de comunicación masivos y medios dedicados. • Hacemos y divulgamos los proyectos, investigaciones y logros tanto de sus coordinaciones como los de nuestra máxima casa de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad social de DIMETEL radica en sus contenidos y servicios. • Aportar respuestas a la problemática Local y Regional. • Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a nivel Local y Regional. • Con emprender políticas voluntarias y éticas. • Con el afán de tener buenas relaciones con su entorno y en particular con cada uno de los partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información fidedigna y confiable y comunicación de la comunidad universitaria y su entorno en general • MEDIOS MASIVOS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción Audiovisual. ✓ Producción Radial ✓ Asesorías. ✓ Alquiler de Estudio. ✓ Cursos. • MEDIOS DEDICADOS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos. ✓ Asesorías. ✓ Servicios Especializados. ✓ Cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • USUARIOS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Productores. ✓ Profesores. ✓ Investigadores. ✓ Personal Profesional. ✓ Innovadores. • PÚBLICO TÁCTICO. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiantes. ✓ Deportistas. ✓ Artistas plásticos • PÚBLICOS DE APOYO: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empleados ✓ Públicos de la región • CLIENTES POTENCIALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Corporaciones ✓ Empresas serias y que promuevan un valor en la sociedad y comunidad. 	<p><u>MERCADO ACTUAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidad ✓ Entorno Universitario. <p><u>MERCADO FUTURO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Local <ul style="list-style-type: none"> ✓ Universidad • Regional <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liceos y escuelas. ✓ Comunidades. ✓ Empresas. • Nacional <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser referencia en lo que respecta a diversidad y riqueza cultural, artística, científica y de pensamiento universitario. • Internacional <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar alianzas estratégicas con otras universidades de Latinoamérica. 	<p><u>ACTUAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plataforma de interconexión en todo el Campus Universitario. ✓ Equipos de radiodifusión en su última etapa de la Vida útil. ✓ Equipos audiovisuales acorde a las necesidades. <p><u>FUTURA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plataforma de Interconexión de Alta Capacidad y Velocidad, permitiendo así mayores servicios. ✓ Actualización tecnológica de los medio Audio Visuales y Radiofónicos 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal Integrante de DIMETEL • Sentimiento de orgullo por la Dependencia. • Disposición de realizar algo diferente.

Tabla N° 6. Contenidos Fundamentales de la Misión y Visión de la UGI-DIMETEL.

CONTENIDOS FUNDAMENTALES DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA UGI	
VALORES QUE SUSTENTAN A LA UGI	¿QUÉ UGI SEREMOS o QUEREMOS SER?
<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Equidad • Solidaridad • Integración • Ética • Profesionalismo • Calidad de trabajo • Lealtad • Trabajo en equipo. • Creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una organización rentable de tal manera que cubra los gastos operativos. • Posibilidades de realizar inversiones a corto Plazo en la parte de tecnología de la Dependencia. • Ser el medio de expresión de la diversidad y riqueza cultural, artística, científica y de pensamiento universitario, a través de la producción y emisión radiofónica y audiovisual. • Ser conocida por la divulgación del quehacer investigativo, conocimiento, la cultura, estudiantil, por su relación con la comunidad y otras organizaciones teniendo un impacto positivo ante la sociedad de la región central de nuestro país. • Ser conocida como la dependencia universitaria socialmente responsable que trabaja en beneficio de las comunidades. • Ser una alternativa ante los diferentes medios de la localidad presentando una oferta programática de calidad, lograda en el menor tiempo posible. • Ser foro de las expresiones universitarias y fomentar el enlace de nuestros medios con la comunidad que le rodea y con la comunidad universitaria en general.

TablaN° 7. Contenidos Fundamentales de la Misión y Visión de la UGI-DIMETEL. (Valores).

La UGI de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática fundamenta la calidad de su actividad Radiofónica, audiovisual y productos, contribuyendo a la solución de la problemática local - regional con la divulgación de lo científico, social, cultural, tecnológico y al mejoramiento de la calidad de vida del Venezolano en la producción permanente; en las modernas tecnologías de información / comunicación; en una excelente dotación y ambientación de los espacios físicos, en procesos de divulgación no convencionales y la actualización permanente de sus recursos humanos.

5.8.3 VISIÓN DE LA UGI DIMETEL

La Visión de la UGI-DIMETEL, se formuló de la siguiente manera: Constituirse en una entidad constante en la generación de ingresos a DIMETEL, utilizando las más modernas tecnologías de información y comunicación, y con el apoyo del capital humano que posee de tal manera contribuya a la transformación social, hacia mayores niveles de bienestar y calidad de vida, tal como lo establecen los principios fundamentales de la institución.

Donde:

- La UGI-DIMETEL será una unidad generadora de ingresos líder en la Universidad, perfeccionándose y actualizándose constantemente.
- La UGI-DIMETEL será una promotora de cambios en las áreas de producción radiofónica, audiovisual y servicios, a través de investigaciones permanentes en esos campos aportando soluciones accesibles, adecuadas y adaptadas con características propias.
- La UGI-DIMETEL será un centro de asesoramiento permanente de la Universidad de Carabobo y de las organizaciones públicas y privadas en las problemáticas asociadas a la producción en medios audiovisuales y radiofónicos.
- La UGI-DIMETEL será una unidad generadora de ingresos de excelencia, donde juntos, todas las coordinaciones, encuentren y planteen soluciones racionales a los problemática social interna y externa.

Al analizar la visión de la Unidad Generadora de Ingresos de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, se observa la comprensión que ha tenido la gerencia institucional, en cuanto a percatarse de cuáles son sus ventajas competitivas y cuales las de sus competidores. Se entendió que sus fortalezas estaban radicadas fundamentalmente en los productos Audiovisuales y Radiofónicos.

5.8.4 VALORES QUE SUSTENTAN A LA MISION Y A LA VISION

Los valores que sustentan la Misión y Visión de Dimetel son los siguientes:

- La identidad Nacional, el desarrollo independiente, la comprensión, la tolerancia, la paz y el espíritu de convivencia y que orientan el comportamiento institucional.
- La UGI-DIMETEL articula sus funciones y sus metas con los fines nacionales.
- El respeto al saber y el derecho a discrepar son los valores esenciales.
- Respeto a las personas. La Dirección de Medios Electrónicos y Telemática es una comunidad de personas con deberes y derechos mutuos, por tanto, respeta a sus miembros, sus creencias ya sus expectativas.
- El reconocimiento a eficientes y eficaces desempeños de sus trabajadores será su bandera. Se espera de ellos: Cumplimiento de sus responsabilidades, identificación, pertenencia y lealtad organizacional, compromiso con sus metas y motivación en el logro de los resultados.
- Calidad. La calidad es un compromiso, una manera diaria de vivir de la UGI y de DIMETEL. Calidad en las actividades de extensión, en los procesos, en las relaciones, en los productos y en los servicios.
- Productividad. Es condición para la vigencia y permanencia de la UGI-DIMETEL. La organización que no logra estándares de eficiencia y eficacia está seriamente amenazada. La UGI busca afanosamente niveles óptimos de productividad que aseguren su competitividad y el cumplimiento de sus responsabilidades y obligaciones para con sus miembros, sus usuarios, sus clientes, sus proveedores, la sociedad y el Estado.
- Competividad. Exige un conocimiento de los sectores y mercados a los que se atiende, de altos estándares de calidad, de un conocimiento de las oportunidades que ofrece el entorno para su aprovechamiento, de un conocimiento satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios reales y potenciales.

- Responsabilidad Social. Como parte de la sociedad la UGI-DIMETEL cumplirá con la responsabilidad de contribuir al desarrollo de la sociedad, del país y de las regiones, y al mejoramiento de la calidad de vida del venezolano.

5.9 FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA UGI-DIMETEL.

Una vez definida la Misión y la Visión de la Unidad Generadora de Ingresos por parte de la alta gerencia de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática, se convocó a una nueva sesión de trabajo con el objetivo que, a la luz de la Misión y Visión de la UGI; las fortalezas y debilidades de la organización; y las oportunidades y amenazas del entorno, se decidiera acerca de las acciones estratégicas que orientarían el plan estratégico, los planes funcionales y operativos.

Como paso previo los participantes fueron informados de los productos y servicios que la UGI-DIMETEL podría ofrecer, con la finalidad de ubicarlos en los cuadrantes de la matriz Boston Consulting Group (BCG).

Los productos y servicios que ofrecerá la UGI-DIMETEL estarán comprendidos entre los siguientes elementos:

- 1) La figura de patrocinio de la programación de la Radio Universitaria 104,5 FM y de la Televisora Universitaria (UCTV), en sus distintas modalidades:
 - a) Mensajes Institucionales de los patrocinantes.
 - b) Patrocinio de programas en sus diversos formatos (micro, mediano y completo), acordes a la visión y misión de la organización.
 - c) Alquiler de los estudios de grabación Audiovisuales.

- 2) Servicios diversos de las demás coordinaciones:
- Grabación de programas en Audio o Formato TV.
 - Alquiler del estudio de grabación (Formato TV y Audio).
 - Grabación de programas especiales.
 - Soporte para proveer de enlaces especiales para la realización de eventos tales como video conferencia, telemedicina etc. con entes externos.
 - Alquiler de espacio en torres y caseta de telecomunicaciones.
 - Servicios especiales en Ingeniería y Redes.
 - Asesoría y diseño de redes de telecomunicaciones.
 - Cursos y talleres en las diversas áreas de las telecomunicaciones, con el apoyo del personal especializado de DIMETEL

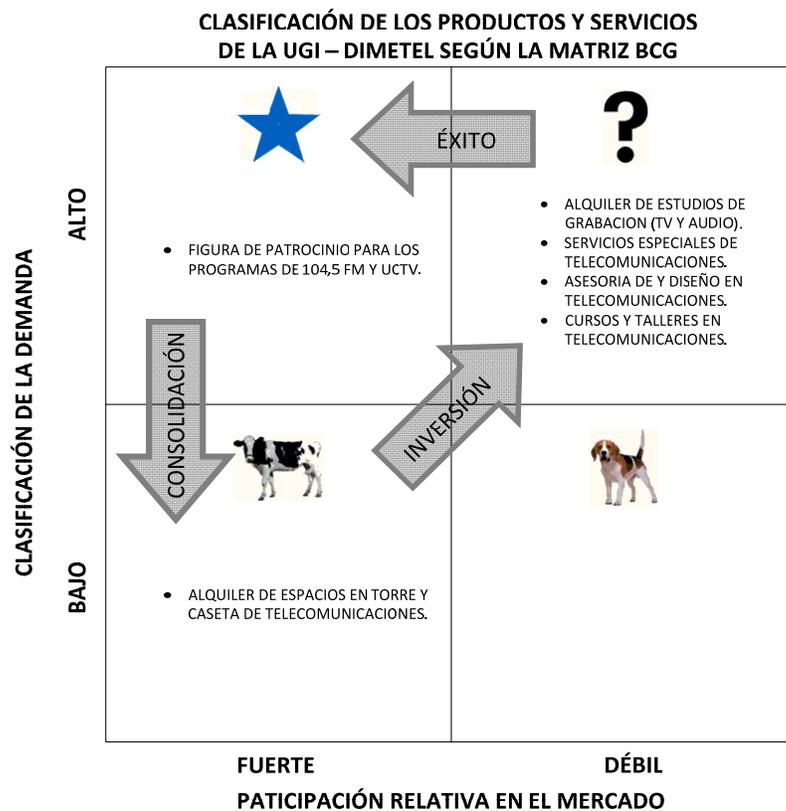


Figura N° 14. Clasificación de los productos y servicios de la UGI-DIMETEL según la Matriz BCG.

Como puede observarse en la matriz BCG, figura N° 14, las estrategias deben concentrarse en donde es más fuerte la UGI – DIMETEL, que es en la figura de patrocinio y alquiler de espacios para telecomunicaciones, e ir atendiendo o incentivando lo que está en el cuadrante de signo de interrogación, como son: Alquiler de estudios de grabación servicios, asesoría y cursos en telecomunicaciones.

Los participantes fueron informados acerca de la concepción teórica fundamental relacionada con las estrategias y la metodología a usar para su formulación y selección, suministrándoles a los participantes la lista de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, conocidas anteriormente y plasmadas en la matriz DOFA.

Fundamentados en los estudios correspondientes al autoanálisis organizacional y en su propia experiencia, cada participante ubicó individualmente el producto en la matriz de referencia. Posteriormente, en la sesión de trabajo se procedió a través de una actividad de grupo por tormenta de ideas y por consenso, opinar sobre las posibles estrategias de cada una.

Se elaboró la matriz DOFA y proponer un cúmulo de estrategias viables. Para ello se convocó a una sesión de tormenta de ideas donde cada participante aportó las posibles estrategias que, a su criterio, consideraba más conveniente. Estas fueron debatidas y por consenso del grupo se llegó al conjunto de estrategias que se exponen en la Tabla N° 8.

Se seleccionó las estrategias más convenientes para la UGI-DIMETEL en los próximos años. No quiere decir que con esto se descuidaran en el resto de las estrategias, sino que se hará un proceso de jerarquización.

En resumen se tienen las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS FO

Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades

1. Realizar lista de proyectos factibles para suscribir convenios.
2. Potenciar un producto a corto/mediano plazo por cada uno de los departamentos de la Dirección.
3. Fortalecer las alianzas Nacionales e Internacionales estratégicas con miras a fortalecer la imagen de la dependencia.

ESTRATEGIAS FA

Aprovechar las Fortalezas o aumentarlas para enfrentar las amenazas.

1. Realizar esquema de incentivos al personal (Cursos, estadías, congresos, etc.) según el desempeño y dedicación.
2. Incentivar eventos para promocionar productos y servicios de DIMETEL.
3. Promocionar los medios de comunicación (FM / TV) en las comunidades en lo cultural e institucional.
4. Promover espacios de acercamiento entre las comunidades a los medios (FM/TV).

ESTRATEGIAS DO

Aprovechar las oportunidades para disminuir las debilidades.

1. Realizar actividades de preventa y promoción de productos y servicios de DIMETEL para captar ingresos propios.
 - FMUC → Contenidos Culturales
 - UCTV → Contenidos Institucionales
 - REDIUC → Relacionados a Redes
 - INGENIERÍA → Relacionados a Telecomunicaciones
2. Aprovechar del producto diferenciado (Radio y TV) para captar ingresos.
3. Realizar Plan de Inversión para mejorar la sede.

ESTRATEGIAS DA

Minimizar las debilidades y atenuar las amenazas

1. Realizar estudio de clima organizacional de DIMETEL.
2. Crear conciencia de las amenazas.
3. Incentivar la creación de un departamento Legal en DIMETEL.

		EL ENTORNO		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
		<ol style="list-style-type: none"> Suscripción de convenios institucionales con entidades de financiamiento y/o contraprestación, con la administración pública y privada.(Alianzas Nacionales e Internacionales) Interacción con las Facultades y escuelas respectivas, involucrando a la Dirección de Extensión. Única Emisora Cultural en la Región Central La comunidad Regional reclama productos audiovisuales diferenciados 	<ol style="list-style-type: none"> Leyes (CONATEL) Contracción Económica del País y el presupuesto deficitario. Incertidumbre Nacional Competencia (Posible Surgimiento de Emisoras Culturales en la Región) Escasa penetración de los medios (FM y TV) culturales en los sectores populares Escaso posicionamiento (FM y TV) en la comunidad Universitaria 	
I N T E R N A C I O N A L I D A D E S	F O R T A L E Z A S	<ol style="list-style-type: none"> El Personal Integrante de la Dirección es Calificado (Periodismo, Producción, Operaciones, Ingenieros y Técnicos). Productos Diferenciados en cuanto en contenido y destinatarios. <ul style="list-style-type: none"> FMUC → Contenidos Culturales UCTV → Contenidos Institucionales REDIUC → Relacionados a Redes INGENIERÍA → Relacionados a Telecomunicaciones Políticas de apoyo a la cultura popular e Institucional. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar lista de proyectos factibles para suscribir convenios. Potenciar un producto a corto/mediano plazo por cada uno de los departamentos de la Dirección. Fortalecer las alianzas Nacionales e Internacionales estratégicas con miras a fortalecer la imagen de la dependencia. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Aprovechar las Fortalezas o aumentarlas para enfrentar las amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar esquema de incentivos al personal (Cursos, estadías, congresos etc.) según el desempeño y dedicación. Incentivar eventos para promocionar productos y servicios de DIMETEL. Promocionar las radios en las comunidades en lo cultural e institucional. Promover espacios de acercamiento entre las comunidades.
	D E B I L I D A D E S	<ol style="list-style-type: none"> Tiempo excesivo para completar los procesos o no se completan. No existe Departamento de Asesoría Legal dedicado a DIMETEL, por la particularidad de los procesos. Deterioro de la Sede Imposibilidad para contratar Poca presencia en el Entorno Social 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Aprovechar las oportunidades para disminuir las debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar actividades de preventa y promoción de productos y servicios de DIMETEL para captar ingresos propios. <ul style="list-style-type: none"> FMUC → Contenidos Culturales UCTV → Contenidos Institucionales REDIUC → Relacionados a Redes INGENIERÍA → Relacionados a Telecomunicaciones Aprovechar del producto diferenciado (Radio y TV) para captar ingresos. Realizar Plan de Inversión para mejorar la sede. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Minimizar las debilidades y atenuar las amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar estudio de clima organizacional de DIMETEL. Crear conciencia de las amenazas. Incentivar la creación de un departamento Legal en DIMETEL.

Tabla N° 8. Matriz DOFA para la UGI DIMETEL.

Partiendo de la participación del grupo de estudio, se planteó trabajar las estrategias por áreas de incumbencia, esto es:

A NIVEL DE PROMOCIÓN y MERCADEO

1. Aprovechar del producto diferenciado (Radio y TV) para captar ingresos.
 - a. Realizar lista de proyectos factibles para suscribir convenios.
 - Reunión con cada una de las coordinaciones para la escogencia del producto.
 - b. Potenciar un producto a corto/mediano plazo por cada uno de los departamentos de la Dirección.

2. Incentivar eventos para promocionar productos y servicios de DIMETEL.
 - a. Realizar actividades de preventa y promoción de productos y servicios de DIMETEL para captar ingresos propios.
 - FMUC → Contenidos Culturales
 - UCTV → Contenidos Institucionales
 - REDIUC → Relacionados a Redes
 - INGENIERÍA → Relacionados a Telecomunicaciones

A través de:

- i. Mesas de Negocios.
 - ii. Visitas a los clientes Potenciales
 - iii. Desayunos con los empresarios.
 - iv. Encuentros Tecnológicos.
 - v. Visitas guiadas a las Instalaciones.
3. Fortalecer las alianzas Nacionales e Internacionales estratégicas con miras a fortalecer la imagen de la dependencia.
 - a. Realizar actividades de preventa y promoción de productos y servicios de DIMETEL para captar ingresos propios.

A NIVEL DE PENETRACIÓN EN LAS COMUNIDADES

4. Promocionar la radio en las comunidades en lo cultural e institucional.
 - Realización de programas o remotas en colegios y Ambientes universitarios
5. Promover espacios de acercamiento entre las comunidades.
 - Creación de espacios radiales para el acercamiento de la cultura popular.

- Afianzar los movimientos populares (Folklóricos) a través de eventos, jornadas o celebraciones con transmisión de los espacios radiales.

A NIVEL DE OPERATIVO

6. Incentivar la creación de un departamento Legal en DIMETEL.
 - Justificar la presencia o la incorporación del departamento legal.
 - Asignación presupuestaria.
 - Espacio físico.

A NIVEL DE ORGANIZACIONAL

7. Crear conciencia de las amenazas.
 - Realizar una serie de reuniones (por lo menos 2) para informar y acentuar las amenazas y como tratar de evitarlas.
8. Realizar estudio de clima organizacional de DIMETEL.
 - a. Realizar Plan de Inversión para mejorar la sede.
 - b. Realizar esquema de incentivos al personal (Cursos, estadías, congresos, etc.) según el desempeño y dedicación.
 - c. Cambio de la Imagen Interna de FMUC.
 - d. Mejorar la Imagen Corporativa de DIMETEL (Papelería, Material POP, imagen Exteriores, papeleras)

Una vez establecidas las estrategias, se decidió plasmarlas distribuidas en el tiempo, en diversas fases.

- Fase Inicial: Comprendida en el período de arranque.
- Fase a Corto Plazo. Esto es en período comprendido entre un mes y año y medio (18 meses).
- Fase a Mediano plazo. Período comprendido entre año y medio y tres años.

En la Tabla N° 9 se muestra la distribución en el tiempo de lo anteriormente expuesto.

**ESTRATEGIAS DE LA UGI-DIMETEL
DISTRIBUCIÓN EN EL TIEMPO**

FASE	INICIO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO
TIEMPO	0 Mes Objetivos Estratégicos	De 1 mes a 18 meses	De 18 meses a 36 meses
A NIVEL DE PROMOCIÓN y MERCADEO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explotar los productos diferenciados (Radio y TV) para captar ingresos. <ol style="list-style-type: none"> a. Realizar lista de proyectos factibles para suscribir convenios. 2. Incentivar eventos para promocionar productos y servicios de DIMETEL. <ol style="list-style-type: none"> a. Realizar actividades de preventa y promoción de productos y servicios de DIMETEL para captar ingresos propios. <ul style="list-style-type: none"> • FMUC → Contenidos Culturales • UCTV → Contenidos Institucionales • REDIUC → Relacionados a Redes • INGENIERIA → Relacionados a Telecomunicaciones 3. Realizar Plan para incentivar alianzas Nacionales e Internacionales estratégicas con miras a fortalecer la imagen de la dependencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar la realización de eventos para promocionar productos y servicios de DIMETEL. <ol style="list-style-type: none"> a. Realizar actividades de preventa de los contenidos de la programación de FMUC, de tal manera de captar patrocinantes. b. Promoción de productos y servicios de DIMETEL a través de eventos tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Desayunos • Visitas a las empresas. • Visitas guiadas a DIMETEL. 2. Realizar Plan Operativo Anual (POA) de la UGI para un (01) año, con las proyecciones de las inversiones y gastos. 3. Reestructurar la programación de UCTV con el fin de hacerla más atractiva al público. 4. UCTV - Concertar reuniones con las empresas de transmisión por cable (INTER Cable y DIRECTV) para presentación de los contenidos de tal manera de establecer posibles convenios. 5. UCTV / INGENIERIA lograr un piloto con OCW (Open CourseWare) de tal manera de promocionar los servicios. 6. INGENIERIA Realizar el contenido de un Diplomado en TELEMATICA. 7. FMUC Fortalecer las alianzas Internacionales a través de convenio de transmisión de programas bilaterales. 8. REDIUC Realiza rediseño de la pagina WEB de Radio y Televisión para ser más atractivo a la vista y lograr más visitas. 9. REDIUC Elaborar Página WEB de la UGI-DIMETEL a fin de ofrecer los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar plan de visitas a empresas seleccionadas como potenciales clientes. 2. Realizar revisión de las estrategias / objetivos, con el fin de realizar un reajuste según la realidad 3. Realizar Plan Operativo Anual (POA) de la UGI para dos (02) años, con las proyecciones de las inversiones y gastos. 4. Realizar estudio interno de clima organizacional.

Tabla N° 9. Distribución en el tiempo de las estrategias de la UGI-DIMETEL.

5.10 PLANES DE ACCIÓN.

Una vez definidas las estrategias, corresponde establecer los planes de acción, de tal manera que permita “cerrar las brechas” entre lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la UGI-DIMETEL con relación a su entorno.

Estos planes son de carácter operativo, y se desarrollan a nivel de cada una de las coordinaciones responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

Dicho formato es mostrado en la figura 11.(Capítulo III)

Con la aplicación de dicho formato, se plasmaron en el mismo las estrategias a seguir en el período inicial. Cabe destacar que para el relleno del mismo, se necesitó que las coordinaciones se reunieran por separado, en las estrategias que le incumbían, lo cual implicó un proceso de sincerar en lo ¿con qué recursos cuenta cada coordinación? ¿Qué se puede hacer para cumplir con la estrategia? y ¿qué ganancia se puede alcanzar con el cumplimiento de la misma?

Los formatos resultantes se muestran en las tablas 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17.

 DIRECCION DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS 													
MISIÓN	<i>Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de DIMETEL-UC, no y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo</i>												
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(1) Aprovechar del producto diferenciado (Radio y TV) para captar ingresos.												
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar lista de proyectos factibles para suscribir convenios. - Potenciar un producto a corto/mediano plazo por cada uno de los departamentos de la Dirección. 												
Pasos a seguir	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Responsables</th> <th>Plazos</th> <th>Recursos necesarios</th> <th>Fuente de financiamiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación UGI - Coordinador de cada Departamento </td> <td>Dos semanas</td> <td>Ninguno</td> <td>Ninguno</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación UGI - Coordinador de cada Departamento </td> <td>Dos semanas</td> <td>Ninguno</td> <td>Ninguno</td> </tr> </tbody> </table>	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación UGI - Coordinador de cada Departamento 	Dos semanas	Ninguno	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación UGI - Coordinador de cada Departamento 	Dos semanas	Ninguno	Ninguno
Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento										
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación UGI - Coordinador de cada Departamento 	Dos semanas	Ninguno	Ninguno										
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación UGI - Coordinador de cada Departamento 	Dos semanas	Ninguno	Ninguno										
OBSERVACIONES													
Se elaboraran la lista de proyectos factibles con su campo de aplicación, esto es, especificando su potencialidad y su impacto de manera cualitativa y cuantitativa (de ser posible)													

Tabla 10. Plan de Acción para la estrategia 1.

 DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS 				
MISIÓN	<i>Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de DIMETEL-UC, no y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo</i>			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(2) Incentivar eventos para promocionar productos y servicios de DIMETEL.			
ESTRATEGIAS	- Realizar actividades de preventa y promoción de productos y servicios de DIMETEL para captar ingresos propios.			
Pasos a seguir	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento
Actividad de PREVENTA de espacios Radiales de la FMUC	- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC	Dos Meses	- Música. - Elaboración del Material Audiovisual. - Folleto de Productos. - Brindis. - Local	- Cambio de Productos por espacio publicitario en el folleto. - Cambio de Productos por Patrocinio de Programas.
Actividad de PREVENTA de Servicios de DIMETEL	- Coordinación UGI - Coordinador de la Ingeniería – REDIC - UCTV	Tres Meses	- Desayuno - Mesas - Material POP - Presentación	- Presupuesto Ordinario de la Dependencia.
OBSERVACIONES				
Los resultados serán la cantidad de clientes “captados” y con servicios a la mano.				

Tabla 11. Plan de Acción para la estrategia 2.

 DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) 		UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS		
MISIÓN	<i>Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de DIMETEL-UC, no y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo</i>			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(3) Fortalecer las alianzas Nacionales e Internacionales estratégicas con miras a promocionar la imagen de la dependencia			
ESTRATEGIAS	- Realizar actividades de preventa y promoción de productos y servicios de DIMETEL para captar ingresos propios.			
Pasos a seguir	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento
Identificación de los potenciales candidatos a alianzas Nacionales y de qué tipo	- Coordinación UGI - Coordinadores de los departamentos	01 mes	- Contactos telefónicos. - Contactos por e-mail.	Ninguna
Fomentar la participación en los convenios con Radio Neederland (RN) y Radios Universitarias de Latinoamérica y del Caribe(RULAC)	- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.	03 Meses	- Contactos telefónicos. - Contactos por e-mail. - Traslado a Zulia.	- Ninguna
Iniciar por lo menos 2 actividades de Intercambio entre la Radio Neederlandy RULAC.	- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.	04 meses	- Computadora donde se alojaran los programas.	- Ninguna
Establecer convenios de cooperación con las televisoras y el Departamento Técnico (Ing. y REDIUC)	- Coordinación UGI - Coordinador de la UCTV.	06 meses	Vehículo: - INTER: Traslado a Barquisimeto. - DIRECT-TV: Traslado a Caracas.	- Presupuesto Ordinario de la Dependencia.

OBSERVACIONES
Cantidad de convenios realizados con alto impacto y baja inversión en la organización DIMETEL.

Tabla 12. Plan de Acción para la estrategia 3.

 DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS 				
MISIÓN	<i>Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de DIMETEL-UC, no y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo</i>			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(4) Promocionar la radio en las comunidades en lo cultural e institucional			
ESTRATEGIAS	- Realización de programas o remotas en colegios y ambientes universitarios			
Pasos a seguir	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento
Identificación de las potenciales comunidades candidatas a promover la RADIO	- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.	03 meses.	Vehículo: - Visitas a las comunidades para establecer contactos	- Ninguna
Identificación de las áreas del Campus Universitario con el fin de establecer las remotas de Radio.	- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC. - Coordinador de Ingeniería.	03 meses	Vehículo: - Visitas a las áreas para establecer la factibilidad técnica.	- Ninguna
OBSERVACIONES				
El resultado será la cantidad de remotas (intra y extra universitarias) factibles a realizar para establecer de las mismas, según su impacto en la audiencia.				

Tabla 13. Plan de Acción para la estrategia 4.

 DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS 													
MISIÓN	<i>Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de DIMETEL-UC, no y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo</i>												
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(5) Promover espacios de acercamiento entre las comunidades												
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de espacios radiales para el acercamiento de la cultura popular. - Afianzar los movimientos populares (Folklóricos) a través de eventos, jornadas o celebraciones con transmisión de los espacios radiales. 												
Pasos a seguir	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Responsables</th> <th>Plazos</th> <th>Recursos necesarios</th> <th>Fuente de financiamiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.</td> <td>03 meses</td> <td>- Ninguno</td> <td>- Ninguno</td> </tr> <tr> <td>- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.</td> <td>03 meses</td> <td>Ninguno</td> <td>- Ninguno</td> </tr> </tbody> </table>	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento	- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.	03 meses	- Ninguno	- Ninguno	- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.	03 meses	Ninguno	- Ninguno
Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento										
- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.	03 meses	- Ninguno	- Ninguno										
- Coordinación UGI - Coordinador de la FMUC.	03 meses	Ninguno	- Ninguno										
OBSERVACIONES													
El resultado será la cantidad de remotas (intra y extra universitarias) factibles a realizar para establecer de las mismas, según su impacto en la audiencia y en las comunidades..													

Tabla 14. Plan de Acción para la estrategia 5.

 DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS 																				
MISIÓN	<i>Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de DIMETEL-UC, no y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo</i>																			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(6) Incentivar la creación de un departamento Legal en DIMETEL																			
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Justificar la presencia o la incorporación del departamento legal. - Asignación presupuestaria. - Espacio físico. 																			
Pasos a seguir	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Responsables</th> <th>Plazos</th> <th>Recursos necesarios</th> <th>Fuente de financiamiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Justificar la presencia o la incorporación del departamento legal.</td> <td>- Dirección de DIMETEL. - Coordinaciones</td> <td>03 meses</td> <td>- Ninguno</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Asignación presupuestaria</td> <td>- Dirección de DIMETEL. - Dirección de Presupuesto.</td> <td>06 meses</td> <td>- Ninguno</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Espacio físico.</td> <td>- Dirección de DIMETEL.</td> <td>09 meses</td> <td>- Remodelación por parte de planta física.</td> <td>- Presupuesto UGI.</td> </tr> </tbody> </table>	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento	Justificar la presencia o la incorporación del departamento legal.	- Dirección de DIMETEL. - Coordinaciones	03 meses	- Ninguno	-	Asignación presupuestaria	- Dirección de DIMETEL. - Dirección de Presupuesto.	06 meses	- Ninguno	-	Espacio físico.	- Dirección de DIMETEL.	09 meses	- Remodelación por parte de planta física.	- Presupuesto UGI.
Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento																	
Justificar la presencia o la incorporación del departamento legal.	- Dirección de DIMETEL. - Coordinaciones	03 meses	- Ninguno	-																
Asignación presupuestaria	- Dirección de DIMETEL. - Dirección de Presupuesto.	06 meses	- Ninguno	-																
Espacio físico.	- Dirección de DIMETEL.	09 meses	- Remodelación por parte de planta física.	- Presupuesto UGI.																
OBSERVACIONES																				

Tabla 15. Plan de Acción para la estrategia 6.

 DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS 				
MISIÓN	<i>Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de DIMETEL-UC, no y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo</i>			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(7) Crear conciencia de las amenazas			
ESTRATEGIAS	- Realizar una serie de reuniones (por lo menos 2) para informar y acentuar las amenazas y como tratar de evitarlas			
Pasos a seguir	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento
Preparar entre las coordinaciones las necesidades mas imperantes.	- Dirección y coordinaciones de DIMETEL.	01 Semana	- Ninguno	- Ninguno
Primera Reunion general informativa con énfasis de mejora.	- Dirección de DIMETEL	02 semanas	- Ninguno	- Ninguno
Reuniones Participativas generales.	- Dirección de DIMETEL	Mensual	- Ninguno	- Ninguno
OBSERVACIONES				

Tabla 16. Plan de Acción para la estrategia 7.

	DIRECCIÓN DE MEDIOS ELECTRÓNICOS y TELEMÁTICA (DIMETEL) UNIDAD GENERADORA DE INGRESOS			
MISIÓN	<i>Satisfacer las necesidades de renovación tecnológica de equipos e infraestructura, mediante la generación de ingresos propios, que permitan la ampliación y desarrollo de los servicios que ofrece cada una de las coordinaciones de DIMETEL-UC, no y con alto impacto en el entorno de la Universidad de Carabobo</i>			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(8) Realizar estudio de clima organizacional de DIMETEL			
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una serie de reuniones (por lo menos 2) para informar y acentuar las amenazas y como tratar de evitarlas. - Realizar Plan de Inversión para mejorar la sede. - Realizar esquema de incentivos al personal (Cursos, estadías, congresos etc.) según el desempeño y dedicación. - Cambio de la Imagen Interna de FMUC. - Mejorar la Imagen Corporativa de DIMETEL (Papelería, Material POP, imagen Exteriores, papeleras) 			
Pasos a seguir	Responsables	Plazos	Recursos necesarios	Fuente de financiamiento
Convocar a RRHH Central para la realización del Estudio de Clima Organizacional.	- Dirección de DIMETEL	01 semana	- Ninguno	- Ninguno

OBSERVACIONES

Después de realizar el estudio, se tomaran las acciones estratégicas necesarias para solventar la problemática.

Tabla 17. Plan de Acción para la estrategia 8.

5.11 PROPUESTA DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN PARA LA UGI-DIMETEL.

Una vez definida las estrategias, corresponde al siguiente paso establecer los planes de acción, de tal manera que permita “cerrar las brechas” entre lo que se espera alcanzar y las dificultades que enfrenta la UGI-DIMETEL con relación a su entorno.

Los planes son de carácter operativo, y se desarrollan a nivel de cada una de las coordinaciones responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, se ideó en el grupo de estudio, una propuesta de los indicadores de gestión, que regirán en el primer año de implementación del plan estratégico propuesto, los cuales tienen en consideración lo siguiente:

- ✓ Deben de ser exactos, representando la situación o el estado de como realmente es.
- ✓ Con una frecuencia mensual, consolidándose de manera trimestral.
- ✓ Deben ser breves, alcance en términos de cobertura del área de interés.
- ✓ Con Relevancia: pertinencia para una situación en particular, en este caso, los objetivos estratégicos.
- ✓ Deben ser oportunos con la disponibilidad y la actualización cuando se le necesite.

Para el caso de estudio, como arranque, en la UGI-DIMETEL, se proponen los indicadores que son mostrados en la tabla 18.

**INDICADORES DE GESTIÓN
PROPUESTOS PARA LA UGI-DIMETEL**

ESPECIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES DE CANTIDAD	INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE DESEMPEÑO
PROMOCIÓN y MERCADEO	1. Explotar los productos diferenciados (Radio y TV) para captar ingresos. 2. Incentivar eventos para promocionar productos y servicios de DIMETEL. 3. Realizar Plan para incentivar alianzas Nacionales e Internacionales estratégicas con miras a fortalecer la imagen de la dependencia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de eventos. ▪ Número de patrocinios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de eventos exitosos. ▪ % de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HH* y tiempo por evento. ▪ Costo del evento. ▪ Costo por patrocinio ▪ HH y tiempo por patrocinio. ▪ Costo por transmisión por patrocinio.
PENETRACIÓN EN LAS COMUNIDADES	4. Seleccionar las comunidades Educativas de Educación Básica a ser susceptibles para promocionar. 5. Seleccionar los eventos y espacios físicos a promocionar en la comunidad Universitaria.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de eventos exitosos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HH y tiempo por evento. ▪ Costo del evento.
OPERATIVO	6. Incentivar la creación de un departamento Legal en DIMETEL.			
ORGANIZACIONAL	7. Crear conciencia de las amenazas. 8. Realizar estudio de clima organizacional de DIMETEL.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de eventos exitosos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HH y tiempo por evento. ▪ Costo del evento.

(*) HH: Horas Hombre.

Tabla 18. Indicadores de Gestión propuestos para la UGI-DIMETEL

5.12 PROPUESTA DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) – ESCENARIO DEL PRIMER AÑO.

Como último gran paso, es estimar el Plan Operativo anual en el escenario del primer año de operación con la metodología y con las propuestas del presente trabajo.

Para tal fin se definieron las tarifas de los patrocinios y servicios a brindar a través de la UGI-DIMETEL, haciéndose un ejercicio para proyectar de manera trimestral y consolidando de manera anual.

Los resultados de la proyección del Plan Operativo Anual para la UGI – DIMETEL son presentados en la tabla 19, en el cual se plasma los ingresos estimados para el primer año de operación.

Tabla 19. ESTIMADO DE INGRESOS UGI-DIMETEL**AÑO 2015**

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	Tipo de Servicio	Tarifa Bs.	1° Trimestre		2° Trimestre		3° Trimestre		4° Trimestre		ANUAL	
				Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta Anual	Bs. Anual
3.01.10.08.06	Alquileres de equipos de telecomunicaciones y señalamiento	Alquiler de Torre y Caseta	12.000,00	6	72.000,00	6	72.000,00	6	72.000,00	6	72.000,00	24	288.000,00
3.03.02.01.00	Venta bruta de servicios	Transmisión en tiempo real de video conferencia en calidad "broadcasting" con cámaras de Tv y Móvil	15.000,00	1	15.000,00	2	30.000,00	0	0,00	0	0,00	3	45.000,00
3.03.02.01.00	Venta bruta de servicios	Transmisión de audio remoto a empresas de radio difusión y emisoras de radio	15.000,00	1	15.000,00	1	15.000,00	0	0,00	1	15.000,00	3	45.000,00
3.03.02.01.00	Venta bruta de servicios	Alquiler de estudio de tv para grabación de programas de tv y producción audiovisual. Incluye luces y escenografía	6.000,00	1	6.000,00	2	12.000,00	1	6.000,00	1	6.000,00	5	30.000,00

Tabla 19. ESTIMADO DE INGRESOS UGI-DIMETEL

AÑO 2015 (Continuación)

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	Tipo de Servicio	Tarifa Bs.	1° Trimestre		2° Trimestre		3° Trimestre		4° Trimestre		ANUAL	
				Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta Anual	Bs. Anual
3.03.02.01.00	Venta bruta de servicios	Alquiler de estudio de tv para grabación de programas de tv y producción audiovisual. Incluye cámaras luces y escenografía	7.000,00	2	14.000,00	1	7.000,00	1	7.000,00	0	0,00	4	28.000,00
3.03.02.01.00	Venta bruta de servicios	Grabación de imágenes, guión, edición, montaje y producción de Videos Institucionales y corporativos.	5.000,00	1	5.000,00	1	5.000,00	0	0,00	2	10.000,00	4	20.000,00
3.03.02.01.00		PAQUETES DE MENSAJES 20 SEG. 3	6.400,00	3	19.200,00	3	19.200,00	0	0,00	3	19.200,00	9	57.600,00
3.03.02.01.00		PAQUETE DE MENSAJES 20 SEG. 6	11.215,00	2	22.430,00	3	33.645,00	1	11.215,00	1	11.215,00	7	78.505,00
3.03.02.01.00		PAQUETES DE MENSAJES 30 SEG. 3	7.400,00	1	7.400,00	1	7.400,00	1	7.400,00	2	14.800,00	5	37.000,00
3.03.02.01.00		PAQUETES DE MENSAJES 30 SEG. 6	12.800,00	1	12.800,00	1	12.800,00	1	12.800,00		0,00	3	38.400,00

Tabla 19. ESTIMADO DE INGRESOS UGI-DIMETEL**AÑO 2015 (Continuación)**

PARTIDA	DESCRIPCIÓN	Tipo de Servicio	Tarifa Bs.	1° Trimestre		2° Trimestre		3° Trimestre		4° Trimestre		ANUAL	
				Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta	Bs.	Meta Anual	Bs. Anual
3.03.02.01.00		PATROCINIO DE PROGRAMAS DE FORMATO COMPLETO (60 MIN)	7.600,00	1	7.600,00	3	22.800,00	2	15.200,00	0	0,00	6	45.600,00
3.03.02.01.00		PATROCINIO DE PROGRAMAS DE MEDIO FORMATO (30 MIN)	6.000,00	2	12.000,00	0	0,00	1	6.000,00	1	6.000,00	4	24.000,00
3.03.02.01.00		PATROCINIO DE PROGRAMAS DE PEQUEÑO FORMATO (MICROS)	4.000,00	1	4.000,00	2	8.000,00	1	4.000,00	0	0,00	4	16.000,00
3.03.02.01.00		ESTUDIO DE GRABACIÓN	350,00	1	350,00	2	700,00	0	0,00	1	350,00	4	1.400,00
INGRESOS BRUTOS (Bs.)				212.780,00		245.545,00		141.615,00		154.565,00		754.505,00	

CONCLUSIONES

Además de contar con el trabajo participativo del equipo de coordinadores de la dependencia Dirección de Medios Electrónicos y Telemática de Universidad de Carabobo, se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Se lograron identificar las fortalezas en las diversas actividades de tal manera que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos deseados en la organización.
- ✓ Se identificaron las oportunidades de mejoramiento en el ámbito de las actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar refuerzos beneficiosos a la organización UGI-DIMETEL.
- ✓ Se dispone de una herramienta de información y control sobre la gestión de la UGI-DIMETEL, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas en los análisis realizados.
- ✓ Se cuenta con información suficiente la cual permite priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto y mediano plazo.
- ✓ Se dispone de información lo suficientemente clara y concisa lo cual permite establecer prioridades de acuerdo con los factores clave de éxito, las necesidades y expectativas de la organización.
- ✓ Permite reorientar las políticas y estrategias con respecto a la gestión de la UGI-DIMETEL.
- ✓ Se impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada una de las áreas de las coordinaciones de DIMETEL.

- ✓ Permite conducir a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, contribuyendo al desarrollo y crecimiento tanto personal como de los directivos de DIMETEL.
- ✓ Al desarrollar, implementar e interpretar los Indicadores de Gestión permite establecer una gerencia soportada en datos y hechos.
- ✓ A través de los indicadores de gestión, se evalúa y visualiza periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión en general de las coordinaciones con respecto al cumplimiento de sus metas

RECOMENDACIONES

Si bien se está en tiempos “cambiantes”, con panoramas poco claros en lo que respecta a lo económico y social, se pueden dar brindar ciertas recomendaciones para el beneficio de la UGI-DIMETEL y la organización de la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática (DIMETEL) de la Universidad de Carabobo.

En lo que respecta a:

- UGI – DIMETEL:
 - ✓ Apegarse celosamente a la propuesta sugerida en el presente trabajo.
 - ✓ No cerrarse a nuevas formas y estructuras de negocio en lo que respecta captación de clientes. De esta forma se obtendrán más experiencia y experticia en el ramo.
 - ✓ Ahondar en la capacitación del personal de mercadeo de la UGI-DIMETEL, en nuevas tendencias de negocio.

- Organización DIMETEL:
 - ✓ Realizar un estudio de flujo de la información dentro de la Organización de tal manera que ayude a los procesos internos y por consiguiente a la UGI-DIMETEL.
 - ✓ Lograr mecanismos de programas de incentivos y productividad al personal.
 - ✓ Reforzar la señalética dentro de la Organización. Esto es, las señales reglamentarias o exigidas por la ley, además de las internas, la Misión, Visión y valores en que sustenta la organización DIMETEL, de tal manera de inculcar el sentido de pertenecía, conducta organizacional y sentido de dirección de la misma.

- ✓ Realizar la planificación estratégica de la organización DIMETEL, asumiéndose como buena práctica y reforzar el sentido organizacional.
- ✓ Invertir y realizar mejoras en el ambiente de trabajo (Estar, sitio de encuentros o esparcimiento, sala de reuniones, etc.) de tal manera de contribuir a la calidad de vida de las personas que laboran en la dependencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, Russell L..1970. **“A Concept of Corporate Planning”**. New York: Wiley-Interscience, University of Pennsylvania, Philadelphia..
- Alternativas Sociales en Planificación y Evaluación (ASPEA). 2006. **“Planeación Estratégica”**. Unidad Académica en Estudios del Desarrollo. Universidad Autónoma de Zacatecas. México.
- Armijo, Marianela. 2011. **“Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público”**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA, (2002). **“Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”**. Documento N°16, Madrid.
- Balestrini, Mirian, 2006. **“Como se elabora el proyecto de investigación”**. BL Consultores Asociados. Venezuela
- Castellano B., Hercilio. 2010. **“Caja de Herramientas: Instrumentos y Técnicas de Planificación”**. CENDES-Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Castellano B., Hercilio. 2010. **“Planificación: Herramientas para enfrentar la Complejidad, la Incertidumbre y el Conflicto”**. 2° Edición Ampliada. CENDES-UCV, Caracas, Venezuela.
- David, Fred. 2003. **“Conceptos de Administración Estratégica”**. Pearson Educación, México.

- Francés, Antonio. 2006. **“Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”**. Pearson Educación, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). **Metodología de la investigación**. Quinta edición. México: McGraw Hill.
- Henderson, Bruce D.. 1973. **“The Experience Curve – Reviewed. The Growth Share Matrix or The Product Portfolio”**. The Boston Consulting Group.
- Koontz, H. y Weihrich, H.. 1994. **“Administración. Una perspectiva Global.”**. Mc. Graw Hill. México.
- Mendoza, María. 2010. **“La Planificación Estratégica como herramienta para optimizar la función gerencial en los Centros Privados de salud del Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Parra, Rodolfo, 2011, **“Plan Estratégico para Optimizar la Gestión de los Procesos Administrativos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) familiares del Municipio Valencia del Estado Carabobo”**, Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Porter, Michael E.. 1991. **“Towards a Dynamic Theory of Strategy”**. Strategic Management Journal (1986-1998); Winter 1991; 12, SPECIAL ISSUE; pg. 95.
- Rodriguez, Marlene. 1997. **“Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias”**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

- Sabino, C., **“El proceso de Investigación”**, (1992), Ed. Panapo, Caracas. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires
- Sampieri, R., Fernández, C. y Batista, P., 2006. **“Metodología de la Investigación”**. 4º Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Serna Gómez, Humberto, 2008. **“Gerencia estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión.”**. 10º Edición, Bogotá D.C., 3R Editores.
- Selltiz, Jahoda, Deutsch, M & Cook, S.W. (1965).**“Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales.”**. Ed. Rialp, Madrid.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). **“El Proceso de la Investigación Científica”**. Editorial LIMUSA S.A. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), 2006, reimpresión 2010. **“Manual de Trabajos de Grado, de especialización y Maestría y Tesis Doctorales”**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Velázquez, Evelyn. (2011). **“Diseño de un Programa de Estrategias Gerenciales para la Planificación de los Proyectos en la Superintendencia de Proyectos de CVG Alucasa.”**. Trabajo presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia de Construcción.
- Weihrich, Heinz.. 1982. **“The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis”**. Long Range Planning. Vol. 15.Nº 2.
- Zambrano, Killian. (2006). **“Planificación y Control de la Producción Pública”**. Ediciones S-PlanyGKillian ZD.