

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**VICERRECTORADO DE  
INFRAESTRUCTURAY PROCESOS  
INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS  
PRESAV  
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

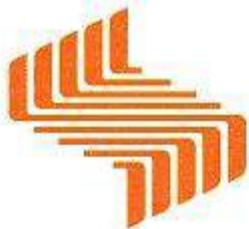
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPERATIVIDAD EFECTIVA  
DEL PROGRAMA NACIONAL DE APRENDIZAJE DEL INCES COJEDES.**

Requisito parcial para optar al grado de  
*Magíster Scientiarum*

**AUTORA:** ADRIANA LASHMY YOSHIRA PÉREZ JIMÉNEZ  
**C.I.:** V – 25.534.397  
Tutora: Dr. Carmen Pinto

**SAN CARLOS, MAYO DE 2023**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**VICERRECTORADO DE  
INFRAESTRUCTURAY PROCESOS  
INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS  
PRESAV  
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPERATIVIDAD EFECTIVA  
DEL PROGRAMA NACIONAL DE APRENDIZAJE DEL INCES COJEDES.**

Requisito parcial para optar al grado de  
*Magíster Scientiarum*

**AUTORA:** ADRIANA LASHMY YOSHIRA PÉREZ JIMÉNEZ  
**C.I.:** V – 25.534.397  
Tutora: Dr. Carmen Pinto

**SAN CARLOS, MAYO DE 2023**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES



**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPERATIVIDAD EFECTIVA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APRENDIZAJE DEL INCES COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**ADRIANA PÉREZ C.I.V-25.534.397**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Gerencia Pública**, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **miércoles 31 de mayo de 2023** a las 2:00 pm, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 2:30 pm.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Carmen Pinto

C.I: V- 4.101.093 (TUTOR-UNELLEZ);

2.- Jurado Principal

Dra. Mariela Raymundo

C.I: 18.029.251 (UNELLEZ);

4.- Jurado Suplente

MSc. Carlos Tovar

C.I: V- 16.423.823 (UNELLEZ);

3.- Jurado Principal

Dr. Freddy Álvarez

C.I. V-11.961.560 (UNESR);

5.- Jurado Suplente

Dra. Lizzi Martínez,

C.I. V- 14.113.748 (UNESR).



**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS  
INDUSTRIALES  
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Ciudadanos:  
Miembros de la Comisión Técnica del Programa de Estudios Avanzados  
UNELLEZ – San Carlos  
Su despacho. -

Ante todo, reciban un cordial saludo. Cumpliendo con el procedimiento administrativo correspondiente, hago de su conocimiento la **ACEPTACIÓN TUTORIAL** del Trabajo Especial de Grado (TEG), de la participante **ADRIANA LASHMY YOSHIRA PÉREZ JIMÉNEZ**, portadora de la cédula de identidad **Nro. V-25.534.397**, cursante de la Maestría en Gerencial Pública, el cual lleva por título: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPERATIVIDAD EFECTIVA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APRENDIZAJE DEL INCES COJEDES.**

Sin más a qué referirme y seguro de la objetiva diligencia, me suscribo en la ciudad de San Carlos, capital del estado Cojedes, a los 12 días del mes de Julio de 2022.



**Dra. CARMEN PINTO VILLALONGA**

**C. I. V- 4.101.093**

**(0414) 4972593 y (0258) 4336232**

**TUTORA**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado lo dedico a todos los Aprendices INCES del Estado Cojedes, quienes han sido de inspiración en la búsqueda de nuevas estrategias y métodos para la inserción laboral de estos jóvenes quienes son nuestro relevo en los diferentes espacios organizacionales y el buen funcionamiento de las diferentes entidades de trabajo donde en un futuro serán los líderes.

También a mi grandioso equipo de trabajo del Programa Nacional de Aprendizaje, Supervisores, Formadores, Coordinadores y Jefes Nacionales, quienes han contribuido en el enriquecimiento de información y correctas maneras de llevar con excelencia este hermoso programa de formación.

A mi madre por siempre estar presente y apoyarme durante este período de formación académico, a mis hijos por ser motor de superación para mi, espero siempre ser su ejemplo.

A mi hermano, amigo y Jefe Nacional de Formación y Autoformación Estratégico Jorge Pérez, por darme la oportunidad de dirigir este programa y permitirme crecer como profesional en estos 6 años de experiencia laboral.

***Adriana.***

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Dios por proveerme de vida y salud, por ser ese refugio en los momentos de adversidad y por darme la fortaleza para vencer.

A mis padres, Adriana Jiménez y Jorge Pérez por guiarme por el buen camino y brindarme las oportunidades para lograr formarme académicamente.

Agradezco a todos los docentes que nos brindaron sus conocimientos y herramientas durante este período como maestrante en Gerencia Pública de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, en donde nos abrieron las puertas y nos permitieron adquirir nuevos métodos de desarrollo para buscar la excelencia y eficacia en cada función laboral que nos permitan dirigir.

De manera muy especial agradezco a la Dra. Carmen Pinto por ser tutora del presente trabajo de grado, mi eterno agradecimiento por apoyarme, corregirme, por la paciencia y dedicación.

A todos muchísimas gracias...

**Adriana**

## ÍNDICE GENERAL

	PP
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	14
EL PROBLEMA	14
1.1 Problema de investigación	14
1.2 Objetivos de la investigación	18
1.3 Justificación	18
CAPÍTULO II	19
Marco Teórico	19
2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.2 Estado del Arte	21
2.3 Bases Teóricas Referenciales	25
2.4 Bases Legales	35
2.5 Operacionalización de las variables	36
CAPITULO III	37
Marco metodológico	37
3.1. Tipo de Investigación	37
3.2 Diseño de la investigación	37
3.3 Población y muestra	38
3.4 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	38
3.5 Validez y Confiabilidad del instrumento	38
3.6 Técnica de Análisis de los Datos	39
CAPÍTULO IV	47
4.1 Análisis de Resultados	47
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS	67
ANEXOS	69
A. Instrumento de recolección de datos	70
B. Formato de validación del instrumento	71
C.- Confiabilidad	72

## LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Operacionalización de variables.....	40
2. Procedimiento del Cálculo de La Variable para Desarrollar.....	42
3. Formación de los trabajadores.....	43
4. Ejecución de actividades deportivas.....	44
5. Reconocimientos para los trabajadores.....	45

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Gerencia Pública

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPERATIVIDAD EFECTIVA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APRENDIZAJE DEL INCES COJEDES.**

**AUTORA:** ADRIANA LASHMY YOSHIRA PÉREZ JIMÉNEZ

**C.I.:** V – 25.534.397

**TUTORA:** Dra. Carmen Pinto

Enero 2023

### **RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo general, Desarrollar estratégicamente las funciones operativas en el Programa Nacional de Aprendizaje del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCESCOJEDES), para lograr la efectividad de los procesos; teóricamente se fundamenta Según Chiavenato (2004), la planeación estratégica "se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.", fundamentado en la investigación cuantitativa, sustentada en una investigación de campo, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por veintisiete (27) trabajadores del INCES COJEDES; esta población por ser pequeña y conocida por la investigadora, se tomó en su totalidad como una población censal; la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento de recolección de datos, un cuestionario estructurado por veinte (20) ítems, utilizando la escala tipo Likert; en este sentido, el cuestionario utilizará cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre (5), Casi Siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1); dirigido al personal que labora en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.; la confiabilidad se midió a través del método de Alpha de Cronbach y la validez del instrumento se realizó a través del juicio de tres (3) expertos. Se concluye que existe buena capacidad de observación por parte del personal de lo que ocurre en la Oficinas del INCES Cojedes, no conocen los objetivos que deben cumplirse en la Institución.

Palabras clave Planificación Estratégica, Operatividad Efectiva.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados  
Maestría en Gerencia Pública

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OPERATIVIDAD EFECTIVA DEL PROGRAMA NACIONAL DE APRENDIZAJE DEL INCES COJEDES.**

**AUTORA:** ADRIANA LASHMY YOSHIRA PÉREZ JIMÉNEZ

**C.I.:** V – 25.534.397

Tutora: Dra. Carmen Pinto

### **. ABSTRACT**

The general objective of the research is to strategically develop the operational functions in the National Learning Program of the National Institute for Training and Socialist Education (INCES-COJEDES), to achieve the effectiveness of the processes; theoretically it is based According to Chiavenato (2004), strategic planning "refers to the way a company tries to apply a certain strategy to achieve the proposed objectives.", based on quantitative research, supported by field research, descriptive level and non-experimental design. The population consisted of twenty-seven (27) workers from INCES COJEDES; Because this population is small and known by the researcher, it was taken in its entirety as a census population; the technique used was the survey and as a data collection instrument, a questionnaire structured by twenty (20) items, using the Likert-type scale; In this sense, the questionnaire will use five (05) response alternatives: Always (5), Almost Always (4), Sometimes (3, Almost never (2), Never (1); directed to the personnel who work in the Program Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes., The reliability was measured through the Cronbach's Alpha method and the validity of the instrument was carried out through the judgment of three (3) experts. It is concluded that there is good observation capacity on the part of the personnel of what happens in the INCES Cojedes Offices, they do not know the objectives that must be met in the Institution.

**Keywords** Strategic Planning, Effective Operation.

## INTRODUCCIÓN

Al emplear la planificación estratégica, se pretende iniciar el proceso que solamente reside en preocuparse en determinar las estrategias para un tiempo determinado, y eso será suficiente para lograr los objetivos de la organización, si se piensa de esta manera, las organizaciones no se están centrando en las estrategias a largo plazo de sus instituciones, ya sea por falta de tiempo o porque no se le ve la importancia a un buen diagnóstico, a la investigación previa.

Si el enfoque va dirigido al análisis de la planificación estratégica, se podrá verificar que viene a ser el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos.

Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que indica al gerente y sus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos, ya que esta se centra en la integración de varios departamentos comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión, para lograr los objetivos de la organización.

La planificación estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles. Además, es una herramienta útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar.

Mejorar la comunicación entre gerentes y empleados, también ayuda a los gerentes y empleados a mostrar compromiso con los objetivos de la organización. Ahora bien en concordancia con el tema que nos atañe, del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes, en su búsqueda de lograr sus objetivos ha logrado en este periodo un significativo avance para el desarrollo de proyectos a través de los organismos nacionales.

El **INCES COJEDES** si se toma en cuenta, que esta es una institución con alto impacto social, cuyos usuarios cotidianamente realizan funciones que generan un alto nivel de estrés, se limita la comunicación interna. En algunas oportunidades producto del trabajo constante se generan excusas para asumir responsabilidades.

El rechazo al cambio producto de las adecuaciones constantes que se generan desde la dirección general, la mayoría de sus trabajadores son muy pasivos ante algunas situaciones, no cumple y no tiene la autoridad y se evidencia en la toma de decisiones concertadas. Esto se traduce en que existe algunas debilidades en el tema organizacional de quienes integran la Institución, en tal sentido se pretende con esta investigación que con la aplicación de la planificación estratégica tengan las herramientas necesarias que les permita unirse al éxito, aceptar los ideales y aspiraciones personales, lo que generaría un mejor clima laboral, ya que los empleados pueden comprender la relación entre su desempeño y la compensación.

Por consiguiente, se plantea la presente investigación dirigida a Desarrollar estratégicamente las funciones operativas del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes para lograr la efectividad de los procesos. De allí, que se configura la estructura para el desarrollo del trabajo de grado de maestría en capítulos; el primer capítulo presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación. El capítulo II comprende el marco teórico en el que se destaca la búsqueda informativa sobre los antecedentes relacionados con la investigación, el estado el arte, las bases teóricas referenciales, las bases legales; así como, la operacionalización de las variables.

Seguidamente en el capítulo III, se introduce todo lo relacionado con el marco metodológico, indicando el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, la validez, confiabilidad del instrumento y la técnica para el análisis de los

datos. En el capítulo IV se presenta el análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones; así como la bibliografía utilizada y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA.**

#### **Planteamiento del problema**

Dentro de toda organización, en cuanto al ámbito laboral se refiere, debe existir una orientación de los procesos operativos que permitan el funcionamiento de la misma. Cada función establecida, tiene su fin, su grado de significación, sus métodos de aplicación y un nivel de responsabilidad que conlleva al buen desarrollo de la entidad o espacio liderado. Dichas directrices deben ser orientadas bajo una planificación previa, en la cual, para su mayor efectividad debe de indicarse según estrategias adecuadas que se consideran tomando en cuenta aspectos relevantes de la organización, esto se denomina planificación estratégica.

Para abordar este tema, es preciso referir la definición de planificación estratégica, que según Solanas y Sabaté (2011), “se entiende como un concepto que forma parte del pensamiento estratégico empresarial y, por tanto, está vinculado al modo de dirigir, conducir y gestionar una empresa u organización” (p. 191). En el mismo orden de ideas, Matilla (2008), destaca que “la planificación estratégica, es un proceso racional, lógico y político que supone llevar a cabo estudios, plantearse preguntas, definir diagnósticos, tomar decisiones, establecer objetivos a lograr, disponer recursos, implementar acciones...” (p. 45).

De acuerdo con esto, se puede establecer que existen aspectos relevantes que deben ser considerados a nivel gerencial para implementarlos en los procesos operativos del ámbito laboral, como lo son el pensamiento estratégico, el diagnóstico del contexto, la determinación de objetivos claros, accionar adecuadamente, entre otros, esto permitirá tomar decisiones acertadas y sólidas que permitan la efectividad de los procesos.

En función a esto, la planificación estratégica, es un método que se utiliza tanto por entidades de trabajo privadas como públicas y su empleo a permitido el éxito de organizaciones empresariales, gestiones

gubernamentales, instituciones de diferentes índoles, programas con diversas finalidades e intereses, y éste tipo de implementación es aplicada, tanto nacional como internacionalmente.

Considerando esto, con miras al contexto donde se pretende realizar el trabajo de investigación, la planificación estratégica juega un papel importante en cuanto a programas de aprendizaje se refiere, debido a que la misma se conforma de aspectos relevantes como la detección de capacidades, identificación de posibles dificultades, métodos para enfrentar las situaciones, reconocimiento de fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades, necesidades, entorno social, entre otros aspectos que se ven inmersos en este entorno, y que por ende, la aplicación de esta herramienta para la dirección de las funcionalidades de los programas permiten una comprensión profunda que conlleva a internalizar la esencia del mismo y preguntarse si ¿los métodos aplicados están siendo los adecuados?, la pronta respuesta a la misma, considera un avance y a su vez genera una importancia para el mejoramiento de los procesos funcionales y la optimización del programa.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En esta oportunidad, vale mencionar al Programa Nacional de Aprendizaje (PNA) del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), ubicado en San Carlos Edo. Cojedes. Este programa, es derivado de la Ley del INCES, en la cual se establece la obligación civil que poseen todas las entidades de trabajo, que cuenten con quince (15) o más trabajadores, de contratar y formar a un número de jóvenes entre 14 y 18 años denominados Aprendices, en el marco del proceso social del trabajo. Estos jóvenes participan, según su vocación y libre elección, en el proceso de formación y autoformación colectiva en oficios calificados bajo la tutela del INCES.

A su vez, son remunerados y perciben todos los beneficios laborales y contractuales contemplados en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores

y Trabajadoras (LOTTT), estas formaciones se presentan en las áreas de agroalimentación, industria, construcción, telecomunicaciones e informática, turismo, hidrocarburos, economía comunal y social, forestal, minería y farmacéutica, con la intención de garantizarles el primer empleo y a su vez cubrir con las necesidades laborales de mano calificada que amerita la entidad de trabajo.

Para posibilitar la prosecución y continuidad de este programa, existen diversos procedimientos administrativos y legales, que formalizan tanto el cumplimiento de las obligaciones civiles por partes de las entidades de trabajo, como también, el correcto desarrollo del joven aprendiz. En función a este espacio laboral, se determinó diversas situaciones que de una manera u otra atrasan los procesos descritos. Cabe señalar, que actualmente la coordinación del programa carece, en gran manera de cierta cantidad, de talento humano calificado para llevar a cabo todas las funciones, por lo que ha generado retardo en los manejos de los procesos laborales.

Bajo ese contexto, surgen las siguientes interrogantes, ¿De qué manera se puede diagnosticar el nivel operativo que se desarrolla en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes?, ¿Cómo Elaborar una planificación estratégica que permita la optimización de los procesos funcionales del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes?, ¿Se debe proponer la planificación estratégica para el desarrollo de las actividades del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes?, ¿Cuáles métodos se emplearían para evaluar las estrategias aplicadas en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes?.

### **IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Conociendo los favorables resultados que se han obtenido en diversas áreas laborales, se considera de vital importancia la aplicación de una planificación estratégica, que emerge de la iniciativa de desarrollar este trabajo de investigación, en la gestión de la coordinación del Programa Nacional de

Aprendizaje del Estado Cojedes, en su conjunto como tal, para aplicar y desarrollar la misma, que permita la mayor organización e impulso de los procesos operativos que asumen las funciones correspondientes, del presente trabajo.

Cabe resaltar, que el desarrollo de esta investigación es importante, ya que, el buen funcionamiento de los procesos que lleva esta coordinación garantizará la probabilidad de oportunidades de empleo para mayor cantidad de jóvenes del Estado Cojedes, permitirá el cumplimiento oportuno de las obligaciones civiles de las entidades de trabajo, fortalecerá el clima organizacional, se vislumbrarán más capacidades operativas, se establecerá un nuevo método de trabajo que genere efectividad en los procesos y se cumplirá con la esencia de responsabilidad social que conlleva en sí el programa. De igual manera, se promoverán oportunidades formativas en oficios calificados que permitan la especialización integral en diversas áreas según necesidades laborales definidas y se enmarcará dentro de las políticas educacionales, productivas y sociales que permiten el buen desarrollo del país.

A su vez, se debe señalar que esta investigación se considera estar inmersa en el área de Ciencias Económicas y Sociales, en la línea de investigación: Planificación.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Desarrollar la planificación estratégica para la operatividad efectiva de las funciones del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes

### **Objetivos Específicos:**

Diagnosticar el nivel operativo que se desarrolla en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.

Elaborar una planificación estratégica que permita la optimización de los procesos funcionales del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.

Ejecutar la planificación estratégica para el progreso de las actividades del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.

### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio tiene como finalidad desarrollar una planificación estratégica que permita la optimización de los procesos funcionales del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes., ubicada en el sector El Limón del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

La presente investigación se justifica desde el punto de vista social por la necesidad de investigar sobre la planificación estratégica que deben ser empleadas para lograr una productividad eficaz en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes, dado que éstas pueden contribuir a un adecuado y satisfactorio desempeño laboral que le permitan aumentar la rentabilidad.

Desde el punto de vista académico, el estudio permite aplicar, ampliar y desarrollar los conocimientos teóricos – prácticos adquiridos durante el transcurso de la formación académica, elevando de esta manera, las competencias de los profesionales, lo cual incidirá positivamente en el desempeño laboral eficiente y eficaz.

Desde la perspectiva metodológica, se justifica porque está respaldada en un conjunto de lineamientos o pasos que corresponden a tipos y diseños de investigación, además, discernimientos referidos a métodos y técnicas para recolectar la información, a fin de dar a conocer los resultados del problema planteado y de esta manera plantear los correctivos necesarios para fortalecer las debilidades encontradas. Finalmente se justifica en el enfoque científico porque permite a otros estudiosos reforzar su investigación relacionada con la temática aquí presentada, sirviendo así de soporte para documentos técnicos.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1.-Antecedentes de la Investigación**

En el marco teórico, se describe el conjunto de ideas, procedimientos y teorías que sirven a un intelectual para llevar a feliz término su actividad; establece las coordenadas básicas a partir de las cuales se investiga en una disciplina determinada. En relación al tema, tenemos a Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes señalan que un Marco Teórico es “Un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio” (p. 25), ayuda a documentar cómo la presente investigación agrega valor a la literatura existente.

Goncalves (2017), en su trabajo titulado “Planificación estratégica como herramienta gerencial del docente del aula”; trabajo para optar al grado de Magíster en Gerencia Avanzada de Educación, la cual tuvo como objetivo proponer la planificación estratégica como herramienta gerencial del docente de aula en el Liceo Nocturno José Rafael Pocaterra en el Municipio Valencia del Estado Carabobo. La misma, se ubicó en la metodología de investigación cuantitativa, experimental, de campo y se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, en el cual, el procedimiento para ejecutarlo se desarrolló en tres fases: Diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. A partir de esto, se concluyó que el docente como gerente de aula, debe llevar a cabo una planificación estratégica, donde genere la mayor cantidad de oportunidades de participación e interacción para los estudiantes, y así, lograr el éxito en el alcance de las metas propuestas, como también el impacto del cambio y promover una sociedad participativa activa.

Con respecto al trabajo anteriormente mencionado, se puede decir, que se guarda relación en función a que la planificación estratégica se presenta como una herramienta gerencial, que debe ser aplicada por las partes que de alguna manera dirigen espacios para optimizar los procesos, y se vislumbra que éste método puede ser aplicado en cualquier nivel de organización para garantizar la efectividad de los mismos.

Por otra parte, Sullca, (2018), en su investigación titulada “Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de SJL, 2018; trabajo para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública. Éste, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de SJL, 2018. Para ello, se utilizó el enfoque cuantitativo, con método hipotético y según su finalidad la investigación fue básica, la misma, tuvo un alcance descriptivo y correlacional. Al respecto, se pudo concluir que existe una relación de la variable gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.837\*\* y nivel de significancia 0.00, lo que significó un nivel de relación alta entre las variables.

En función a esto, se determina que la relación que guarda con la presente, radica en el impacto de cambio organizacional que genera el empleo de la planificación estratégica dentro de los métodos organizativos que se promueven para alcanzar una mejora con respecto a las funcionalidades y productividades laborales que existen dentro de una organización ó programa, y que esto, permite un nivel de significancia considerable en impactos positivos en la gestión.

En el mismo orden de ideas, Serrepe (2019), en su tesis titulada “Modelo de planificación estratégica para alcanzar estándares de calidad educativa, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado “Cayetano Heredia”; trabajo para optar al grado académico de: maestro en ciencias de la educación con mención en: gerencia educativa estratégica, cuyo objetivo se situó en elaborar una propuesta de modelo de planificación estratégica, para alcanzar estándares de calidad educativa. En la investigación se utilizó el método sistémico, con el propósito de modelar el objeto, mediante el estudio de sus partes y componentes, así como de las relaciones entre ellos, del

mismo modo se empleó el método inductivo – deductivo, mediante la aplicación de instrumentos y análisis e interpretación de los resultados, al igual que el método Analítico- Sintético, el cual se aplicó a lo largo de todo el proceso del trabajo de investigación, y permitió analizar la realidad problemática, identificando las causas que lo propiciaron. En este caso, se pudo concretar la elaboración de una propuesta de modelo de planificación estratégica, adecuado a la realidad institucional, la cual permitiría alcanzar los estándares de calidad educativa esperados. Como puede visualizarse el mismo se relaciona con la presente investigación, ya que coinciden en que la planificación estratégica puede ayudar a elevar los estándares de calidad educativa. Esto, considerando que en ambos trabajos de investigación se habla de implementar el método en instituciones del índole educativo, formativo y a su vez, organizativo, para procurar aumentar el grado de valor académico y técnico según las políticas que rigen las entidades, optimizando .

## **2.2 Estado del Arte**

Tal como fue mencionado anteriormente, esta investigación trata sobre las bases teóricas y conceptuales de la investigación, al respecto Arias (2012), enuncia que el estado del arte “implican un desarrollo amplio de los concepto y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107), es decir, son todas aquellos aportes conceptuales importantes en un trabajo que constituyen la plataforma teórico-referencial que utiliza el investigador como base para sustentar el estudio.

En el caso del tema que no atañe, el estado del arte, subrayo lo siguiente: *La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de un equipo para entregar un producto de calidad, con la menor cantidad de recursos posible. Se mide calculando la relación entre lo que inviertes en el proyecto, a menudo denominado recursos, y los resultados obtenidos, denominados productos.*

Es decir, la eficiencia operativa son todas las actividades que realiza una empresa con el objetivo de poder ofrecer bienes y servicios de la más alta calidad, y al costo más bajo posible, lo que sin lugar a duda, para lograr cumplir con esta meta requiere mucho tiempo y esfuerzo de todos los directivos, funcionarios y empleados. Además, se deben monitorear todas las acciones para verificar que se están alcanzando los objetivos propuestos.

En suma, los dos grandes beneficios que puede obtener una empresa que busca la eficiencia operativa son los bajos costos y la alta calidad. Por el lado de los costos, se reducen los costos de producción. Mientras que, del lado de la calidad, se ofrece un nivel de calidad superior para los clientes internos y externos de la empresa.

En la eficiencia operativa los costos y la calidad se encuentran íntimamente relacionados. Esto, porque, si una empresa quiere operar con costos más bajos, necesariamente tendrá que trabajar con estándares de alta calidad.

### **Aspectos importantes para lograr la eficiencia operativa**

Los aspectos más importantes para lograr la eficiencia operativa son:

#### 1. Conocimiento y habilidad del recurso humano

Efectivamente, el conocimiento y la habilidad del recurso humano que posee una empresa es fundamental para lograr la eficacia operativa. Si no se tienen empleados capacitados y bien entrenados para llevar a cabo las actividades, no se puede alcanzar la eficiencia. Por tanto, el recurso humano es el punto de partida para alcanzar los objetivos.

## 2. Insumos y materia prima

Por otra parte, los insumos y la materia prima que utiliza la empresa deben ser de alta calidad. Esto, para que cumplan con las especificaciones y poder tener la certeza que los resultados serán los esperados. Por el contrario, si se emplean insumos de mala calidad, los resultados serán negativos para la empresa. Por ello, se debe gestionar que la adquisición de estos recursos cumpla con los requerimientos.

## 3. Procedimientos y eficiencia operativa

Asimismo, los procedimientos implementados son importantes para alcanzar eficiencia operativa. Esto implica que debe haber un responsable de cada proceso, una programación adecuada de tiempos de ejecución y un sistema de evaluación que ayude a verificar su cumplimiento. Esto resulta mejor cuando los procedimientos son estandarizados.

## 4. Sistema de evaluación y eficiencia operativa

Adicionalmente, se debe tener un adecuado sistema de evaluación y reconocimiento, tanto de las actividades internas como externas de la empresa. Entre lo más importante que se debe evaluar encontramos:

- Medición de costos.
- Productividad.
- Clima laboral.
- Sentido de pertenencia.
- Servicio y atención al cliente.
- Solución de reclamos y problemas.
- Rentabilidad.

La evaluación es la base para saber qué se debe mejorar y ante ello se debe estructurar un proceso de mejora continua.

## 5. Innovación

Mientras que, la innovación siempre es una opción importante para alcanzar la eficiencia operativa. Por ello, es recomendable innovar productos y procesos en la empresa. Uno de los elementos que más ayuda a mejorar es que la empresa se autoevalúa para poder cambiar y generar innovaciones que agreguen valor y diferenciación.

## 6. Benchmarking

Ahora bien, el benchmarking consiste en que la empresa debe tomar como referencia a los mejores competidores de su mercado. Esto, con el propósito de implementar mejores prácticas y aplicar estándares de desempeño superiores. Todo esto en conjunto contribuye a obtener niveles de eficiencia operativa superiores, lo que conduce a que la empresa pueda alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

## 7. Outsourcing

Finalmente, la contratación externa o el outsourcing puede ser un elemento importante para lograr reducir costos, mejorar la eficiencia y aumentar la rentabilidad de la empresa. La firma deberá considerar si es más beneficioso contratar los servicios externos para realizar ciertas actividades que le resultan muy costosas. Así, podría enfocarse en aquellas áreas de actividad que le confieren una mayor ventaja estratégica

De acuerdo con Porter (1995), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza

que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes.

Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. Steiner (2007, p.76) considera que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal: • Misión de la empresa. • Suerte. • Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades. • Objetivos. • Un problema. • Momento de intuición. • Pronóstico y recopilación de información sistemáticos. • Investigación y desarrollo. • Estrategia. • Productos y/o mercados • Oportunismo Una vez definida la estrategia y descrito el proceso de formación de las estrategias se procederá a definir el concepto de planeación estratégica y sus componentes.

En relación con este mismo contexto, tenemos la planificación, entendiendo por planificación según la revista CIVICUS, quien la define como: un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. Planificar significa pensar en el futuro, de tal manera que se pueda actuar de inmediato. Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Pero si se ha planificado correctamente, la posibilidad de realizar ajustes, sin comprometer las metas globales, resultará mucho más apropiada.

Por otro lado y no menos relevante tenemos la planificación, según Quiroa (2020), viene a ser la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el objeto de alcanzar los objetivos que se han propuesto

Fases de la planificación estratégica

**La planificación estratégica es un proceso sistemático que debe seguir las siguientes etapas o fases:**

1. Establecer la visión y misión de la empresa

Por una parte, la visión es un enunciado que nos señala hacia dónde queremos llevar la empresa en el futuro, o qué es lo que queremos llegar a ser como organización. La pregunta fundamental que nos debemos formular para establecer la visión es: ¿qué queremos ser? La visión determina el conjunto de valores con los cuáles la empresa justifica sus acciones.

Asimismo, la misión nos indica cuál es el propósito de la existencia de la empresa, la pregunta que nos haremos en este caso es: ¿cuál es la razón de ser de la empresa? La misión de la empresa justifica su existencia.

## **BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Al respecto Arias (2012) “Las bases teóricas indican el desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Esto quiere decir, que hace referencia al fundamento teórico que le da sentido investigativo al tema que se aborda. En función a esto, se presentan los siguientes términos de acuerdo al tema planteado:

### **Planificación.**

*se considera un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea*

*un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estás van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido.  
(Mantilla 2008:17).*

De acuerdo con este tema.

*La planificación es una función primaria de la administración. Para que sobreviva cualquier organización es necesario cierto grado de planeación. Es igualmente, el proceso por el cual no sólo se establecen objetivos, sino que también se integran todos los recursos para lograrlos en forma provechosa (Stoner y Freeman 2006: 236)*

En tal sentido, se considera que la planificación es un método de organización en el cual se establecen objetivos claves y se toman en cuenta todos aquellos factores que sirvan de provecho al ejecutarla para prever de alguna manera que los procesos se lleven a cabo con eficacia, control y orden.

### **Estrategia**

la estrategia es un proceso continuo flexible, revisable y ajustable frente a las variables de su entorno, producto de un análisis metódico y, por tanto, no improvisado” (Chiavenato (2007: 390).

Por su parte, Serna (2008), añade algunos pasos necesarios para la elección de las estrategias, debido a que para este autor, el implementar y poner en práctica las estrategias seleccionadas de manera eficaz y eficiente, es preciso: elaborar los presupuestos necesarios, motivar al personal, desarrollar el sistema de información y gestión, ejercer el liderazgo interno que impulse su implementación y mejora continua. Por lo cual, es preciso decir, que una estrategia es un proceso previamente analizado para su implementación que aporta diferentes vías para realizar una acción determinada, y la misma, conlleva a que otros factores influyentes en el entorno se vean comprometidos en dicho proceso para asegurar el éxito de la acción.

### **Planificación Estratégica**

Conceptualiza la planificación estratégica como “el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del

adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad” (Manes 2005:.20).

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2004). Expresa que

*la planificación estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años. (Chiavenato (2004:228).*

En función a esto, se puede determinar que este método es implementado para elevar los niveles de efectividad en los procesos organizacionales y asegurar que los mismos perduren en un largo plazo.

### **Niveles de la planificación estratégica**

. La planificación estratégica es una tarea distribuida en forma de cascada, en todos los niveles de arriba hacia abajo y viceversa; donde cada nivel posee sus funciones, atribuciones, y coordinan y proporcionan apoyo a los demás niveles. La planificación estratégica, se presenta en tres niveles que interactúan, entre ellos: Planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional y planeación estratégica operativa, en su sentido más amplio, resulta de la interacción de estos niveles organizados y actuados para optimizar instituciones o empresas. (Serna 2003:.29). Dentro de este contexto, se puede evidenciar la existencia de grados de organización que mediante una relación entre sí permiten alcanzar ciertos niveles de satisfacción laboral garantizando así que por medio de que se van desarrollando dentro de la organización se produce una optimización en la operatividad de las funciones, para lograrlo es necesario realizar los siguientes pasos.

### **Los 5 Pasos del Proceso de Planificación Estratégica**

#### ***Paso 1: Aclarar tu posición estratégica***

Esta fase de preparación sienta las bases para el desarrollo de todo el trabajo. Te ayudará decidir a dónde ir y cómo llegar.

Teniendo en cuenta tanto las fuentes internas como las externas, consigue la participación de las partes interesadas adecuadas desde el principio. Identifica los principales problemas de la competencia hablando con los directivos de la empresa, recabando la opinión de los clientes y recopilando datos sobre el negocio y los consumidores para tener una mejor visión del mercado y del papel de los clientes. Utiliza un diagrama FODA como marco para su evaluación inicial. El diagrama construido en el análisis FODA.

### ***Paso 2: Priorizar tus objetivos***

Una vez establecida la posición actual en el mercado, los objetivos que ayudarán a cumplir las expectativas. Los objetivos específicos estarán en consonancia con la misión y la dirección de la organización.

Los objetivos deben ser distinguibles y cuantificables para ayudar a alcanzar las metas e iniciativas estratégicas a largo plazo identificadas en el primer paso.

SMART: Específicos, Medibles, Accionables, Relevantes y Oportunos. Los objetivos SMART son útiles para establecer un calendario e identificar el capital y los recursos que deben alcanzarse, así como los indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el éxito. De este modo, todos los miembros de la organización pueden inclinarse a trabajar más para hacer realidad los objetivos.

### ***Paso 3: Formular una estrategia***

Esta fase consiste en identificar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos y trazar un calendario y una comunicación eficaz de las responsabilidades.

El mapeo de la estrategia es una herramienta excelente para visualizar todo el plan. Además, operar desde los mapas estructurales de arriba abajo permite ver las operaciones del mercado y encontrar oportunidades de progreso. Dado que el mercado y las condiciones económicas son dinámicos, la creación de soluciones alternativas para abordar cada fase de la estrategia es crucial en este punto.

#### ***Paso 4: Aplicar y gestionar la estrategia***

La aplicación efectiva de la estrategia es clave para el crecimiento de la empresa. Esta fase es la etapa de acción del proceso de gestión estratégica. En caso de que la estrategia acumulada no funcione con las operaciones existentes de la empresa, se debe instalar una nueva estructura y estrategia al principio de esta fase.

Al trazar los procesos, la estrategia más amplia puede transformarse en un plan concreto. Utilizar los cuadros de mando de los KPI para comunicar las responsabilidades del equipo de forma eficaz.

#### ***Paso 5: Seguimiento y evaluación de la estrategia***

Los planes estratégicos y las prioridades se comprobarán y revisarán una vez al año para incorporarlos a los nuevos ajustes del negocio y garantizar que los objetivos se basan en el entorno en constante cambio de la organización.

La evaluación De la estrategia y las acciones de control incluyen la medición del rendimiento, la revisión coherente de los problemas internos y externos y, en caso necesario, las acciones correctivas. Toda evaluación estratégica exitosa comienza con la definición de los parámetros que se van a medir.

## **Clima Organizacional**

García (2009) afirma que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. (p. 45).

Así, Álvarez (1995), define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2000) expresa que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. De acuerdo con esto, es preciso mencionar que uno de los aspectos laborales que se verán beneficiados al emplear una buena planificación estratégica es el clima laboral, aspecto muy importante debido a que se trata del ambiente donde fluyen las operatividades de una organización, y que indudablemente, se debe tener en cuenta que el mismo se mantenga en condiciones óptimas, punto clave digno de priorización puesto que afecta directamente la productividad laboral.

### **Función Administrativa**

En este aspecto, (Fossi, Castro, Guerrero y Vera. 2013: 49),

*describen que la función administrativa, se enmarca en un proceso que explica las diversas actividades que realizan, quienes llevan a cabo la gestión educativa y se apoya en una serie de procedimientos y principios administrativos, el cual involucra la planificación, la organización, la dirección y el control que van a orientar el trabajo directivo. (Fossi, Castro, Guerrero y Vera. 2013: 49).*

Al respecto, Gento (2000), define la función administrativa “como el cumplimiento cabal de todos y cada una de las funciones del proceso administrativo: planificar, coordinar, dirección y evaluar de manera eficaz y eficiente.” Esto deja claro, la coordinación de procesos de la administración,

su intención de sistematizar acciones para hacer posible los procesos, dirigir la norma y racionalizar recursos en atención a un plan o proyecto. (p.78).

### **Organización**

*la organización se propone y construye con planificación, se elabora para conseguir determinados objetivos, así mismo, se reconstruye, es decir, se reestructura y replantea a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios. (Chiavenato, 2001: 44).*

En función a esto, Muñoz (2016), afirma que una organización está constituida por individuos que mantienen una relación y comparten un objetivo. (p.07). Al respecto, se vislumbra la relación que existe entre el individuo consiente de su entorno social y los objetivos organizacionales con su métodos y tiempos para lograrse, lo cual encaja a la perfección con los aspectos que se consideran al idear una planificación estratégica.

### **Liderazgo**

Stoner y otros (1996) plantean que el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir y dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo. (p. 203).

Por consiguiente, González (2014) determina que el liderazgo se basa en la capacidad de influir positivamente en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas. (p. 05). El líder de una organización es quien lleva la responsabilidad de emplear el pensamiento estratégico del cual nace la planificación estratégica ideal para la organización, por lo cual, esta figura lleva una ardua responsabilidad en este proceso.

### **Visión Organizacional**

Ramírez (1997), explica que “es elaborada con proyección del equipo de planificación a 10 o más años plazo vislumbrando lo que sería la organización si se dieran todas las modificaciones internas para responder al contexto”. Es un punto clave de percepción de qué se busca lograr dentro de una organización y, a su vez, es uno de los primeros criterios que se establecen al construir una planificación estratégica.

### **Análisis FODA**

En este aspecto, Zambrano (2007), considera que “es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental, esos factores se convierten en amenazas y oportunidades que condicionan en mayor o menor grado el desarrollo o alcance de la misión la visión los objetivos y las metas de la organización. Igualmente permite hacer un análisis de los factores internos, es decir, las fortalezas y debilidades de la institución, con esto se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la organización con relación a determinados objetivos metas y retos que se haya planteado la misma” (P. 84). Este proceso, es indispensable al idear una planificación estratégica, debido a que aporta información de sumo interés y permite tomar decisiones más acertadas de acuerdo con la realidad organizacional.

### **Bases Legales**

Las normativas legales que respaldan la presente investigación, le proporcionan legalidad y sustentación a la misma, con el propósito de enmarcarla dentro de la autenticidad de la temática en estudio. En tal sentido, esta investigación está ajustada estrictamente a la normativa legal que impera en Venezuela, consustanciada con los principios constitucionales de la corresponsabilidad, la participación política, de igual manera da respuesta a las leyes derivadas de nuestra Carta Magna.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y

trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizara a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores más importante dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

### **Ley Orgánica del Trabajo (2012)**

Artículo 16. Para los fines de la Legislación de Trabajo se entiende por empresa la unidad de producción de bienes o de servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro.

Se entiende por establecimiento, la reunión de medios materiales y de un personal permanente que trabaja, en general, en un mismo lugar, en una misma tarea, y que está sometido a una dirección técnica común, tenga o no fines de lucro.

Se entiende por explotación, toda combinación de factores de la producción sin personería jurídica propia ni organización permanente, que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica.

Se entiende por faena, toda actividad que envuelva la prestación del trabajo en cualesquiera las condiciones.

Artículo 185. El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

- a. Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b. Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c. Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes;

- d. Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.
- e. Con lo ya previsto en esta ley es necesario recalcar que por distinta función que tenga la empresa dentro de un mercado, debe siempre contar con un recurso humano para la realización de sus actividades independientemente no importa la tarea que realicen si no que sus labores en cualquier organización debe estar avalado por el Art. 185 de la presente ley en donde explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo.

### **Sistema de Variables**

La presente investigación está orientada a desarrollar estratégicamente las funciones operativas del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes para lograr la efectividad de los procesos. , ubicada en el sector el Limón del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. En relación el sistema de variables, es definido por Hurtado (2010) como:

Una característica o cualidad que asume valores diferentes de una unidad de estudio a otra o en una misma unidad a lo largo del tiempo y que se puede medir. Implica también precisar cuál o cuáles serán los fenómenos eventos, hechos, características o situaciones a estudiar (p. 13).

En efecto, mediante el sistema de variables es posible dar cuenta de la presencia o intensidad de cada variable, definida esta por Arias (2012) como “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p.57). Su objetivo es construir el instrumento para recabar datos necesarios, luego se procederá a diseñar la propuesta con la cual se pretende operar correctivos a la problemática planteada.

En este estudio, de los objetivos de la investigación se extrajeron dos (02) variables: Planificación estrategia y operatividad, las mismas servirán para

que el investigador pueda obtener información certera sobre la realidad empresarial productiva de la organización. Dichas variables, se definen conceptualmente y se desglosan en dimensiones.

De acuerdo a lo planteado por Arias (2012) una dimensión es: “un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de un análisis o descomposición” (p.61). Una vez seleccionadas las dimensiones se procedió a caracterizar los indicadores que según lo indica Stracuzzi y Pestana (2012) “son elementos, factores, indicios o componentes más representativos que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”. (p.80). Es menester valerse de los indicadores para medir los indicios de la realidad de la empresa y para la presente investigación los indicadores permitirán que las variables sean fáciles de medir.

**Tabla 1.**

***Operacionalización de las Variables***

**Objetivo General:** Desarrollar Planificación estratégica para la operativa efectiva de las funciones del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.

<b>Variables</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
Planificación Estratégica	Alvarado (2011) como: “un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados” (p. 23).	Diagnostico	Funciones	1
			Operatividad	
		Valores	Comunicación efectiva	2,3
			Actitudes	4,5
Operatividad efectiva	Según la Real Academia Española (2020), operatividad “es la capacidad de realizar una función”.	Organización	Formación	6,7
			Liderazgo	8
		Talento Humano	Motivación	9,10
			Clima Laboral	11,12
			Capacidad	13,14
Funciones	15,16			

Fuente: Propia (2023)

### **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

En este aspecto se exponen los métodos, técnicas, instrumentos, validez, confiabilidad, y procedimientos a utilizar en el desarrollo del trabajo de investigación que se presenta.

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación, se enmarca en un paradigma cuantitativo, tipo de Investigación de campo, diseño no experimental, modalidad proyecto factible y nivel descriptivo. Al respecto, el Manual de elaboración de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo operativo viable, para aportar una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social” (p. 7).

#### **Diseño de la Investigación**

Arias (2012), describe que “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental” (p. 27). De acuerdo con esto, la presente investigación se considera es de campo, la cual el autor antes mencionado define como:

*...aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Arias, 2012: 31).*

En cuanto al modelo metodológico asumido, es decir el proyecto factible; es experimental de campo en el cual el procedimiento para ejecutarlo se desarrollara en tres fases generales:

- Primera fase: Diagnostico
- Segunda fase: Factibilidad
- Tercera fase: Diseño de la Propuesta

**Primera fase:** diagnóstico

Constituye la parte descriptiva del proceso, aquí se propone hacer una descripción detallada de la situación que se desea optimizar, se trata de plasmar lo más objetivamente posible la realidad presentada; como por ejemplo, el contexto que se muestra en la Coordinación del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes, y por lo tanto, se hace necesario proponer un proyecto de acción para la operatividad efectiva de los procesos funcionales que allí se realizan.

**Segunda fase: factibilidad**

Con respecto a esta fase, Hernández (2014) afirma que, la factibilidad de un proyecto tiene como finalidad permitir la selección entre variantes (si esta no se ha cumplido en la fase anterior), determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos disponibles, reales y potenciales. De acuerdo con esto, es preciso mencionar que cada uno de estos factores permitirá determinar qué tan factible será el método a implementar de acuerdo con las metas y objetivos que se perciben.

**Tercera fase: diseño de la propuesta**

Según Hernández (2010), en esta fase, se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico. En esta fase es donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivo, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y calendario establecido.

**Población y Muestra**

**Población**

En relación a trabajo de investigación, Arias (2006) define que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p. 81). En función a esto, en el presente trabajo se considera que la población es de carácter finita. El mismo autor especifica que este tipo de población se refiere

a la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”. (p. 82). Considerando lo antes descrito, la población de esta investigación está constituida por un total de tres (6) trabajadores de la Coordinación del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes. A su vez, se conoce mediante el consolidado del año que poseen 21 Aprendices INCES de los cuales (9) se encuentran en fase de teoría relacionada al oficio (T.R.O) y (11) en fase de prácticas de servicio (P.S.).

### **Muestra**

Morlés, (1994), define la muestra como: “subconjunto representativo de un universo o población.” (p. 54). Asimismo, a los efectos de llevar a cabo esta investigación, la muestra está integrada por el total de la población, es decir (6) personas entre trabajadores (21) y aprendices (27) que representan al Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes, por lo que se denomina una muestra de tipo censal, al respecto Ramírez (1999) plantea que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”(p. 54).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos**

Arias (2012) expresa que, “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. A su vez, para que este proceso se conciba como tal es necesario la implementación de los instrumentos de recolección de datos, los cuales son definidos por el mismo autor como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

### **Validez y confiabilidad del instrumento**

Según el autor Hernández (2014), “la confiabilidad y la validez son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos, si el instrumento o instrumentos reúnen estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio, dentro de la investigación fue validada por la Dra, Loreines González, la Dra. Yelitza Lara y la Dra. Yuleimi Peña. y,

por lo tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza”. Al momento de diseñar el instrumento, este se somete a verificación por juicio de expertos lo que ayudará a controlar que exista una secuencia lógica entre los ítems y los objetivos propuestos, como también que estén formulados claramente en el instrumento.

Para AnderEgg (2002), el término confiabilidad se refiere a “la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. (p.44). En relación con mi investigación y en concordancia con las alternativas de respuesta puedo evidenciar que para la confiabilidad se utilizó la fórmula estadística de Alpha de Crombach.

Para lo cual, se procedió luego de la validación, a aplicar el instrumento a una prueba piloto de 10 individuos con las mismas características de la población a estudiar; con estos se puede comprobar la prueba piloto, con lo que se aclararán dudas, se corregirán ítems y se detectará que tan entendible se encuentra el cuestionario. Posteriormente, se aplicó la fórmula estadística del Alpha de Cronbach, calculada con la fórmula de:

$$a = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

N = número de ítems.

$\sum s_i^2$  = sumatoria de la varianza de cada ítem.

$St^2$  = varianza total del instrumento.

Una vez procesada la fórmula se obtuvo como resultado de la confiabilidad 0,907 para el instrumento aplicado a los trabajadores (Anexo C), lo cual demuestra alta confiabilidad del instrumento planteado.

**Tabla 2. Procedimiento del Cálculo de La Variable para Desarrollar Planificación Estratégica Para La Operatividad Efectiva Del Programa Nacional De Aprendizaje Del INCES Cojedes.**

Desarrollar Planificación estratégica para la operativa efectiva de las funciones del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
Diagnosticar el nivel operativo que se desarrolla en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes		Diagnostico	Operatividad	1
			Comunicación efectiva	2,3
Elaborar una planificación estratégica que permita la optimización de los procesos funcionales del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.	Planificación Estratégica	Valores	Actitudes	4,5
			Formación	6,7
Ejecutar la planificación estratégica para el	Operatividad efectiva	Organización	Liderazgo	8
			Motivación	9,10

---

progreso de las  
actividades del

Programa

---

Evaluar las

Nacional de

Planificación

Estratégica para

la operatividad

efectiva del

Programa

Nacional de

Aprendizaje del

INCES Cojedes.

---

Fuente: Propia (2022).

---

Clima Laboral 11,12

---

Capacidad 13,14

Talento

Humano

funciones 15,16

Tabla 3. Estrategia: Formación de los trabajadores del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos	Finalidad
Capacitar a los trabajadores del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.	Ciclo de formación y capacitación del personal que laboran en la institución.	Presentación de charlas, conversatorios, en temas relacionados con crecimiento personal, integración de grupos de trabajo de la institución.	Humanos: personal que labora en la institución, ponentes materiales: hojas blancas Lápices Bolígrafos. Video beam Láminas de papel bond Marcadores Pizarra	Sensibilizar a los trabajadores sobre la formación de manera integral del talento humano que labora dentro de la institución.

Fuente: Propia (2022).

Tabla 4. Estrategia: Ejecución de actividades deportivas y recreativas para la integración de los trabajadores del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos	Finalidad
Ejecutar actividades deportivas y recreativas para la integración de los trabajadores del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.	Actividades deportivas y recreativas para el personal que laboran en la institución.	Jornada de arborización y reforestación de bosque Juegos de Futbol Sala, domino, carta. Ubicación de zona activa y recreativa para niños, niñas y jóvenes de los trabajadores. Jornada de limpieza general de espacios, oficinas y áreas comunes.	Humanos: personal, recreadores, árbitros. Materiales: Balones, arquerías, malla, pitos, colchón inflable, pelotas, bombas. Plantas, abono, palin, pala, chícora, escardillas, pico, agua, Material de limpieza.	Lograr la recreación, esparcimiento e integración de los trabajadores que laboran dentro de la institución. Compartir de los grupos familiares de los trabajadores. Reforestación, limpieza y acondicionamiento de los espacios del Instituto de Desarrollo Habitacional, Urbano y Rural (Indhur) Estado Cojedes.

Fuente: Propia (2022).



## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

En esta fase del estudio, se contrasta la opinión emitida por la muestra de trabajadores del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes según los niveles de jerarquía dentro de la institución: Considerando lo antes descrito, la población de esta investigación está constituida por un total de tres (6) trabajadores de la Coordinación del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes, de los cuales (4) supervisores, (1) es formador y (1) es coordinador. A su vez, se conoce mediante el consolidado del año que poseen 21 Aprendices INCES de los cuales (9) se encuentran en fase de teoría relacionada al oficio (T.R.O) y (11) en fase de prácticas de servicio (P.S.).

. El análisis se realizó mediante la estadística descriptiva aplicada a cada indicador. El método de análisis utilizado, estuvo basado en la descripción de los datos mediante la distribución de frecuencia, debido a la importancia de las tasas porcentuales; la representación gráfica se efectuó a través de tablas de frecuencias que se muestran a continuación:

Dimensión: Diagnostico

Indicador: Operatividad

En la tabla 02, se muestran los resultados para el indicador de operatividad en la dimensión diagnóstico, en el primer ítem se observa que existe 84.40% que indican que siempre y casi siempre cumplen con las fases administrativas que componen las actividades que realizan. Mientras que para el segundo ítem el 90,25% de trabajadores afirman que casi nunca o nunca han tenido retrasos en el desarrollo de las actividades administrativas de la institución lo que se traduce que el equipo de trabajo de manera general realiza cada actividad lográndose eficiencia y eficacia en la ejecución del mismo.

Según Unam (2006), el proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. En la actualidad, la división de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. Por otra parte Euncet Business School (s/f), indica que este proceso es importante dentro de una empresa, porque libera tiempo y recursos que pueden destinarse a otras tareas. Una empresa bien coordinada, con objetivos claros y tareas bien distribuidas, es una empresa mucho más eficiente.

En cuanto a la eficiencia, se puede afirmar que es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos (Fernández-Rios y Sánchez, 1997). Mientras que la eficacia es la Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, 2001), es decir que es la capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández-Rios y Sánchez, 1997).

**Tabla 02.** Indicador Operatividad para la Dimensión diagnóstico.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Cumple con las fases administrativas que componen las actividades a realizar?	1 5	63,25	8	21,15	4	15,60	0	0,00	0	0,00	27	100,0
¿Existen retrasos en el desarrollo de las actividades administrativas de la institución?	0	0,00	0	0,00	3	9,75	6	28,47	18	61,7	27	100,0

**Fuente:** Propia (2022).

Dimensión: Diagnóstico

Indicador: Comunicación efectiva

En la tabla 03, se refleja que para el tercer ítem para el indicador de comunicación en la dimensión diagnóstico, el 90,63% de los encuestados expresan que siempre y casi siempre existen vías de comunicación efectiva, lo que se traduce que existen canales regulares que permiten, facilitan y agilizan el flujo de mensajes y comunicación entre los diferentes niveles de fortalecimiento laboral del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes.

Mientras que en el cuarto ítem el 86,55% el personal manifiesta que es evaluado constantemente lo que permite la retroalimentación sobre los esfuerzos que realiza cada uno de sus trabajadores para lograr cada objetivo y actividad planteada en la planificación semanal, mensual, semestral y anual. La comunicación organizacional y laboral se entiende, según Fernández C. (1999), como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Por lo tanto se debe reconocer que un intercambio adecuado de información es parte fundamental en el correcto desempeño de los equipos de trabajo y comprender que a través de esto dependerá el éxito en las tareas y será de beneficio a la organización.

Por su parte Montoya C. (2009), demuestra que las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización, es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de

su desempeño y en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad.

**Tabla 03.** Indicador Comunicación para la Dimensión diagnóstico.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Existen vías de comunicación efectiva?	18	67,96	5	22,67	4	9,37	0	0,00	0	0	27	100,00
¿El personal de la Institución Del INCES es evaluado constantemente?	16	58,62	7	27,93	4	13,45	0	0,00	0	0	27	100,00

**Fuente:** Propia (2022).

Dimensión: Valores

Indicador: Actitudes

Para el indicador de valores en la tabla 04 muestra para el ítem cinco (05) que el 33,17% de los casos expresan que a veces son aprovechadas las habilidades administrativas, técnicas y humanas por la institución, lo que se traduce que los jefes y coordinadores no hacen uso adecuado de las actitudes y conocimientos que poseen sus trabajadores. Mientras que el ítem seis (06), en cuanto a los conocimientos adquiridos por medio de su preparación laboral y experimental el 34,16% de los trabajadores indican que han sido valorados por la institución. Ambos resultados muestran que los trabajadores sienten que sus actitudes y aprendizajes son poco considerados al momento de asignarles tareas o actividades para su desarrollo.

Sveiby (1999) citado por Castilla A. (2013), enfatiza que las estructuras de las empresas son consecuencia de acciones humanas, por lo que su existencia depende de sus trabajadores. Desde esta perspectiva se considera que el capital humano se encuentra integrado por el stock de conocimientos tanto tácitos como explícitos que poseen los miembros de la

organización, sus capacidades individuales, los conocimientos, las competencias y la experiencia de los empleados y directivos.

Es cierto, se afirma, que el conocimiento es algo inherente a cada persona y es imposible traspasar y gestionar en un sistema físico en la empresa. Su preocupación está en diseñar estrategias que permitan a la organización identificar, gestionar y cuantificar su capital intelectual y el potencial de sus empleados, para que fluya por la organización, con miras a aumentar la generación de valor.

**Tabla 04.** Indicador actitudes para la dimensión valores.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Sus habilidades administrativas, técnicas y humanas han sido aprovechadas por la institución?	15	36,65	5	30,18	7	33,17	0	0,00	0	0	27	100,00
¿Los conocimientos adquiridos por medio de su preparación laboral y experimental han sido valorados por la institución?	14	26,11	7	39,73	6	34,16	0	0,00	0	0	27	100,00

**Fuente:** Propia (2022).

Dimensión: Valores

Indicador: Actitudes

Tabla 5: En relación al ítem 7, referente a la formación del personal administrativo de nuevo ingreso de manera formal acerca de cómo y de qué manera realizar las actividades inherentes al área al cual será

asignado según la tabla 05 el 67,28% indican que casi nunca o nunca son formados al momento de ingresar a laborar en los diferentes cargos. Mientras que 18,45% expresa que casi nunca y nunca el personal del Instituto De Desarrollo Habitacional, Urbano Y Rural es formado constantemente. Lo que se traduce en que siendo una institución que gerencia el tema formativo requiere de manera inmediata un plan de formación y capacitación del personal que labora en las diferentes áreas.

Contreras B. (2017), demuestra que es importante que la organización laboral se preocupe por capacitar, y también orientar a sus trabajadores (talento humano), en busca de un mejor desempeño del mismo, razón por la cual, el mundo día tras día está cambiando y lo que ayer fue, hoy ya no lo es, de manera que esto nos obliga a estar prestos a la continua regeneración de los procesos, competencias y destrezas gerenciales que son cada vez más progresivos.

**Tabla 05.** Indicador Formación para la Dimensión valores.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	¿El personal administrativo de nuevo ingreso es instruido de manera formal acerca de cómo y de qué manera realizar las actividades inherentes al área al cual será asignado?	4	7,24	7	25,48	0	0,00	16	67,28	0	0,00	27
¿El personal del Programa Nacional	0	0,00	7	12,01	18	69,54	2	18,45	0	0,00	27	100,00

---

de Aprendizaje del  
INCES Cojedes, es  
formado  
constantemente?

---

**Fuente:** Propia (2022).

Dimensión: Organización.            Indicador: Liderazgo

En cuanto a lo referido por el liderazgo dentro de los diferentes niveles de trabajo en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes, en la tabla 06, se refleja que el 84,37% de los encuestados afirman que los jefes y coordinadores brindan apoyo al personal lo que se traduce en que existe una muy buena relación laboral entre los jefes y sus trabajadores, y que se brinda el apoyo en cualquiera de los ámbitos al momento de trabajar y fuera del trabajo.

En relación a esto Toro (2010), afirma que en Varios estudios realizados en Colombia han demostrado que Apoyo del jefe es un aspecto del liderazgo organizacional con efectos muy apreciables sobre otras realidades psicosociales de las organizaciones.

Lo que se ha evidenciado su influencia sobre el clima organizacional, sobre la calidad de la vida de relación, la imagen de la empresa, la disposición al esfuerzo, y el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y la satisfacción general con el trabajo. Es claro, por tanto, que las percepciones del personal sobre el apoyo recibido de su jefe constituyen una condición altamente relevante y clave en la vida social y organizacional de las empresas.

**Tabla 06.** Apoyo de los jefes y coordinadores al personal.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	¿Los jefes y coordinadores brindan apoyo al personal que labora en el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes	21	84,37	6	15,63	0	0,00	0	0,00	0	0,00	27

**Fuente:** Propia (2022).

Dimensión: Organización.

Indicador: Motivación

Como se muestra en la tabla 07, basados en la motivación el 36.72% de los trabajadores consideran que su trabajo a veces le genera estabilidad laboral, lo que demuestra que existe un mayor número de personas que considera que el trabajo desempeñado muy pocas veces les genera una estabilidad laboral dentro de la institución. Ahora bien en cuanto a las relaciones laborales con los demás compañeros el 36,41% de los trabajadores opinan que a veces dichas relaciones laborales motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo.

Lo que demuestra que el tema de relaciones laborales y motivacionales deben ser abordados al momento de implementar algunas estrategias para generar un mejor clima laboral y crear en las personas una mayor motivación.

Para Robbins (2013), el término satisfacción laboral hace referencia a la actitud general del individuo hacia su trabajo... una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. La satisfacción en

el trabajo es un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación de su trabajo o de sus experiencias de trabajo, evidenciándose un juicio de valor, la diferencia entre lo que el individuo quiere y lo que cree que puede obtener.

Por otra parte Toro (1996), indica que la motivación y satisfacción son dos dimensiones psicológicas distintas, que inducen efectos diferentes, la motivación puede ser descrita como un interés que promueve la acción, y la satisfacción es una consecuencia efectiva de complacencia. Aunque resulte difícil medir el interés y/o la motivación de una persona por su carácter interno, ésta segunda se puede observar a través de sus manifestaciones como lo son la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas (Toro, 2010).

**Tabla 07.** Indicador Motivación para la Dimensión Organización.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Considera usted que su trabajo le genera estabilidad laboral?	15	33,58	4	29,70	8	36,72	0	0,00	0	0,00	27	100,00
¿Las relaciones con tus compañeros te motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo?	3	33,81	7	29,78	17	36,41	0	0,00	0	0,00	27	100,00

Fuente: Propia (2022).

Dimensión: Talento Humano.                      Indicador: Clima

En relación al clima laboral en la tabla 08 se muestra que el 48,58% expresa que casi siempre se consideran las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones, mientras que el 47,76% indica que casi siempre

existe competitividad dentro del área donde labor. En el primer caso se demuestra que existe por parte del liderazgo dentro del INCES una proximidad y se considera la opinión de los trabajadores al momento de realizar y tomar decisiones.

Mientras que para el segundo caso se presentan algunos momentos de competitividad o conflictos laborales en relación al cumplimiento de actividades donde los trabajadores realizan como especie de competencias para lograr las tareas asignadas, lo que genera incomodidad y molestias entre los trabajadores.

González (2014) define conflictos laborales como una anomalía que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte están los jefes y altos puestos, por otro lado los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta. López (2013) afirma que el conflicto es como un enfrentamiento que hay entre dos o más personas, las cuales tienen distintas inclinaciones que defienden con solidez y determinación. Desde el punto de vista del empresario se trata de alcanzar el equilibrio entre una competencia sana y una competencia insana o dominada por las envidias.

En muchas empresas se debe estimular la competencia y la rivalidad entre los empleados o departamentos para obtener mejores resultados. El problema es la forma de hacerlo y el hecho, por otra parte, de que esa competencia abierta siempre deja vencedores y vencidos, lo que ya da pie a esas envidias tan poco deseables.

Otro tema complicado que generan algunos malos jefes son los favoritismos, que suelen dar lugar a sentimientos hostiles, ya sean aquellos que surgen por afinidad personal, diferencias de sueldos, horarios, calidad de trabajos que se asignan o las responsabilidades que se otorgan. Y no

se trata de que no los tengan, porque eso es humano, el problema a evitar es que se note, ser descarado.

**Tabla 08.** Indicador clima laboral para la dimensión Talento Humano.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Existe competitividad dentro del área donde labora?	3	20,65	19	47,76	5	31,59	0	0,00	0	0,00	27	100,00
¿Se consideran las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones?	7	30,67	17	48,58	3	20,75	0	0,00	0	0,00	27	100,00

**Fuente:** Propia (2022).

Dimensión: Talento Humano.      Indicador: Beneficios

En cuanto a los beneficios y reconocimientos en la tabla 09 se refleja que el 42,78% de los trabajadores a veces reciben beneficios o incentivos de manera constante mientras que el 57,89% indica que a veces los trabajadores reciben reconocimiento por su labor realizada.

Lo que demuestra que se está realizando actividades de reconocimiento o incentivos pero de manera no constante o continua. Lo que se traduce en que no existe motivación por parte de los jefes y coordinadores con sus trabajadores al momento de ofrecer incentivos de cualquier tipo a sus trabajadores sobre todo en estos momentos de pandemia.

Al respecto Newstrom (2011) indica que hoy en día, muchas empresas se enfocan en su atención a la administración del desempeño, esta idea parte de la premisa que el desempeño del colaborador puede administrarse y mejorarse ya sea mediante el establecimiento de metas, una mejor

tecnología, nuevos horarios de actividades laborales, una alta participación de los empleados y una mejor motivación. Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad.

Se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajador, el factor básico de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional y hacer que el salario de un empleado dependa de una o más dimensiones.

Los incentivos también resultan favorables pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Aún más, si un mayor salario es un premio apreciado, los sistemas ofrecen una consecuencia deseable que debe reforzar la conducta.

**Tabla 09.** Indicador beneficios para la dimensión talento humano.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	¿Los trabajadores reciben beneficios o incentivos de manera constante?	0	0,00	6	27,47	14	42,78	7	29,75	0	0,00	27
¿Los trabajadores reciben reconocimiento por su labor realizada?	0	0,00	1	11,54	19	57,89	7	30,57	0	0,00	27	100,00

**Fuente:** Propia (2022).

Dimensión: Talento Humano.      Indicador: integración.

En cuanto a la integración del personal que trabaja en el Instituto De Desarrollo Habitacional, Urbano Y Rural del estado Cojedes en la tabla 10, el 36,59% afirma que siempre se realizan Se realizan actividades de

reconocimientos e integración personal del INCES el mismo número de personas indican que siempre se conforman grupos de trabajos para desarrollar algunas actividades.

Lo que demuestra que existe integración entre el personal que labora en las diferentes áreas de trabajo. Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

En cuanto a la recreación Miquilena D. (2011), expresa que es una herramienta de promoción para el desarrollo de aspectos psicoemocionales en los trabajadores, como lo son: la autoestima, las limitaciones, las potencialidades, la capacidad de superación, la seguridad, el autoconocimiento, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el bienestar, la solidaridad y la autoestima, como fundamentos y oportunidades de desarrollo del sentido del tiempo libre y el compromiso con una actividad que más allá de generar placer y satisfacción, le otorga el desempeño de lo que pudiera ser también una orientación importante de proyecto de vida.

La recreación puede constituirse en un satisfactor que contribuye a que las personas, a diferentes niveles, intensidades y formas, puedan realizar necesidades humanas fundamentales. De allí que se debe promover como generador de equilibrio y relax de la actividad humana, que logra un equilibrio en los procesos sociales, emocionales y corporales en los trabajadores.

Por otra parte Quintero, N., Africano, N. y Faria E. (2008), expresan que cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos

procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

**Tabla 10.** Indicador integración para la dimensión talento humano.

Distribución/ Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	¿Se realizan actividades de reconocimientos e integración personal del INCES?	15	36,59	4	30,65	8	32,76	0	0,00	0	0,00	27
¿Se conforman grupos de trabajos para desarrollar algunas actividades?	17	39,87	6	27,65	4	32,48	0	0	0	0,00	27	100,00

Fuente: Propia (2022).

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecian debilidades del nivel operativo y laboral que son claramente identificadas en el Programa Nacional de Aprendizaje (PNA) del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), tales como pudo evidenciarse; una vez conocida la realidad de la mencionada institución se realizan las siguientes conclusiones:

Programa Nacional de Aprendizaje (PNA) del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), no se están cumpliendo eficientemente con el plan estratégico, en el manejo de talento humano; no se está cumpliendo con la formación y desarrollo que permita la optimización en los procesos. Así también no disponen de un cronograma constante para la gestión de talento humano, generando eso falla en la atención que se brinda a los trabajadores dentro de los aspectos de formación, desarrollo, evaluación, motivación y remuneración.

Se evidencia que existen pocas estrategias laborales para desarrollar a los trabajadores por parte de la División de Personal por ser esta la unidad responsable de dirigir los esfuerzos y generar nuevas estrategias en función con los objetivos de la institución. De igual manera la División de personal no opera a favor de promover estrategias que proyecten los planes operativos viables para ser ejecutados por los trabajadores, es decir no opera en favor de las líneas estratégicas de la institución.

Una vez diagnosticada la situación actual, de los mecanismos de planificación Estratégicas utilizados en los procesos administrativos, se evidenció que no se planifica la gestión en un 100% a corto, mediano y largo plazo.

En el Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes. Según el diagnóstico se pudo notar no se está cumpliendo eficientemente con el plan estratégico laboral, que permita una operatividad efectiva, en el

manejo de talento humano; no solo en sus funciones sino también en su formación y desarrollo. Además, no disponen de un cronograma de estrategias constante para la gestión de talento humano, generando esa falla en la atención que se brinda a los trabajadores dentro de los aspectos de formación, desarrollo, evaluación, motivación y remuneración.

Se logró el diseño de 03 Estrategias Gerenciales para optimizar la operatividad del campo laboral basadas en Capacitación del Talento Humano, Actividades de integración del personal y por último se propusieron una serie de incentivos para para los trabajadores, con estas tres estrategias se busca la integración e interacción del personal obrero y administrativo con aquel personal que presenta función de liderazgo o jefatura. Con miras a mejorar el clima laboral generando así una mejor operatividad dentro de la institución.

Las tres estrategias planteadas fueron aplicadas y desarrolladas de manera exitosa en la institución, logrando el dictado de tres (03) cursos formativos para el personal obrero y administrativo así como el personal con funciones de liderazgo. Sumado a esto se ejecutaron actividades de reforestación, limpieza y ornato de las instalaciones, adecuación de las oficinas y espacios de trabajo, la realización de juegos deportivos para la integración del personal y su grupo familiar. Al realizar la evaluación de las estrategias, se puede concluir que hubo mejoras considerables en muchos de los aspectos que se abordaron, por otra parte el 4,48% todavía expresa que sus habilidades administrativas, técnicas y humanas casi siempre han sido aprovechadas por la institución al igual que la valoración de los conocimientos adquiridos por medio de su preparación en el ámbito laboral y experimental.

## **RECOMENDACIONES**

Reconocer la importancia del fortalecimiento del clima laboral y aplicar las estrategias como principal herramientas para el logro de los objetivos a corto y mediano plazo que permita al Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes el alcance de sus objetivos generales establecidos. Manteniendo así un programa de actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades de manera continua para que no pierda valor. Así también que la institución está orientada a diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que combinen los esfuerzos de las personas y sus recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.

Promover estrategias para fortalecer los canales de comunicación ya que este es un factor crítico que debe ser atendido de manera prioritaria, pues esta variable es fundamental para el logro de los objetivos planificados por la institución e Impulsando la edificación del clima laboral que permita mantener el personal motivado e identificado con la organización y a su vez articular las acciones de talento humano para que ejecuten los planes enmarcados que son requisitos fundamentales para alcanzar los objetivos generados de la institución.

En Este Orden De Ideas Se Recomienda proponer la planificación estratégica para el desarrollo de las actividades del Programa Nacional de Aprendizaje del INCES Cojedes orientado hacia el logro de la eficiencia organizacional y por consiguiente, la prestación de un servicio que cubra las necesidades de los visitantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, H. (1995). Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante.[documento en línea]. En: <https://prezi.com/5793svykugus/modelo-hernan-alvarez-londono-hacia-un-clima-organizacional-plenamente-gratificante/> [consulta el 27/11/2020].

Ander-Egg, E. 2002. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Argentina. Editorial Lumen.

Arias F. 2012. El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica (6a Edición) Editorial Episteme. Caracas Venezuela.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. 6° Edición. Editorial Episteme, Caracas. Pp. 27-31.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia [documento en línea] En: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf> [consulta 27/11/2020]

Chiavenato, I. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2004). Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill, Colombia.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma. Edición. México: Mc Graw Hill.

Hernández, (2010). Metodología de la investigación quinta edición 2010 editorial McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.

Hernández (2014). Estrategia metodológica para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en universidad técnica de Ambato Madrid.

García M., 2009. Clima Organizacional y su Diagnóstico:Una aproximación Conceptual. Colombia [documento en línea]En:<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>. 27/11/2020.

García, R., M.O., 2019.La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental. Ciencia y Educación 01 (2):1-9

Gento, S. (2000). Instituciones Educativas para la calidad total. Editorial Muralla. SA. Segunda edición.

George, A. (1999). Planeación Estratégica. México: Editorial Continental – 1ra.Edición.

Goncalves, F. 2017. Planificación estratégica como herramienta gerencial del docente del aula. Tesis Magistral. Universidad de Carabobo, Carabobo. 119pp.

González, m. (2014). El liderazgo en las organizaciones. Bogotá. [documento en línea]En:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13920/gonzalezcortesmariaconsuelo2015.pdf?sequence=2&isallowed=y>[consulta:27/11/2020]

Manes, J. (2005). Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas. Argentina: Granica.

Matilla, K. 2008. Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. [libro en línea] En:<https://books.google.co.ve/books?id=AJ0jL3FcYioC&pg=PA73&dq=PLANIFICACION+ESTRATEGICA&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjx7bKf28LtAhXRmAKHXU9BAsQ6AEwBHoECAAQAg#v=onepage&q=PLANIFICACION%20ESTRATEGICA&f=false> [consulta: 27/11/2020].

Morles, V. 1994. Planeamiento y análisis de investigaciones (8 v a ed.). Caracas: El Dorado.

Muñoz, P. (2016). Liderazgo organizacional. [documento en línea] En: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120571.pdf> [consulta: 27/11/2020]

Ramírez J., 1997. Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior. [libro en línea] En: <https://books.google.co.ve/booksid=4LWCwYiK9XoC&pg=PA29&dq=PLANIFICACION+ESTRATEGICA&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjx7bKf28LtAhXRmAKHXU9BAsQ6AEwCXoECAkQAg#v=onepage&q&f=false> [consulta: 27/11/2020].

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica. 6Ta Edición. Santa Fe de Bogotá – Colombia. 3R Editores.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Colombia.: Décima edición.

Serrepe, B. 2019. Modelo de planificación estratégica para alcanzar estándares de calidad educativa, en el Instituto de Educación Superior

Tecnológico Privado “Cayetano Heredia”, Chiclayo- 2018. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Perú. 107pp.

Solanas, I. y Sabaté, J. 2011. Dirección de cuentas: gestión y planificación de cuentas en publicidad. [libro en línea]. En [https://books.google.co.ve/books/about/Direcci%C3%B3n\\_de\\_cuentas.html?di=Tou\\_ABk4GcC](https://books.google.co.ve/books/about/Direcci%C3%B3n_de_cuentas.html?di=Tou_ABk4GcC). [Consulta: junio18, 2020].

Stoner y otros. (1996) Administración. Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana SA. México.

Stoner, J. y Freeman, E. (2006). Tendencias en la administración Cambios y perspectivas. Revistas ciencias de la Educación.

Sullca, G. 2018. Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de SJL, 2018. Tesis Magistral. Universidad César Vallejo. Perú. 126pp.

UPEL, 2010. Manual de elaboración de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Zambrano A. 2007. Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. [libro en línea] En: <https://books.google.co.ve/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA65&dq=PLANIFICACION+ESTRATEGICA&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjx7bKf28LtAhXRmAKHXU9BAsQ6AEwBXoECAMQAg#v=onepage&q=PLANIFICACION%20ESTRATEGICA&f=false> [Consulta: 27/11/20].

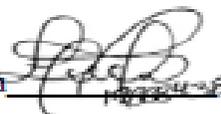
# ANEXOS

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**Validación del Instrumento:**

Nº de Ítems	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Coherencia		Observación
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		

Nombre: Loreines González C.I. 19.888.438

Firma 

ANEXO A

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**Validación del Instrumento:**

N° de Ítems	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Coherencia		Observación
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		

Nombre: MSc. Yuleimi Peña C.IE-84323589 Firma  \_\_\_\_\_

ANEXO B

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS**

**Validación del Instrumento:**

**PLANIFICACIÓN E ESTRATÉGICA PARA LA OPERATIVIDAD EFECTIVA  
DEL PROGRAMA NACIONAL DE APRENDIZAJE DEL INCES  
COJEDES**

N° de Ítems	Claridad		Congruencia		Pertinencia		Coherencia		Observación
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		
19	X		X		X		X		
20	X		X		X		X		

Nombre: DANNY ORASMA

C.I. 11.964.355

Firma



ANEXO C

**ANEXO D**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS**  
**DATOS**

Encuest.	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	I-17	I-18	I-19	I-20	TOTAL	
1	4	2	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	3	4	3	5	3	68	
2	4	2	4	3	3	3	5	4	3	5	5	3	4	3	5	3	4	3	5	4	75	
3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5	3	70	
4	3	4	3	3	3	5	2	3	1	4	4	3	5	3	5	3	3	4	5	4	70	
5	3	3	3	4	4	3	5	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	75	
6	4	3	4	3	3	5	5	3	3	5	4	5	4	3	3	5	4	5	5	4	80	
7	2	4	3	4	3	4	3	3	5	3	5	3	3	2	3	4	3	4	5	3	69	
8	2	2	2	3	3	5	4	4	4	2	4	3	1	3	4	3	3	3	5	4	64	
9	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	70	
10	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	79	
SUMA	32	29	31	33	31	39	40	34	29	36	45	37	37	33	41	35	36	36	50	36	25,78	
Var	2,13	1,93	2,07	2,20	2,07	2,60	2,67	2,27	1,93	2,40	3,00	2,47	2,47	2,20	2,73	2,33	2,40	2,40	3,33	2,40		
Evar	48,00																					

$$a = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \sum \frac{si^2}{st^2} \right] = 0,907$$