

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Postgrado Maestría en Gerencia Pública**

**MODELO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECCIÓN SOCIAL,  
UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

**Requisito parcial para optar al grado de  
*Magíster en Scientiarum***

**AUTOR: LCDA. SALAZAR M. YESSENIA E.**

**C.I.: 16.776.357**

**TUTOR: MSC. EDGAR VILLANUEVA**

**SAN CARLOS, NOVIEMBRE DE 2018**



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



**Programa de Estudios Avanzados**

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

Nosotros, miembros del jurado de:

|                           |          |                  |                |
|---------------------------|----------|------------------|----------------|
| Trabajo Especial de Grado | <b>X</b> | Trabajo de Grado | Tesis Doctoral |
|---------------------------|----------|------------------|----------------|

Titulado(a):

**MODELO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECCIÓN SOCIAL, UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**Yessenia Elixsabeth Salazar Manzanero, C.I. V-16.776.357**

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, 30 de Octubre de 2018, a las 09:30 am, 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: 10.00 am

**1.- Jurado Coordinador (a)**

MSc. Carlos Pinto

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

**2.- Jurado Principal**

MSc. Edgar Villanueva

C.I. V-12.206.004 Tutor (EXTERNO);

**3.- Jurado Principal**

MSc. Yesenia Fuentes

C.I. V-13.734.377 (UNELLEZ);

**4.- Jurado Suplente 1**

Dr. Antonio Flores

C.I. V-11.962.937 (UNELLEZ);

**5.- Jurado Suplente 2**

Dr. Danny Orasma

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ);

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




*La Universidad que Siembra*

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

### **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **Edgar Villanueva**, Cédula de Identidad N° **V-12.206.004**, hago contar que he leído el Trabajo de Grado titulado: **MODELO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECCIÓN SOCIAL, UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**, presentado por la ciudadana: **Yessenia Elixsabeh Salazar Manzanero**, Cédula de Identidad N° **V-16.776.357**, para optar al título de Magíster en Gerencia Pública y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutor durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Carlos, a los 20 días del mes de Junio del año 2014.-



---

Firma de aprobación del tutor

**PENSAMIENTO:**

*"El mundo está en las manos de aquellos que tienen el coraje de soñar y corren el riesgo de vivir sus sueños..."*

*Paulo Coelho.*

## **DEDICATORÍA**

- ✓ *A Dios y a la Santísima Virgen, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy...*
  
- ✓ *A mis padres, Arelis y Duilian, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo...*
  
- ✓ *A mi hermano, Duilian José, por estar conmigo y apoyarme siempre, te quiero...*
  
- ✓ *A mis sobrinos Duineidy y Steven, por formar parte fundamental de mi familia y darme fuerzas para seguir adelante...*
  
- ✓ *Al Profesor Gerardo Vargas Peraza, por su gran apoyo, tiempo y motivación para la elaboración y culminación de esta investigación.*

***¡Gracias a ustedes!***

## AGRADECIMIENTO

En estos años de estudio, sacrificio y dedicación encomendada a la difícil tarea de adquirir y perfeccionar nuestros acervos profesionales en la maestría, he recorrido un largo camino que me han permitido adquirir y desarrollar conocimientos en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Por eso, quisiera darles un sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido a mi formación profesional, en particular a:

- ✓ A Dios y a la Virgen, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio...
- ✓ A mis padres, Arelis Elisa Manzanero Veliz de Salazar y Duilian Benjasmin Salazar, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor...
- ✓ Al Profesor Gerardo Vargas Peraza, por impulsar el desarrollo de mi formación profesional, Gracias de verdad muchas gracias...
- ✓ Al Profesor José Luís Rivas, por sus asesorías en el momento que más lo necesite y así poder culminar con éxito este largo camino.

*¡A todos muchas gracias!  
¡Por su paciencia, esmero y desinteresado apoyo!*

## ÍNDICE

|   |        |
|---|--------|
| Pensamiento.....  | iv     |
| Dedicatoria.....  | v      |
| Agradecimiento.....   | vi     |
| Índice general.....   | vii    |
| Índice de tablas.....   | x      |
| Índice de figuras.....  | xi     |
| Resumen.....  | xii    |
| Abstract.....   | xiii   |
| <br>INTRODUCCION.....   | <br>1  |
| <br>CAPITULO I: EL PROBLEMA .....   | <br>6  |
| 1.1.- Planteamiento del problema .....  | 6      |
| 1.2.- Objetivos de la investigación .....   | 12     |
| 1.2.1.- Objetivo General .....  | 12     |
| 1.2.2.- Objetivos específicos .....   | 12     |
| 1.3.- Justificación de la investigación .....   | 13     |
| 1.4.- Alcance de la investigación.....  | 15     |
| 1.5.- Delimitación del estudio .....  | 15     |
| <br>CAPITULO II: MARCO TEORICO .....  | <br>16 |
| 2.1.- Antecedentes de la investigación .....  | 16     |
| 2.2.- Bases teóricas .....  | 24     |
| 2.2.1.- Los modelos gerenciales ante los retos de la contemporaneidad .....   | 24     |
| 2.2.1.1.- Modelos.....  | 24     |
| 2.2.1.2.- La gerencia .....   | 29     |
| 2.2.1.3.- Modelos gerenciales.....  | 35     |
| 2.2.1.3.1.- Planificación estratégica .....   | 37     |
| 2.2.1.3.2.- Calidad total .....   | 37     |
| 2.2.1.3.3.- Mejoramiento continuo (KAIZEN) .....  | 38     |
| 2.2.1.3.4.- Justo a tiempo (Just in time) .....   | 38     |
| 2.2.1.3.5.- Reingeniería .....  | 39     |
| 2.2.1.3.6.- Benchmarking.....   | 39     |
| 2.2.1.3.7.-Empoderamiento (Empowerment) .....   | 40     |
| 2.2.1.3.8.- Outsourcing (Tercerización).....  | 40     |
| 2.2.1.3.9.- Mentoring.....  | 40     |
| 2.2.1.3.10.- Coaching.....  | 41     |
| 2.2.1.3.11.- ABCosting.....   | 41     |
| 2.2.2.- Los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social<br>y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur..... | 44     |
| 2.2.2.1.- Los procesos administrativos.....   | 44     |

|  |            |
|--|------------|
| 2.2.3.- La Universidad Deportiva del Sur como organización pública adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología..... | 49         |
| 2.2.3.1.- Objetivo social.....   | 51         |
| 2.2.3.2.- Funciones.....   | 52         |
| 2.2.3.3.- Misión.....  | 52         |
| 2.2.3.4.- Visión.....  | 52         |
| 2.2.3.5.- Políticas.....   | 52         |
| 2.2.3.6.-Estructura organización de la Dirección de Proyección Social.....   | 54         |
| 2.3.- Bases legales.....   | 57         |
| 2.4.- Sistema de variables.....  | 62         |
| 2.4.1.- Operacionalización de las variables.....   | 62         |
| <b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....</b>   | <b>65</b>  |
| 3.1.- Forma de la investigación.....   | 65         |
| 3.2.- Tipo de investigación.....   | 65         |
| 3.3.-Diseño de la investigación.....   | 66         |
| 3.4.- Población y Muestra.....   | 67         |
| 3.4.1.- Población.....   | 67         |
| 3.4.2.- Muestra.....   | 67         |
| 3.5.- Técnica de recolección de datos.....   | 67         |
| 3.6.- Instrumento de recolección de datos.....   | 68         |
| 3.7.- Validez del instrumento.....   | 68         |
| 3.8.- Confiabilidad del instrumento.....   | 69         |
| <b>CAPÍTULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS .....</b>  | <b>71</b>  |
| 4.1.- Resultados según el cuestionario realizado.....  | 71         |
| <b>CAPÍTULO V: MODELO GERENCIAL.....</b>   | <b>86</b>  |
| 5.1.-Fundamentos generales y justificación del modelo gerencial.....   | 86         |
| 5.2.- Factibilidad del modelo gerencial.....   | 87         |
| 5.2.1.- Factibilidad técnica.....  | 87         |
| 5.2.2.- Factibilidad operativa.....  | 87         |
| 5.2.3.- Factibilidad económica.....  | 87         |
| 5.3.- Objetivos.....   | 88         |
| 5.3.1.-Objetivo general.....   | 88         |
| 5.3.2.- Objetivos específicos.....   | 88         |
| 5.4.- Contexto social en el que se inserta el modelo gerencial.....  | 88         |
| 5.5.- Cualidades del modelo gerencial.....   | 88         |
| 5.6.- Propuesta de estructura organizativa.....  | 90         |
| 5.7.- Visión.....  | 91         |
| 5.8.- Misión.....  | 91         |
| 5.9.- Propósito.....   | 91         |
| 5.10.- Presentación del modelo.....  | 96         |
| <b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>104</b> |



|                    |     |
|--------------------|-----|
| Conclusiones.....  | 104 |
| BIBLIOGRAFÍAS..... | 106 |
| ANEXOS.....        | 110 |

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| 1.- Conceptualización de las variables.....    | 63  |
| 2.- Operacionalización de las variables.....   | 64  |
| 3.- Estructura organizacional .....            | 72  |
| 4.- Misión, visión y objetivos.....            | 72  |
| 5.- Estrategias de actuación.....              | 73  |
| 6.- Debilidades.....                           | 73  |
| 7.- Limitaciones y deficiencias.....           | 74  |
| 8.- Programa de capacitación.....              | 75  |
| 9.- Demanda de servicios.....                  | 75  |
| 10.- Métodos, formas y estilos de trabajo..... | 76  |
| 11.- Motivación.....                           | 76  |
| 12.- Competencias.....                         | 77  |
| 13.- Tiempo de respuesta.....                  | 78  |
| 14.- Procesos administrativos.....             | 78  |
| 15.- Modelo gerencial.....                     | 79  |
| 16.- Cumplimiento.....                         | 79  |
| 17.- Control.....                              | 80  |
| 18.- Funcionamiento.....                       | 81  |
| 19.- Toma de decisiones.....                   | 81  |
| 20.- Rendimiento individual.....               | 82  |
| 21.- Instrumento de control.....               | 82  |
| 22.- Proceso de evaluación.....                | 83  |
| 23.- Eficiencia en los servicios.....          | 84  |
| 24.- Talleres de capacitación.....             | 100 |

**FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| 1.-Funciones gerenciales .....  | 46 |
| 2.-Estructura organizacional de la Dirección de Proyección Social y Comunitario...54                  |    |
| 3.-Modelo gerencial que se emplea actualmente en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria..... | 55 |
| 4.-Propuesta de estructura organizativa de la Dirección de Proyección Social y Comunitario.....       | 90 |
| 5.-Modelo gerencial propuesto .....   | 97 |



*La Universidad que Siembra*

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**MODELO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECCIÓN SOCIAL,  
UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

**AUTOR: LCDA. SALAZAR YESSENIA  
TUTOR: MSC. EDGAR VILLANUEVA  
AÑO:2018**

**RESUMEN**

La investigación que se presenta tuvo como objetivo general: Desarrollar un modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur, a partir de las deficiencias presentada desde el punto de vista organizativo en relación a los procesos administrativos. El estudio fue realizado mediante la forma de investigación aplicada con un diseño de campo y nivel descriptivo. La población estuvo conformada por 09 persona de dicha dependencia, tomando la totalidad para el estudio. La técnica de recolección de datos que se aplicó en el estudio fue la encuesta, siendo el instrumento empleado el cuestionario estructurado sobre la base de preguntas cerradas. La validez de los instrumentos fue sometidos a juicio de tres expertos con conocimientos y experiencia en el área de gerencia. La confiabilidad del instrumento (consistencia interna) se llevó a cabo a través del cálculo de coeficiente de Kuder de Richarson, que permitió verificar la pertinencia del instrumento, dando como resultado 0,96; de confiabilidad. Para el análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva, que permitió organizar los datos, su tabulación, representaciones y cálculo de parámetros. Como resultado del diagnóstico se verifico que la dependencia objeto de estudio presento limitaciones en relación a la organización de los procesos administrativos expresado en la carencia de talento humano, de control y supervisión por parte de las autoridades de la institución y el director de dicha dependencia. La evaluación de la propuesta, a partir de los resultados alcanzados a modo de pilotaje y su comprobación en la práctica demostraron que el nuevo modelo gerencial resulta viable para elevar la calidad de los servicios.

**Palabras claves:** Modelo gerencial, optimización, procesos administrativos.



*La Universidad que Siembra*

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**MODELO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECCIÓN SOCIAL,  
UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

**AUTOR: LCDA. SALAZAR YESSENIA  
TUTOR: MSC. EDGAR VILLANUEVA  
AÑO:2018**

**ABSTRACT**

The investigation that is presented had as general objective: To develop a managerial model for the optimization of the administrative processes in the Address of Social and Community Projection of the Sport University of the South, starting from the deficiencies presented from the organizational point of view in relation to the administrative processes. The study was carried out by means of the investigation form applied with a field design and descriptive level. The population was conformed by 09 person of this dependence, taking the entirety for the study. The technique of gathering of data that was applied in the study was the survey, being the used instrument the questionnaire structured on the base of closed questions. The validity of the instruments was subjected in three experts' opinion with knowledge and experience in the management area. The dependability of the instrument (internal consistency) it was carried out through the calculation of coefficient of Kuder of Richarson that allowed to verify the relevancy of the instrument, giving 0,96 as a result; of dependability. For the analysis of the data the descriptive statistic was used that allowed to organize the data, its tabulation, representations and calculation of parameters. As a result of the diagnosis you verifies that the dependence study object presents limitations in relation to the organization of the administrative processes expressed in the lack of human talent, of control and supervision on the part of the authorities of the institution and the director of this dependence. The evaluation of the proposal, starting from the results reached by way of pilotage and its confirmation in the practice demonstrated that the new managerial model is viable to elevate the quality of the services.

**Key words:** I model managerial, optimization, administrative processes.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos que distingue a una institución de otra es el desarrollo de habilidades (planeación, comunicación, liderazgo, gestión orientada a los resultados, empoderamiento, trabajo en equipo), capacidades individuales y organizativas de sus directores para elaborar, diseñar y aplicar modelos gerenciales que conlleven a generar un buen desempeño en las personas. Por tal razón, se parte de la idea que las organizaciones innovadoras se diferencian por una serie de elementos fundamentales orientados a la efectividad en los servicios que brindan para satisfacer las necesidades o expectativas de la comunidad, que se integran para producir transformaciones o cambios conforme a la competencia que demanda la sociedad a la luz del siglo XXI.

Las organizaciones venezolanas en la actualidad deben velar por la gestión y optimización de los procesos administrativos en sus direcciones, así como también por la eficiencia y profesionalidad de las personas en relación a las actividades que desempeñan, para que contribuyan a elevar el rendimiento general de las instituciones, teniendo como premisa esencial el aseguramiento de los servicios que representa, herramienta primordial para su buen funcionamiento.

Esto constituye una razón para formalizar estrategias, propuestas o alternativas de modelos gerenciales formados por contenidos innovadores, que permitan la promoción de una nueva cultura entre el personal, promoviendo una forma distinta de actuar mediante comportamientos que caractericen y determinen la calidad del desempeño laboral.

Al respecto, su implementación y buen uso representan una gran fortaleza para las organizaciones, donde a través de ellas se le confiere poder a las autoridades, así como a los directivos para poder decidir, actuar con responsabilidad y compromiso, para el logro de objetivos y metas planteadas. Además de los patrones exigidos por la sociedad, la cual requiere de la consolidación de instituciones renovadoras, ya que el proceso de dirigir las organizaciones con calidad en su desempeño implica llevar a cabo una revisión y actualización continua de modelos gerenciales a fin de identificar cuáles son los aspectos, causas y factores que provocan su desarrollo con la calidad requerida.

Por tal motivo, ante los actuales retos planteados por la sociedad en lo que respecta a la tecnología de la información y la comunicación, se hace imprescindible contar con directivos administrativos en determinadas áreas, capaces de aplicar modelos gerenciales como mecanismos dirigidos a propiciar la participación activa de todos los actores profesionales en las organizaciones e instituciones, en cada una de las acciones planificadas destinadas a gerenciar los procesos dirigidos a la transformación e innovación, así como también la renovación constante que permita al mismo tiempo con el establecimiento de acciones de enlace, representación, gestión y dirección estratégica de trabajo alcanzar el óptimo desempeño.

En este contexto, la sociedad de la información y del conocimiento es una fase más en el proceso permanente de desarrollo, donde el talento humano deja de ser sujetos aislado de sus funciones para transformarse en sujetos activo, transformador de la realidad, que le permite facilitar con efectividad los procesos administrativos al introducir los nuevos valores como reto importante y de esta forma romper con esquemas que solamente generan daños a las instituciones referente a los factores internos y externos.

Es oportuno resaltar que, el hecho de aplicar uno o varios modelos gerenciales no significa alcanzar los fines propuestos, se debe conjugar esto con la creatividad de los profesionales que desempeñan las actividades diarias, la innovación, la investigación aplicada, las necesidades propias de cada organización, con énfasis especialmente de aquel que está al frente de la organización, considerando el tiempo de permanencia que tiene en dicha institución, del mismo modo su formación, liderazgo, competencias, motivación, interés, expectativa y el grado de compromiso que tiene con la organización como un aspecto esencial.

En tal sentido, la autora asume el criterio de Chiavenato (2009), al expresar que los procesos organizativos se conciben como uno de los pilares de un sistema integral, holístico de planeación y gerencial, esencial para el desarrollo de la estrategia en una institución pública (p.454). Este fenómeno ha estado presente desde el principio del establecimiento de lo que se denomina gerencia de la calidad total, mejoramiento continuo, gerencia integral, entre otras denominaciones. Por tanto, se

considera a la gerencia de procesos administrativos como una parte imprescindible de las organizaciones en cuanto a su trabajo diario.

En el caso de las instituciones de educación superior, como la Universidad Deportiva del Sur adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, y dentro de ella la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, encargada de la extensión y proyección en el ámbito socio comunitario desde lo académico, deportivo y cultural, el éxito o el fracaso en el logro de los objetivos de la organización dependen en gran medida de la capacidad y la habilidad intelectual del director de la dependencia de diseñar un modelo gerencial que permita establecer los valores de coordinación y control de los procesos administrativos que se desarrollan en el mismo, para asegurar el normal y eficaz funcionamiento, los cuales se encuentran subordinados a la gerencia, evidenciando además, una metodología actualizada y adecuada a las necesidades de la estructura de la institución.

La Universidad Deportiva del Sur con resultados reconocidos internacionalmente por la graduación de estudiantes de Angola, Bolivia, Dominica, Ecuador, Gambia, Haití, Honduras, Jamaica, Malí, Mozambique, Nicaragua, Paraguay, Salvador y Uruguay, a través de convenios de colaboración se encuentra inmersa en continuar elevando la calidad de la educación, en cuyo empeño depende exclusivamente del talento humano que presta servicios desde la dirección antes mencionada, ya que juega un papel determinante en la optimización de los procesos administrativos, así como en su perfeccionamiento.

A partir de lo antes expuesto, se ha considerado de suma importancia para la investigación que se realiza diagnosticar el modelo que se ha diseñado para llevar a cabo los procesos administrativos con el propósito de evaluar su eficiencia mediante un análisis metodológico y a partir de los resultados obtenidos de las diferentes técnicas aplicadas proponer un modelo gerencial acorde a las características de la institución educativa, la realidad del contexto organizacional y los servicios que brinda la dirección objeto de estudio.



La investigación que se realiza es de forma aplicada con un diseño de campo y nivel descriptivo, en la que se emplearon diferentes técnicas y medios para la recolección de los datos como la revisión documental para valorar como se llevan a cabo los procesos administrativos y un cuestionario de preguntas cerradas al talento humano de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria para determinar las funciones que realizan y las limitaciones que presentan para llevar a cabo los procesos administrativos.

El cuestionario se elaboró atendiendo las funciones del talento humano dentro de la dependencia. Una vez confeccionado los instrumentos para la recolección de datos, se validará a partir del cálculo de confiabilidad de Kuder Richardson y del criterio de especialistas con un determinado nivel académico e investigaciones realizadas en el área administrativa en unión con los resultados recopilados con su aplicación a modo de pilotaje en la práctica.

La investigación se encuentra estructurada en introducción, 5 capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Se consultaron un total de bibliografías y la acompañan un total de anexos.

La introducción plasma el enfoque global del contenido del trabajo haciendo énfasis en la problemática del objeto de estudio, el propósito de la investigación, así como también la metodología aplicada y la estructura.

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema y la formulación de las interrogantes científicas, el objetivo general y los específicos, la justificación, y la delimitación de la investigación.

El capítulo II, conformado por el marco teórico, el cual hace referencia a los antecedentes del estudio, las bases teóricas que están relacionadas, las bases legales y la definición de la operacionalización de las variables.

En el capítulo III, conformado por el marco metodológico, el cual contienen la clasificación de la investigación, la modalidad, el tipo de diseño, nivel de la investigación, su población, las técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y las técnicas de análisis de datos.

El capítulo IV, referido al análisis de los resultados y discusión de la información recopilada a partir de los instrumentos aplicados en el diagnóstico de la investigación, se establecen las conclusiones y las recomendaciones.

El capítulo VI denominado como propuesta plasma el modelo gerencial elaborado por la autora del estudio y se realiza una evaluación a partir de su comprobación en la práctica.

El capítulo V, plasma las conclusiones a partir de los objetivos planteados en el estudio y las recomendaciones. Finalmente se consultaron un total de 41 bibliografías y la acompañan 13 anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1.- Planteamiento del problema**

En la actualidad se viven momentos de cambios, propios de la globalización. Entre ellos se nombran los avances científicos y tecnológicos, así como el desarrollo de la comunicación, por lo cual se requiere de organizaciones públicas capaces de enfrentar nuevos retos, en especial las universitarias, el diseño y aplicación de modelos gerenciales que garanticen la optimización de los procesos administrativos y académicos para satisfacer las necesidades de los usuarios con alta calidad.

En ese sentido, las organizaciones educativas deben integrar mecanismos rigurosos de planificación, control y evaluación con detallados elementos que le permitan conocer la evolución de la institución, el progreso de su gestión, eficiencias en los servicios y competencia sostenible de la organización; así como también el acceso a nuevos escenarios laborales, incorporando un proceso colaborativo entre su talento humano como herramienta para construir nuevas formas de llevar a cabo los servicios y general nuevos conocimientos.

Conforme a toda esta realidad, las universidades venezolanas hoy en día están caracterizadas por la búsqueda continua de estrategias y modelos gerenciales para ofrecer soluciones a los problemas sociales asociados con políticas organizacionales y nuevos modelos administrativos basados en ofrecer servicios con la calidad requerida, desarrollado por un pensamiento crítico, capacidades de innovación y colaboración, permitiendo afrontar los problemas emergentes que exceden las formas tradicionales.

La gerencia en el mundo ha venido evolucionando de una forma tan rápida e impactante que ha dado pie a enormes avances en el entorno social y económico de los países con mayor crecimiento a nivel global. Siendo para la gerencia su objetivo fundamental, permitir el trabajo en conjunto de las personas que integran a una organización, a través del establecimiento de objetivos y valores comunes con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Se observan tiempos de cambio, de transformaciones en las instituciones educativas y dentro de ellas sus respectivas direcciones, por la utilización de nuevos

enfoques administrativos con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad intra y extrauniversitaria, todo esto desde el punto de vista académico, deportivo, cultural y socio-comunitario, por lo que su valor va a residir en aquella persona en la que la información y el conocimiento haya generado competencia. En este sentido, es necesario reconocer hoy que los profesionales que prestan servicios administrativos aprendan a renovar sus conocimientos y experiencias al fortalecer sus habilidades, al aumentar su capacidad y al percibir los cambios que se generan en el sector.

Los retos en las organizaciones con estas características en Venezuela se presentan todos los días, debido a los cambios que constantemente se efectúan en el entorno económico, tecnológico, social y científico, incidiendo en el quehacer humano y a su vez en las actividades de una organización. Es por ello, que el gerente juega un papel fundamental al tratar de satisfacer las necesidades tanto de sus colaboradores como de los futuros clientes o público en general. Esto no resulta tarea fácil, a través de los años diferentes investigadores como William Edwards Deming, Kaoru Ishikawa entre otros, se han dado al trabajo de mejorar el rendimiento de las instituciones por medio del diseño de modelos, estrategias y métodos que permitan un mayor desenvolvimiento de los miembros que conforman la organización.

La preocupación de los investigadores antes citados está en buscar una mejora continua de los procesos administrativos, al igual que la evaluación de la labor que desempeña la persona responsable de tomar las decisiones; y que hoy en día existe un gran afán de reinventar cada proceso. Esto no es más que el simple hecho de minimizar las faltas que se cometen en los organismos para lograr aumentar, mejorar el rendimiento humano y la producción de los bienes y servicios de calidad.

En actualidad las organizaciones han presentado dificultades con las funciones básicas de la administración en sus actividades, más aún en el momento de llevar a cabo la toma de decisiones de cualquier situación, donde la planeación, es establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la institución, así como la selección de misiones y objetivos para cumplir satisfactoriamente con las acciones. La dirección es la función que requiere que los

gerentes influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas grupales, organizacionales y el control busca la medición y corrección del desempeño individual de manera tal que se puedan lograr los planes.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de ejecutarla, al respecto Hellriegel y Slocum (2005) sostiene que:

Los administradores cumplen en gran medida las metas de una organización o departamento tomando medidas para que los demás hagan las cosas, no desempeñando ellos mismos todas las tareas. Así pues, la administración implica planear, organizar, dirigir y controlar a las personas que trabajan en una organización a fin de que cumplan las metas de ésta. Estas metas orientan las tareas y actividades que se emprenden. (p. 06).

Por consiguiente, en el crecimiento de toda organización es necesario un mejoramiento continuo que lleve de manera consistente al éxito de las metas, es decir, que todo va a depender de los elementos que posea el gerente al momento de seleccionar la mejor opción, para satisfacer las necesidades que se presentan, lo que significa minimizar los errores y el descontento en la elección tomada, y de esta forma se obtiene un criterio para lograr así el mejor equilibrio posible entre distintas metas. Todo esto conlleva un cierto grado de riesgo económico en un marco estratégico definido por la propia empresa y en un entorno económico-social predeterminado.

La eficacia con que éstas trabajan para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa o la gerencia, al respecto Chiavenato (2007) sostiene que: “La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización, cada empresa requiere de toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de recursos” (p.12).

Cabe señalar que, uno de los problemas más frecuentes que presentan las organizaciones en el área de los procesos administrativos es la debilidad de un modelo gerencial que permita alcanzar con éxito la misión y visión de la institución.

En muchos casos estos problemas pueden generar retraso al momento de tomar decisiones, ya que pocas instituciones proceden a realizar de forma adecuada el estudio o diagnóstico necesario para conocer la situación en la que se encuentran, por tal razón muy pocas logran mejorar sus procesos administrativos.

Es por ello, que se requiere primeramente identificar el problema, para así generar soluciones alternativas, y luego proceder a escoger o elegir la que se considere conveniente o al menos la más acertada a dar solución a la situación problemática, al respecto Hellriegel y Slocum (ob. cit.) sostienen que:

Los administradores y otros empleados deben tomar decisiones en una extensa variedad de situaciones, y ningún método de toma de decisiones podría abarcarlas todas por sí solo. En general, sin embargo, el responsable de tomar una decisión debe comenzar por definir con toda precisión el problema que se le presenta, proceder después a evaluar las soluciones alternativas y tomar finalmente una decisión. (p. 272).

Es importante señalar, la posición que tienen tanto las autoridades administrativas como los gerentes al momento de tomar decisiones, puesto que deben analizar detalladamente el camino a seguir, para lograr un mejor desempeño del talento humano, manejo de dificultades, tratando así de mantener la armonía y coherencia del área laboral, por ende, su eficiencia y eficacia.

Los modelos gerenciales son patrones que sustentan las estructuras teóricas que permiten darle el empuje a las acciones planificadas, organizadas, dirigidas y controladas que implementan las organizaciones exitosas. Siendo la gerencia, una actividad que logra combinar todos los esfuerzos técnicos, humanos y de personalidad, capaz de convertir y transformar los recursos tanto físicos como materiales que se encuentren prácticamente perdidos en recursos útiles y efectivos para el aprovechamiento de la organización. Es evidente entonces que, la gerencia es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades que se desarrollan en una institución, la cual amerita un nivel de importancia y conocimiento dentro de la misma.

La Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur como dependencia encargada de la extensión y proyección en el ámbito socio

comunitario desde lo académico, deportivo y cultural, a través de las actividades sistemáticas y proyectos dirigidos a las diferentes comunidades, busca aportar y brindar herramientas, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de cada una de las personas que la conforman, actuando como instrumento impulsor dentro y fuera de la misma.

La dependencia tiene como visión desarrollar actividades sociocultural, deportiva y académica que ayuden a la formación humanística, integral y permanente de la comunidad universitaria, donde a través de ellas se propongan la ampliación y difusión del conocimiento, para el mejoramiento continuo de la calidad de vida del venezolano. También tiene como misión promover la participación activa en la formación a través de las actividades a nivel local, regional y nacional.

Es criterio de la autora de la investigación que, los procesos administrativos están arraigados a la gerencia, debido a que son importantes dentro de toda gestión institucional, ya que del cumplimiento de las actividades depende la obtención de respuestas de manera más rápida y a su vez permitir dar solución en una determinada situación problemática, por lo que su inadecuado uso dentro de la organización conlleva a la carencia de métodos, planes, políticas, entre otros, ocasionando pérdida de tiempo y esfuerzo.

La investigación que se presenta se encuentra ubicada en el área de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur, en cuanto a los procesos administrativos que realiza el gerente para dar cumplimiento a los servicios de extensión y proyección a nivel región y personas en general.

Por tal motivo, el estudio nace de observar cómo se llevan a cabo en la actualidad los procesos administrativos en la dirección objeto de estudio frente al entorno social, donde se percibe que estos han presentado limitaciones y deficiencias en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos en la dependencia, teniendo en cuenta las dificultades en cuanto a la estructura organizacional que permita descentralizar los procesos administrativos, aspecto que limita la efectividad, eficiencia operacional, calidad y fluidez con que se llevan a cabo, lo cual esta asociados a:

Carencia de un talento humano capacitado para enfrentar las exigencias de la dirección, existen dificultades en la estructura organizacional, existen debilidades en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de las actividades establecidas, carencia de trabajo cooperativo entre el talento humano administrativo y coordinadores.

Los aspectos antes señalados propician problemas y conflictos en la racionalidad de los servicios que brindan, conllevando a hacer una profunda reflexión y análisis acerca de la organización del trabajo para mejorar de manera continua los procesos administrativos como la planificación, organización, dirección y control a través de la implementación de un modelo gerencial integral que parta de las premisas de los fundamentos de la calidad en los servicios.

El estudio permite identificar la existencia de una contradicción entre lo que aspira la dependencia objeto de estudio en relación a la calidad de la prestación de servicios y las insuficiencias detectadas durante los diferentes instrumentos aplicados en el diagnóstico en cuanto a la forma de llevar a cabo los procesos administrativos y la organización estructural para ser más efectiva la prestación de servicio desde el punto de vista académico a los estudiantes, trabajadores de la casa de estudios, a los consejos comunales de la región y público en general.

En relación a la situación problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur?
- ¿Cuáles son las limitaciones organizativas y estructural que inciden en la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur?
- ¿Cuál sería el modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur?



- ¿Cómo aplicar el modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur?
- ¿Qué resultados se obtiene con la aplicación del modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1.- Objetivo General**

Desarrollar un modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

- Diagnosticar como se llevan a cabo los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.
- Identificar las limitaciones organizativas y estructural que inciden en la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.
- Elaborar un modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.
- Aplicar el modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.
- Evaluar los resultados que se obtienen con la aplicación del modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.

### **1.3.- Justificación de la investigación**

La investigación se justifica, por la necesidad de contar con un modelo gerencial de alta calidad para mejorar el desempeño, y adecuada capacitación del talento humano que labora en la dirección objeto de estudio en la institución universitaria, que propicie el trabajo exitoso en el contexto educativo. Al respecto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología necesita una renovación constante de las formas y métodos de trabajos, con gerentes administrativos capaces de responder a los grandes desafíos del sistema educativo y de la sociedad en general, donde su implicación tenga una repercusión directa en la formación y atención académica a los estudiantes, docentes, trabajadores de la casa de estudios, a los consejos comunales de la región y público en general.

La significación práctica del estudio está dada en que el modelo gerencial que se propone conduzca a obtener mejoras en los procesos administrativos, aspecto que ayudara a elevar la calidad en el desempeño del personal y la gestión en la institución universitaria. Es justo reconocer que, para ello se hace necesario reflexionar también sobre las habilidades, capacidades individuales y organizativas de su talento humano y del gerente administrativo, así como sus funciones propiamente dichas.

Constituye un instrumento que apoya a las autoridades, directivos y talento humano para la optimización de los procesos administrativos con un alto nivel de objetividad y efectividad, para de esta forma incidir en la efectividad de los servicios que brinda la organización.

Desde el punto de vista científico, se aplica un modelo gerencial con los indicadores que lo contiene, lo cual permitirá evaluar su factibilidad en la práctica de manera que permita mejorar de manera continua los procesos administrativos y con ello elevar el rendimiento general de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria como una dirección de gran importancia en la Universidad Deportiva del Sur.

En otro orden de ideas, propicia la adquisición de conocimientos para poder ejercer las funciones básicas gerenciales demostrando capacidad intelectual y aptitudes para manejar eficazmente la dirección con un gran desarrollo de

habilidades, conocimiento, capacidades y competencias profesionales comunicativas, organizativas, proyectivas e innovadoras, de liderazgo, motivación, interés, expectativa y con un grado de compromiso con la organización.

Desde el punto de vista técnico, el líder administrativo de una dirección en particular, debe saber manejar alternativas de enlace de gestión convirtiéndose en un ente capaz de gerenciar de manera efectiva, creando un ambiente agradable para lograr que el talento humano tengan un buen desempeño, se integren de manera amena, espontánea, significativa en relación a su labor con el colectivo y la comunidad en general. Por lo tanto, debe crear condiciones que estimule e incentive el buen desempeño laboral y por ende para el buen funcionamiento de la institución, que a la vez respondan a los propósitos del sistema educativo que se desea lograr.

El aporte del estudio desde el punto de vista teórico radica en que el modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos se sustenta sobre la base de una constante actualización y renovación acorde con las reformas de las normativas legales para las actividades administrativas que exige el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, como ente rector.

Su importancia y actualidad está dada en que el modelo que se propone, constituye un punto de partida para la aplicación en otras direcciones administrativas de la casa de estudio que brindan servicios desde otro enfoque a los estudiantes, trabajadores y la comunidad en general.

El aporte social del estudio está dado en responder a una de las necesidades que se plantea en la sociedad con respecto a las habilidades y competencias profesionales de los directivos respecto a la aplicación de estructuras o modelos gerenciales para asumir los retos del siglo XXI y las demandas sociales, lo cual coadyuvará a optimizar el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales.

Su implementación permitirá superar las deficiencias que presentan los directivos administrativos y más aún el talento humano dentro de la dirección en cuanto a la forma de organizar, liderar e igualmente dirigir las acciones las cuales no deben estar

separadas una de otra, en virtud de que sus funciones como directivo deben ir estrechamente ligadas con las funciones del talento humano.

#### **1.4.- Alcance de la investigación**

El alcance del modelo gerencial surge de la necesidad de realizar una estructura organizativa en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria teniendo en cuenta las diferentes coordinaciones que se encuentran subordinada a la misma de forma organizada a partir del talento humano disponible y los servicios que brindan para elevar la calidad y eficiencia de los mismos, aspecto que influirá en el resultado del trabajo de la institución.

#### **1.5.- Delimitación de la Investigación**

El estudio se realizó en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur ubicada en el Municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes, compuesta por una estructura de 9 trabajadores y un director que brindan servicio en esa dirección. La investigación se llevó a cabo en el período de 2015 – 2017.

En relación a la temática se enmarca en la gerencia de la institución pública, donde al conceptualizar los modelos gerenciales se citaron a autores como: Aparicio (2010), Monge y Zhunio (2013), Burgos y Medrano, (2013), Mercado (2014), entre otros. En torno a los procesos administrativos se fundamentó con los sustentos teóricos de Fernández (1991), Koontz y Weihrich (2004), Chiavenato (2005) Hurtado, (2008), Arbeláez, Serna y Díaz (2014) entre otros.

La alternativa es actual en tanto que se inserta en la línea de investigación “Gerencia pública”, enmarcada dentro del área de ciencias económicas y sociales. Tributa al banco de problemas de los centros de enseñanza superior referido a la falta de coherencia en la instrumentación de un sistema de trabajo organizacional que logra la optimización de los procesos administrativos desde la Dirección de Proyección Social y Comunitaria para elevar la calidad en la prestación de servicios desde lo académico, metodológico y científico.

## CAPÍTULO II

### 2.-BASES CONCEPTUALES O TEÓRICAS PRELIMINARES

#### 2.1.- Antecedentes de la Investigación

En una investigación es importante describir el soporte referencial que permita al investigador conocer el tema planteado a partir de los resultados alcanzados por autores en estudios realizados, que constituyen los antecedentes que se reflejan a continuación.

El investigador Torres, (2013), realizó un trabajo titulado “Kaizen-Gemba como estrategia gerencial para mejorar la atención al cliente, en la agencia 152 del Banco Bicentenario Municipio Tinaco del Estado Cojedes”, presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, para optar por el título Magister Scientiarum (MSc. en Gerencia Pública), donde el objetivo estuvo orientado a: Proponer un programa Kaizen.Gemba como estrategia gerencial para mejorar la atención al cliente. Desarrollo un estudio descriptivo, bajo la modalidad de un diseño de campo utilizando una población de 53 sujetos y como técnica de recolección de datos aplica la encuesta en su modalidad de cuestionario.

Dentro de la técnica estadística aplicada se encuentra la medición de coeficiente Alfa de Cronbach que dio como resultado de 0,99 la prueba piloto y 0,94 la aplicación del cuestionario total. Siguiendo la investigación se realizó un análisis a la institución y los resultados demostraron que la agencia necesitaba un cambio de paradigma en los trámites administrativos. Además, se evidenció mediante un formato evaluador el aprendizaje de la filosofía Kaizen-Gemba para optimizar la labor de los trabajadores en la agencia.

Este estudio es relevante para la investigación, debido a su similitud con las perspectivas que se percibe con la propuesta de un modelo gerencial, donde puede observarse que, si la acción directiva presenta deficiencias respecto a los servicios que se le brinda al cliente y no se optan por nuevas estrategias que permitan mejorar la práctica gerencial, el desempeño del director como gerente también resulta debilitado, pues no garantiza el seguimiento en cuanto a la supervisión para lograr la efectividad, ni una acción orientadora hacia el personal del banco. Se aplica una

estrategia gerencial basada en los principios de calidad para mejorar el servicio prestado hacia sus clientes por medio de cambios de patrones de conductas, aspecto que también se tendrá en cuenta para el estudio que se realiza.

Otro trabajo consultado fue el de Ruíz, (2013), quien mostró una propuesta titulada: “Modelo de Gestión para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos Estado Cojedes”, presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos, estado Cojedes para optar por el título Magister Scientiarum (MSc. en Gerencia General). El trabajo se enmarco en el ámbito universitario como una investigación proyectiva, ya que presenta como objetivo: Diseñar un modelo de gestión institucional para el mejoramiento del clima organizacional, con un diseño de campo transaccional contemporáneo.

Los métodos teóricos empleados permitieron el análisis documental del plan estratégico anual, organigrama de la institución, plantilla ocupacional. Se trabajó con una población de 363 empleados, en sus distintas categorías y en la muestra se utilizó el método probabilístico aleatorio simple o al azar no intencional, quedando conformado por 145 sujetos. El modelo fue aplicado a través de una prueba piloto, dando como resultado el mejoramiento del liderazgo, motivación, eficiencia, eficacia, entre otros y por ende el clima organizacional de la institución.

La investigación guarda relación con el estudio, debido a que el modelo de gestión diseñado para mejorar el clima organizacional dentro de la institución, permitió tener un mayor conocimiento de los aspectos que inciden en el desempeño de una organización y a su vez, partiendo de la premisa que al mejorar las condiciones y organización del trabajo se obtienen mejores resultados, viéndose reflejado en la ejecución de la gestión. Siguiendo la línea de trabajo, el estudio que se presenta se realiza en la misma institución, pero centrado en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, por lo que los aportes teóricos constituyen sustento para el mismo.

En este mismo orden de antecedentes Soto (2013) en su trabajo titulado: “Evaluación de los Procesos Administrativos de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía Municipio Ricaurte del Estado Cojedes”, presentado en la Universidad

Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora para optar por el título de Magíster en Scientiarum (MSc. en Gerencia General), San Carlos estado Cojedes, donde presenta como objetivo principal; Evaluar los procesos administrativos de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía del Municipio Ricaurte del Estado Cojedes, con una metodología que estuvo enmarcada en una investigación descriptiva de campo, con una población de 18 trabajadores de esta dirección y la muestra estuvo conformada por el 100% de la misma; a estas unidades de análisis se les aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta y un cuestionario contentivo de preguntas cerradas con tres alternativas de respuestas (Siempre – Algunas Veces – Nunca); previa valoración de tres (3) expertos en la materia.

Los resultados se presentaron en cuadros con su respectiva gráfica, llegando a concluirse que; no se realizan diagnósticos previos de las necesidades de los departamentos o jefaturas que conforman la Dirección de Hacienda, ni se ejecutan a cabalidad los planes establecidos, como tampoco se realizan acciones para estar informados de las innovaciones gerenciales actuales trayendo como consecuencia un desfase en la realización de los planes. Por otro lado, el aspecto organizativo presenta fallas; tanto en la ejecución de roles como en la distribución de cargos, ya que no se toma en cuenta el perfil profesional de los empleados, lo que trae como consecuencia la desmotivación laboral que conduzca al éxito.

También se constató que la ejecución de los procesos administrativos no se estaba realizando de forma eficiente tanto en lo que respecta a los acompañamientos formativos como en las asesorías, las cuales permiten la evaluación y ajustes de los planes y la ejecución de los mismos de forma óptima. Tampoco se otorgan recompensas o incentivos a los trabajadores en función de su desempeño laboral. Igualmente, se determinó que los mecanismos de control no se realizan con efectividad por los directivos, ya que no se realizan evaluaciones de los resultados obtenidos en su trabajo.

El estudio es importante para la investigación, ya que presenta algunas consideraciones teóricas que son básicas al momento de elaborar las estrategias o modelos gerenciales, donde se brinda para su diseño la planificación, control y la

evaluación constante, los cuales ofrecen la información necesaria y con criterios claros para poder evaluar el comportamiento de los procesos administrativos, donde a partir de sus resultados continuar retroalimentándola para el eficaz logro del trabajo en equipo y la tomar decisiones en consenso en aras de un mejoramiento en la calidad.

Siguiendo el orden de antecedentes Tovar (2013) realiza una investigación titulada: Estrategia Gerencial para optimizar los procesos administrativos en la división de planificación y presupuesto de la zona educativa estado Cojedes, presentada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos estado Cojedes para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia General y que tuvo como objetivo general proponer un modelo de estrategias gerenciales para optimizar los procesos administrativos en la División de Planificación y Presupuesto de la Zona Educativa estado Cojedes. Metodológicamente se enmarcó en el paradigma cuantitativo, sustentada en una investigación de campo, de un nivel descriptivo y un diseño no experimental, apoyada bajo el parámetro de estudio de tipo proyectivo. Respecto a la población en estudio estuvo constituida por 12 personas que laboran en la división antes mencionada. De allí, que la encuesta y el cuestionario, estuvo diseñado con 27 ítems con cinco alternativas de respuestas (5) Siempre (S), (4) Casi siempre (CS), (3) A veces (AV), (2) Casi Nunca (CN) y (1) Nunca (N), los cuales se midieron por el método de escalamiento Likert.

La validez y confiabilidad del instrumento la realizó a través del juicio de expertos y el método estadístico Alpha de Cronbach respectivamente, dando como resultado para la prueba piloto de 0,99 y para los datos completos de la aplicación de la encuesta 0,94 siendo los mismos confiables. Para el tratamiento de los resultados llevó a cabo un análisis de los datos adecuadamente según los estadígrafos arrojados, presentándose en tablas de frecuencias donde muestran el número de veces que ha ocurrido cada valor en cada ítem, así como los porcentajes y estadísticas acumuladas. Concluyendo que los factores administrativos críticos presentes en la división es la



ausencia de estrategias gerenciales, ejecución deficiente de los procesos administrativos y retardo en el logro de las metas u objetivos de la unidad.

La investigación es de gran aporte para el modelo gerencial que se diseña, puesto que reflejan una serie de fundamentos teóricos que serán sistematizado en el estudio con el objetivo de continuar profundizando en la temática. En otro orden de ideas, permitió elaborar un cuestionario a partir de la revisión realizada con un nivel de profundidad, y sustentar el estudio en una serie de indicadores sustentada en las habilidades, conocimiento profesional y capacidad intelectual del talento humano como vía para el mejoramiento del desempeño laboral y así elevar la calidad de los servicios que se brindan.

En atención a los estudios relacionados con la temática también se encontró a Mercado (2014) con su investigación titulada: La tecnología de la información como estrategia gerencial en los procesos administrativos de la Alcaldía del Municipio Tinaco, estado Cojedes presentada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos estado Cojedes para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia General y que llevo como objetivo: Valorar la tecnología de la información como estrategia gerencial en los procesos administrativos de la institución antes mencionada, para que la organización alcance un alto nivel de competitividad en el mercado, ubicando la mirada en la calidad del servicio al cliente y su relación con una adecuada captación y capacitación del talento humano, un análisis del mismo como factor clave altamente motivado, preparado y con experiencia para lograr una excelencia en el servicio.

La investigación se realiza sobre la base de una revisión de antecedentes bibliográficos y fundamentos teóricos que permiten considerar la importancia del uso de tecnología de la información como parte fundamental en los procesos administrativos llevados en la institución y el conocimiento del talento humano al acceso de la información y comunicación que les ayude hacer eficientes. El diseño del estudio está enmarcado en la modalidad de campo, de carácter descriptivo, con una población conformada por 417 empleados, solo con una muestra de 81 empleados de los diferentes departamentos.

El instrumento utilizado fue un cuestionario abierto en la escala de Liker con 10 ítems, con 05 alternativas, los resultados se presentaron en forma de cuadros con argumentación teórica y una vez concluido el estudio se evidenció que los trabajadores necesitan la implementación del uso de la tecnología de información y capacitación para ser más efectivos en menos tiempo en lo solicitado por los usuarios.

El trabajo se relaciona con el presente estudio puesto que a través de la tecnología de la información como estrategia gerencial en los procesos administrativos se pretende mejorar los servicios brindados al cliente, donde a su vez guarde relación con una adecuada captación y capacitación en relación a los recursos informáticos del talento humano encargado de estas funciones dentro de una institución u organización. Por otra parte, se realiza un análisis sobre el personal como factor clave altamente motivado, preparado, con experiencia y con un grupo de saberes arraigado para lograr una excelente calidad en los servicios, aspecto que es sistematizado con profundidad por parte de la autora.

Siguiendo el análisis de los antecedentes de la investigación, Jaimes (2014) en su estudio que llevó como título “Proceso Gerencial como fundamento para la aplicación de la reingeniería. Caso: Dirección General Sectorial de Hacienda, Gobernación del Estado Cojedes, presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos estado Cojedes para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional y tuvo como objetivo general “Proponer un modelo administrativo basado en la reingeniería para optimizar el proceso gerencial en la Dirección General Sectorial de Hacienda de la Gobernación del Estado Cojedes”. Metodológicamente se enfocó en el paradigma cuantitativo, apoyada en una investigación de campo, de un nivel descriptivo y un diseño no experimental. La población estuvo conformada por 123 persona de la Dirección tomando la totalidad para el estudio y como técnicas de recolección de datos se utilizó la entrevista y la encuesta.

Como instrumentos se aplicó la guía de la entrevista contentiva de 9 preguntas cerradas con dos alternativas de respuestas (si/no) y el cuestionario estructurado con 11 preguntas con 5 alternativas de respuestas (Siempre, Casi Siempre, En ocasiones,

Casi Nunca y Nunca). En cuanto a la validez de los instrumentos, fueron sometidos al juicio de tres expertos con conocimientos en el área de gerencia. Así mismo se determinó la confiabilidad del instrumento (consistencia interna) a través del programa estadístico versión 7.0., además de la aplicación de la prueba piloto en el Ministerio Público Circunscripción Judicial Cojedes, que permitió verificar la pertinencia del instrumento, dando como resultado 0,86, siendo confiable. Para los instrumentos finales 0,82 KR.20 y KR.21 y 0,96 Alpha de Cronbach.

Respecto, al análisis de los datos se usó la estadística descriptiva, la cual comprendió la organización de los datos, tabulación, representaciones y cálculo de parámetros. Llegando a la conclusión que la institución en estudio no cumple con los procesos administrativos a cabalidad. Aunado a esto se detectó la falta de control existente, ya que el personal no cumple con las normas establecidas a corto, mediano y largo plazo, bien sea por falta de motivación del personal, por omisión, olvido y falta de supervisión por parte de la gerencia. Se recomienda la aplicación de la reingeniería a mediano plazo.

Los aportes de esta investigación se consideran relevantes para el presente estudio, puesto que ofrecen un escenario de actividades desarrolladas en el ámbito institucional vinculadas a la variable de la optimización de los procesos, presentando aspectos y factores favorables para ser considerados dentro de las organizaciones como la formación y superación profesional de los directores, coordinadores y talento humano, para enfrentar las dificultades, los problemas y aplicar las soluciones inmediatas para mejorar la calidad de los servicios. Del mismo modo, permite resaltar elementos importantes relacionados con el perfil académico de las direcciones en el ejercicio de sus funciones; lo que garantiza el éxito de las acciones emprendidas en el desarrollo de las organizaciones, aspecto que se relaciona a la propuesta de un modelo gerencial para la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.

Otro trabajo consultado resulto el de Corro (2016), titulado: Modelo Gerencial para dinamizar los procesos administrativos en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC) Delegación, estado Cojedes

presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos estado Cojedes para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia General y que tuvo como propósito: diseñar un modelo gerencial para dinamizar los procesos administrativos en el Cuerpo de Investigaciones Científicas, Penales y Criminalísticas (CICPC) Delegación Estado Cojedes.

Se trata de un estudio de tipo descriptivo, orientado a la investigación proyectiva, no experimental, concerniente a diseñar y evaluar un modelo de gerencia integral con el fin de optimizar los procesos administrativos en el ámbito de la institución, antes referida. Se revisaron los enfoques referidos a la gerencia. La muestra está constituida por 46 funcionarios; se les aplicó una encuesta, en la modalidad de cuestionario con 20 ítems, para recabar los datos.

La validez del instrumento se determinó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad, a través del coeficiente de correlación Alfa de Cronbach; el cual dio como resultado una consistencia interna de 0,89. Una vez obtenido los resultados, se procedió a establecer la sistematización, análisis e interpretación de los datos, presentados posteriormente, en tablas porcentuales. Los resultados permitieron determinar que el desconocimiento de las metodologías gerenciales, afectan la ejecución apropiada de las gestiones administrativas y operacionales. Por tanto, el punto crítico presente en la Delegación Estadal Cojedes, es la ausencia de una gestión estratégica y la ejecución deficiente de los procesos administrativos, lo que conlleva al retardo en la consecución de sus metas.

La relación de la investigación con el objeto de estudio que se presenta, radica en que ambas buscan mejorar los procesos gerenciales y administrativos desarrollados en las instituciones, a través de un modelo que aplique las estrategias gerenciales acordes a las necesidades de la organización por medio de la sistematización de los procesos en la mejora continua de las funciones y actividades que se realizan con el objeto de obtener una eficiente y eficaz gestión administrativa.

Cabe señalar que, a partir de todos estos antecedentes como resultados de las diferentes investigaciones consultadas guardan estrecha relación con el propósito del

presente estudio ya que, cada una de las variables estudiadas están enmarcadas dentro del contexto situacional y referencial de cada una de ellas. Por tal razón, los basamentos teóricos expuestos por los diversos autores consultados y los resultados obtenidos serán de gran aporte y de sustento científico de la investigación.

## **2.2.- Bases teóricas**

De acuerdo con Arias (2006) las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de partida o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.14).

Con la finalidad de facilitar la comprensión a los lectores acerca de los aspectos más específicos que se relacionan con el objeto de estudio que avala la necesidad de proponer un modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, se hace necesario tratar algunas consideraciones que contribuyen al fundamento del mismo, tales como: modelo, modelos gerenciales, procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.

### **2.2.1.- Los modelos gerenciales antes los retos de la contemporaneidad**

#### **2.2.1.1.- Modelos**

En el caso particular de los modelos como resultados de una investigación se hace necesario e importante definir cuál es su conceptualización. En la literatura de las ciencias pedagógica, filosóficas y sociales aparecen un gran número de definiciones sobre este término, que en gran medida constituyen un acercamiento a sus características y funciones.

Al referir la esencia de modelo el autor Escartín, (1992), menciona que “un modelo es una construcción simplificada y esquemática de la realidad, que surge de una teoría y, como tal, puede ser contrastada empíricamente con la práctica”. (p.122).

Según Álvarez de Zayas, (1995), un modelo “es la representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre

esta base, darle solución a un problema planteado, es decir satisfacer una necesidad” (p. 65).

En otro orden de ideas Gimeno (1988) citado por Primo (2001) plantea que:

“Un modelo es una representación de la realidad que supone un alejamiento o distanciamiento de la misma, es una representación conceptual, simbólica y por tanto indirecta, que al ser necesariamente esquemática se convierte en una representación parcial y selectiva de aspectos de esa realidad focalizando la atención en lo que considera importante y despreciando aquellos que no lo es y aquello que no aprecia como pertinente a la realidad que considera” (p.55).

Para Ruiz (2006), el modelo es:

“La representación de las características de algún objeto en otro, creado especialmente para estudiarlo. Es la configuración ideal que representa de manera simplificada una teoría. Es un conjunto que representa a otro conjunto, constituye un instrumento de trabajo que supone una aproximación intuitiva a la realidad, su función básica es ayudar a comprender las teorías y las leyes” (p.30).

Por otra parte, Marimón y Guelmes (2008), refieren que “la palabra modelo proviene del latín *modulus* que significa medida, ritmo, magnitud y está relacionada con la palabra *modus*: copia, imagen” (p. 38).

Para los autores anteriormente citados, una definición acabada del término modelo, como eslabón intermedio entre el investigador y el objeto que se intenta estudiar no resulta fácil, debido, a sus disímiles acepciones y estará sujeto al ámbito en que se emplee y según la época histórica en que se use. Es una reproducción simplificada de la realidad, que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio.

Es criterio, de los autores antes citados que, en las ciencias pedagógicas, filosóficas y social es necesario la elaboración de un modelo como resultado científico de una investigación, cuando se requiere conocer la esencia de un objeto, pero debido a la amplitud, complejidad y diversidad de información contenido en este, se necesita buscar un medio auxiliar que posibilite, en un primer momento, su simplificación y que, posteriormente, pueda servir como instrumento para la predicción de acontecimientos que no han sido observados aún. Todo esto siempre en

correspondencia con los fines del sujeto o institución y el grado de complejidad del objeto original.

Siguiendo la esencia de modelo Sesento (2012), lo define:

“Como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas” (p. 30).

En ese orden de ideas el autor considera que en la epistemología contemporánea por modelo se designa “una representación simplificada y analógica de los fenómenos, con finalidad heurística y didáctica”. (p.55)

La palabra modelo proviene del italiano “Modello”. Según la Real Academia Española, (2016), se le atribuye como en las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar; como esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento. (<http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>).

Se puede concluir que las anteriores definiciones de modelo expresan claramente que es el estudio de un objeto usando otro objeto similar sintetizado, que, a pesar del nivel de abstracción y representaciones idealizadas necesarias para su elaboración, una vez definidos se convierten en instrumentos transformadores de la realidad objetiva, por lo que su aplicación en el orden práctico se hace evidente.

La autora del estudio agrega también que es un recurso para el desarrollo de los procesos en cualquier institución, ya sea educativa, de producción o de servicio, para la fundamentación científica de la misma, evitando que permanezca siendo una forma empírica y personal al margen de toda formalización científica.

Los autores Ruiz (2006), Marimón y Guelmes (2008) al realizar un análisis en sus investigaciones acerca de la categoría proponen para la elaboración de un modelo las siguientes acciones:

- Análisis de las características, cualidades y relaciones esenciales del objeto que han sido establecidas en la teoría a partir de la bibliografía consultada y su contrastación con los datos empíricos recopilados.
- Diseño de una representación sustituta del objeto (modelo actual contrastado con el modelo actuante).
- Análisis e interpretación de la representación sustituta. (modelo como medio de obtención del nuevo conocimiento).
- Establecimiento de los principios teóricos que sustentan la interpretación.
- Manipulación mental de la representación sustituta a partir de los nuevos referentes teóricos.
- Descubrimiento de nuevas aristas de análisis.
- Cuestionamiento, contrastación, manejo de diferentes alternativas.
- Reordenamiento a partir de las nuevas posiciones asumidas y de los propósitos planteados.
- Simplificación de la representación sustituta.
- Elaboración de la nueva representación del objeto (representación o modelo hipotético).
- Búsqueda de alternativas y medios para la implementación de la representación hipotética en la práctica educativa.
- Implementación. Evaluación.
- Diseño de la nueva representación (modelo logrado).
- Concepciones teóricas: definiciones, propiedades del objeto clasificaciones, regularidades, entre otros.

Estos autores enfatizan que un modelo representa un aporte teórico, sin embargo, las formas de instrumentación del mismo, es decir, las recomendaciones, alternativas, programas, medios, constituyen aportes prácticos. Proponen la conformación del modelo a partir de un grupo de componentes que son adoptados por la autora de la presente investigación en la elaboración de la propuesta que se realiza.



En el presente estudio se realiza un análisis de las definiciones planteadas referida a los elementos básicos que caracterizan a un modelo, y dentro de ella se encuentran los siguientes:

- Indica un término de confrontación o comparación de la realidad.
- No es estático ni definitivo.
- En él aparecen aspectos que se consideran importantes y se desprecian o subestiman los restantes.
- Es una representación simplificada de la realidad (procesos).
- Es un esquema mediador entre la realidad y el pensamiento, entre el mundo y la ciencia.
- El modelo es el filtro de la importancia que se busca en la realidad (de la institución).
- Es una estructura en torno a la cual se organiza el conocimiento.
- Es un esquema interpretativo que selecciona datos de la realidad. (de la dependencia de una entidad determinada).
- Es un esquema interpretativo que selecciona datos del contexto.
- Los modelos son operativos y cumplen con una finalidad en el campo científico.
- Capta una parte de las particularidades del objeto representado.
- Devela aspectos diferentes de la realidad circundante.

Se puede concluir que básicamente se habla de modelos desde que las organizaciones los han ido copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser un dogma o algo rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos y dentro de sus características se encuentran;

- Su aplicación está direccionado a producir un cambio.
- Para llevarlo a cabo se requiere del uso de distintas herramientas.
- Puede aplicarse a más de un tipo de organización y cambian la forma de desempeño del talento humano en la institución, a través de su estructuración.

### 2.2.1.2.- La gerencia

Con el objetivo de contextualizar el tema, es necesario concebir la cientificidad de la gerencia como un todo en el plano de la metagerencia y enmarcar en ella todas las variantes que están inmersas en su estudio, como es el caso que nos ocupa, en el cual se aborda la administración y la gerencia pública. En consecuencia, para hablar de la gerencia es necesario transitar desde épocas muy remotas, con los filósofos griegos (Platón, Sócrates y Aristóteles) en cuyo periodo surgieron ideas y pensamientos que dieron origen a conceptos y teorías que involucran la administración científica desde un enfoque filosófico, pasando por la época de la revolución industrial influenciada por Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol, hasta llegar a los precursores de la gerencia moderna como: Drucker, Senge, Toffler y otros. Algunos de estos constituyen fundamentos para el estudio por sus importantes aportes científicos en el campo de la gerencia.

En todo ese devenir de la historia, estos precursores abordan diferentes enfoques y estilos gerenciales que se orientan de acuerdo a las circunstancias particulares en un contexto de amplitud en la manera de ejercer la función gerencial en las diferentes disciplinas de su entorno. Ibáñez y Castillo (2008) señalan al respecto, lo siguiente:

“Se considera a la gerencia como ciencia social, porque se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería, educación, entre otros, que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social, basado en la rigurosidad de su análisis, reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico – conceptual que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno”(p.219).

El investigador Falcón (2004) relaciona la evolución de la gerencia desde dos períodos: el clásico (1890 - 1950) que incluye la gerencia sistemática, gerencia científica, gerencia administrativa, gerencia de relaciones humanas y burocracia. La gerencia contemporánea (1950 - 1999) incluye: gerencia cuantitativa, conducta organizacional, teoría de sistema, calidad total y reingeniería. De esta clasificación llama la atención la burocrática, haciendo referencia a la obra Teoría de las

organizaciones sociales y económicas de Max Weber, el cual vincula en la estructura burocrática como se conduce las organizaciones del Estado, tomando como ejemplo el Ministerio de Educación. (p.9).

Más adelante Falcón (Ob. Cit) concluye en que: “Gerencial significa administrar recursos escasos y tomar decisiones; en otras palabras, significa tomar decisiones en la administración de los recursos escasos de la organización, para el cumplimiento de sus fines y objetivos” (p.27).

En otro orden de ideas Sandoval, (2004) plantea que la gerencia se ha definido "como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados". (p.33).

Sin embargo, Ramírez. (2014) afirma que la gerencia es el arte de hacer que la cosas ocurran, es decir es el cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. (p.40).

A partir de las definiciones expresadas por los diferentes autores mencionado, se puede plantear que tomar decisiones y administrar recursos escasos son actividades que también están presentes en el sector público, pero las circunstancias que rigen esas actividades, están limitadas por leyes que regulan la administración pública, afectadas por el entramado burocrático e influencia política del entorno.

Al respecto, se puede afirmar que, la gerencia dentro de una organización es la actividad que realiza un funcionario responsable de administrar y tomar decisiones en la administración pública, por tanto, está impregnada de los mismos conceptos, pero las circunstancias, las reglamentaciones, la política y la repercusión en la sociedad, de lo que se ejecute en las instituciones del Estado, la distingue de la actividad gerencial en el sector privado, en otras palabras la complejidad en el manejo de las organizaciones públicas.

En tal sentido Aranguren (2009) al referirse a la gerencia pública, expone lo siguiente:

“(…) se debe señalar que no hay características universales que definan la gerencia pública, puesto que en ello intervienen muchos factores tales como: la incidencia en el contexto, el marco jurídico en el cual se desenvuelven, las relaciones con otras organizaciones, el modo de acceder a los recursos financieros, las

alternativas de utilización de los mismos, las políticas de personal posibles y la influencia de los factores en la gestión gubernamental. (p. 10).

La gestión de las instituciones públicas u organizaciones deben avanzar, en función a los diferentes aspectos que la administración y la gerencia han incorporado en el devenir histórico. Son muchos los modelos y estilos de hacer gerencia que han resultado eficientes en las organizaciones, dando lugar a complementar el término gerencia, además de los mencionados anteriormente con adjetivos como: gerencia pública, gerencia estratégica, gerencia general, director ejecutivo o gerencia en cualquiera de las áreas de la organización, el cual incluye el uso de las herramientas de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Teniendo en cuenta lo antes expresado, se trata de romper paradigmas en cuanto a la forma tradicional de ejercer la gerencia en las organizaciones públicas hacia un nuevo estilo, que incluya actuar con responsabilidad, aplicando la tecnología de la información y las comunicaciones como herramientas, y otras estrategias necesarias para llevar a cabo su gestión.

En un sentido general, la gerencia ha sido considerada como la habilidad para administrar recursos escasos, el manejo del capital humano y tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos, estas situaciones están presentes en la administración pública. No obstante, el proceso administrativo se torna complejo en virtud a los aspectos legales y burocráticos que giran en torno a ella, estableciendo niveles jerárquicos de dominación.

En ese orden de ideas, la investigación se orienta hacia la administración de los procesos, pues se planea la gestión de las autoridades en una institución universitaria, en cuyo estudio se aborda la gerencia desde la dirección de una dependencia determinada, donde se percibe diferencias importantes en cuanto a la forma de ejercer la gerencia. Manzanilla (2000) al referirse a arte y ciencia de la gerencia acota:

“La Administración y la Gerencia tienen sus secretos, porque son arte y son ciencia, en perfecta armonía. Son arte porque hay condiciones que el gerente y el administrador traen consigo en sus genes”. El comportamiento o la conducta del gerente tienen que ver en muchos casos con el elemento humano, independientemente que su desempeño sea en el sector público. (p.17).

El estudio de la gerencia en un contexto global es muy amplio, por ello el abordaje se orienta hacia la gestión en la dirección objeto de estudio en esta investigación, considerando dentro de la llamada nueva gestión pública, aspectos como: responsabilidad social, gerencia estratégica y el uso de las tecnología de la información y las comunicaciones, cuyas herramientas aplicadas de manera integral permiten realizar una mejor gestión que satisfaga las necesidades más apremiantes de la comunidad.

Lo antes fundamentado se afianza con lo mencionado por Gaete (2009):

“...el concepto de gestión también se vincula con el enfoque de las políticas públicas, en especial cuando se mencionan temáticas como la salud, educación o vivienda las que describen necesidades sociales, requiriéndose una capacidad de gestión pública muy importante para satisfacerlas, sobre todo en lo referido a las decisiones que permitan desarrollar políticas pertinentes. (p.42).

En dicha gestión, el gerente de una dependencia da orientación al talento humano para satisfacer las necesidades de éste, superando sus expectativas con una oferta de valor, cuidar todos los detalles de la relación para dar respuesta a las peticiones al igual que las sugerencias del mismo. Por consiguiente, dentro de las competencias estratégicas se dice que el gerente educativo debe establecer unas relaciones con las personas que están a su alrededor, desarrollando, manteniendo y utilizando una amplia red de relaciones con personas claves dentro de la organización como también del sector donde está inmersa la misma. El gerente que posee ésta competencia, determina las actividades de cada integrante de su equipo de trabajo, tomando en cuenta las capacidades de desempeño, la eficacia y el logro de la integración de cada uno.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que el éxito de la gerencia en una institución o sea la gerencial social donde predomina la satisfacción de las necesidades más apremiantes de la comunidad, reside en las competencias (técnica, interpersonales y conceptuales), conocimiento especializado, habilidad y capacidad de conducir un adecuado manejo de las estrategias gerenciales con la integración del talento humano necesario que son los que finalmente hacen posible la realidad en la

implementación de cualquier modelo gerencial, lo cual se logra desechando la actitud de tomar decisiones como una reacción a problemas presentes para dedicarse a la anticipación de problemas que se puedan generar en el futuro, por tanto es necesario que adquiera estas condiciones para administrar con eficiencia el área.

Cuando se trata de organizar las acciones en una institución determinada es de gran importancia asumir que cada miembro de la institución debe tener sus tareas específicas, por lo cual Chiavenato, (2005) citado por Hernández, (2013), afirma, que:

“El gerente como líder debe distribuir las tareas, tomando en cuenta no solo al personal con el que cuente para la ejecución de estas, sino también, los recursos financieros y materiales. En el aspecto educativo la gerencia dispone del recurso humano del cual puede hacer uso, seleccionando e integrando a los mejores de acuerdo a su capacidad para las tareas que ha de ejecutar” (p.50).

En líneas generales, la integración, así como la asignación y distribución de tareas depende de los procesos de coordinación derivados de la dirección gerencial y del desempeño, ya que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del personal; y la evaluación de las tareas involucra brindar retroalimentación sobre la manera en que cumple dichas tareas, a la vez el comportamiento dentro de la organización. En la época actual los sistemas de evaluación del desempeño en las tareas asignadas constituyen el proceso por el cual se estima el rendimiento global del talento humano.

Por consiguiente, el liderazgo y la motivación factores esenciales de la gerencia, entre otros; son elementos fundamentales a la hora de tomar las decisiones, como también en la praxis educativa: ellas determinan los cambios en el área. Visto desde la perspectiva social y cultural, favorece la construcción de un proceso de composición, mediación e interacción-integración de estudiante, trabajadores y comunidad en general, al mismo tiempo, entre las propuestas innovadoras y el conjunto de creencias, disposiciones y actitudes del talento humano, los cuales son los máximos responsables de coordinar en gran parte, el funcionamiento de la

innovación en los contextos importantes de cada tarea en el entorno universitario para el logro exitoso de los objetivos planificados.

Se infiere que, el gestor de una determinada dirección enmarcada dentro de una organización es la persona encargada de asumir todas las acciones, tanto administrativas como académicas, además de manejar el talento humano, material y financiero, sirviendo de modelo para poder desarrollar la gerencia de manera productiva, por lo que se requiere de un líder competente, confiable, organizado y con una gran capacidad de abstracción situacional que permita comprender hasta donde puede ir mejorando, actuando y tomando decisiones con la participación de todos los integrantes de dicha dirección.

Al respecto, Silva (2008) citado por Hernández (2013), refiere que:

“El gerente necesariamente debe demostrar aptitudes para administrar estratégicamente la organización, y para ello requiere conocimientos profesionales, capacidad intelectual, y sobre todo aptitudes para dirigir los procesos organizativos, es menester que tenga una formación continua, investigar e innovar, en función de garantizar la calidad de desempeño del proceso gerencial. (p.43).

Por lo antes planteado, el apoderado debe de tener los conocimientos necesarios para aplicar una serie de estrategias gerenciales que según señalan Robbins y Coulter, (2005) citado por Hernández, (2013), se refieren específicamente a tres:

- Las organizacionales: desarrollan los procesos de administración, como punto de partida, para orientar al colectivo sobre el logro de trabajo en equipo y la participación ciudadana, reflejando en la misma las metas y objetivos que se plante a nivel institucional;
- Las integradoras, las cuales deben propiciar las buenas relaciones interpersonales y un buen clima organizacional.
- Las motivacionales, que se cumplen a medida que se van desarrollando las actividades, a través de la motivación permanente, donde es necesaria la empatía y carisma del gerente hacia el personal y sobre todo que promueva el reconocimiento de desempeño para que el mismo sienta satisfacción por el trabajo que realiza.

### 2.2.1.3.- Modelos gerenciales

Los modelos gerenciales según refieren Monge y Zhunio, (2013) se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia, así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas o instituciones adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión (p.44).

Estos modelos o instrumentos de gestión según los autores, han aparecido como supuestos medios para solucionar los problemas empresariales o de organizaciones, incluso se ha llegado a adoptar tal cual sin detenerse a pensar por un momento en la conveniencia o no de su implantación, imaginando tal vez que como es algo que está de moda entonces hay que sumarse a esa corriente, pensando además que, éstos serán la varita mágica para poner fin a situaciones dificultosas, sean éstas permanentes o temporales en la empresa.

Hablar de modelos gerenciales es hablar de estilo de trabajo, de características, de tipos de gerencias y modos que son establecidas por cada gerente, según el criterio que maneje al momento de gerenciar una organización. Los mismos han ido evolucionando desde que la gerencia existe como tal y en el contexto actual hacen que cada día se vayan modernizando y logren satisfacer las necesidades tanto de la comunidad como de los futuros clientes en específicos. Evolucionar dentro de la gerencia es sinónimo de crecimiento; y, gerente que no lo logre hacer está destinado al fracaso. Según Mercado, (2014), los modelos gerenciales se pueden definir como:

“Las estrategias de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y proceso de la misma. Estos modelos determinan una pauta, una base de sustento que a lo largo permiten el desarrollo orientado a la empresa u organización en general que lo utilizan” (p.2).

También se puede expresar que son actividades o patrones que emplean recursos existentes, dentro de una organización determinada, dirigiéndolos de tal manera que



permitan alcanzar los objetivos de ésta en el tiempo determinado, a un costo económico y con la calidad esperada. Son estrategias de gestión operativa, es decir, estrategias elaboradas que abarcan acciones necesarias para llevarlas a cabo tomando en cuenta los recursos disponibles y decidiendo en condiciones de incertidumbre, por tanto, dependen de la aplicación creativa.

En la bibliografía consultada también aparece el autor Aparicio, (2010), el cual define que: “Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma”. (<http://carolinaaparicio.blogspot.com/>).

Por su parte Burgos y Medrano, (2013), en sus consideraciones exponen que los modelos gerenciales son: “Un conjunto de estrategias de gestión operativa de management que se utilizan para direccionar sistemas estratégicos”. (p. 01).

Todos estos autores de una u otra forma coinciden en que los modelos son estrategias que se diseñan a partir de la estructura organizativa que presenta una empresa o institución para satisfacer las necesidades tanto de estudiantes, trabajadores como de la comunidad en general.

Los modelos son una representación de una realidad que refleja la correcta estructura de una organización, no obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar una institución, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además de algunos que surgen temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales.

Si bien los modelos de gestión clásicos y contemporáneos creados en los años 60, 70 y a finales de los 80 han marcado la pauta para el mejoramiento de las organizaciones, es digno de destacar el beneficio que los mismos han proporcionado a las instituciones que brindan servicios a la comunidad, y de manera especial en los sectores vinculados entre otras con las actividades académicas como los centros educativos, entre estos sus dependencias, que vieron en ellos la posibilidad de mejoras y transformaciones permanentes.

Dentro de los modelos más conocidos y aplicados en la actualidad según Soriano, Claudio, R.G Pymes citados por Monge y Zhunio (Ob. Cit, p.47.57) y que aparecieron a finales de los años 80 se encuentran los siguientes:

#### **2.2.1.3.1.- Planificación estratégica:**

Modelo que contribuye a formalizar el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción tendientes al logro de los objetivos organizacionales, a través de un adecuado análisis del entorno, un pormenorizado estudio del mercado, la formulación y diseño de las estrategias que direccionen una organización a la consecución de sus objetivos.

Cualquier etapa del ciclo de vida del negocio es propicia para implantar éste modelo, previo a la realización de un análisis detallado de la situación actual. A través de un documento denominado “Plan Estratégico”, el cual contiene de manera detallada los objetivos generales y específicos de las empresas. Se reevalúa cada año, regularmente durante el último trimestre después de una revisión de los resultados del año en curso y se pondera, a través de proyectar los resultados esperados para el año siguiente. Para un mejor resultado de éste es necesario involucrar a todos los miembros de la organización, durante su formulación e implantación. Este modelo permite determinar en dónde estamos y hacia dónde vamos.

#### **2.2.1.3.2.- Calidad total:**

Consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados, se enfoca al logro de la satisfacción del cliente y del mercado, además sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado a través de la generación de valor agregado a sus productos y/o servicios, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios. Es posible implementarlo cuando el negocio está orientado al cliente tanto externo como interno, en ambientes externos de alta competencia y competitividad, cuando se requiere mejorar integralmente el producto y/o el servicio, para mejorar la cadena de proveedores, mejora continua; y, cuando se trabaja con indicadores de gestión.

### **2.2.1.3.3.- Mejoramiento continuo (Kaizen):**

Modelo que es semejante a la calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implementa; la calidad se lleva a cabo como un proceso de choque, mientras que el mejoramiento continuo se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad:

- El mantenimiento de procesos
- El mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió
- La innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo.

La aplicación de este modelo sirve para mejorar, en especial los procesos de las empresas de producción, además de la gente que labora en ella. Se lo implementa cuando como parte de un proceso de calidad la empresa quiera mejorar integralmente el proceso productivo o de servicio contando con sus trabajadores en todos los niveles. Para la implantación de este modelo hay que poner gran atención en el proceso educativo dirigido a todos los empleados de la organización, además se le da un gran énfasis al proceso denominado P. H. V. A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), se promueve los llamados “círculos de participación” a los que acuden de manera voluntaria los trabajadores de la empresa para presentar sus sugerencias de mejora.

### **2.2.1.3.4.- Justo a tiempo (Just in Time)**

Es un modelo de calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción, enfatiza una filosofía de “calidad en la fuente”, lo que significa que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento.

Tiene como objetivo principal mejorar ostensiblemente los procesos de producción en línea. Permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima. Es importante que todos los trabajadores de la empresa participen en la identificación de los problemas de producción, a fin de integrar la estrategia de stock 0 o cero inventarios, el control de desperdicios permite eliminar pasos innecesarios en el proceso de manufactura.

#### **2.2.1.3.5.-Reingeniería**

Es la revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficacia), y la optimización de las tareas.

Reingeniería significa volver a empezar desde cero, se evalúa el estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional. Es oportuno implementar este modelo cuando la productividad ha bajado de tal manera que se hace un diagnóstico y el rediseño total de la organización. El primer impacto positivo es la disminución de los trámites inoficiosos y la agilización de procesos que indudablemente benefician a los clientes.

#### **2.2.1.3.6.- Benchmarking**

Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.

El constante empuje de la competencia, el surgimiento de nuevos productos y servicios, y el fuerte posicionamiento de los existentes, hace que sea absolutamente necesaria la utilización de una estrategia de Benchmarking, considerando sobre todo la facilidad de las comunicaciones en donde la tecnología es su principal aliado bien sea por medio del internet, extranet e intranet. Además, las empresas de hoy destacan la importancia de trabajar mancomunadamente y compartir algunos de sus procesos en un mundo globalizado.

### **2.2.1.3.7.- Empoderamiento (EMPOWERMENT)**

Este modelo gerencial, se refiere a la habilidad de la gerencia o la dirección de la empresa, cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente la capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de mediación o presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se reconoce que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro. En una empresa en donde el control y la auditoría son exagerados, jamás dará resultado un proceso de empoderamiento.

### **2.2.1.3.8.- Outsourcing (Tercerización)**

Es un proceso planificado en el que se transfieren ciertas actividades para que sean realizadas por subcontratistas o terceros. Se realiza a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa.

La empresa debe dedicarse al desarrollo y ejercicio de sus competencias centrales. De esta manera se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.

### **2.2.1.3.9.- Mentoring.**

La palabra mentoring tiene su origen en la obra “La Odisea”, cuando Ulises le encarga la custodia de su hijo Telémaco a su mejor amigo Mentor. Mentor es un sinónimo de consejero, amigo, profesor y persona sabia.

Es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento, dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas y enriquezca su forma.

#### **2.2.1.3.10.- Coaching**

A mediados de los años 70, Timothy Gallwey –un Coach deportivo. se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente, por esta razón desarrolló una serie de libros para ayudarlos a superar bloqueos y mejorar su rendimiento.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también, un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en la observación.

#### **2.2.1.3.11.- ABCosting.**

El sistema de costos ABC (Activity Based Costing), actividad basada en el cálculo de los costos, permite conocer con exactitud el costo de producción y ventas de los productos y servicios que se ofertan.

El conocimiento del costo permite a las empresas definir el precio de los productos o servicios y ser competitivos en el mercado, así como también, permite la implementación de controles encaminados al mejoramiento y control de los costos.

Entre los beneficios que se originan del uso de este modelo, se pueden mencionar los siguientes:

- Facilita la determinación de la rentabilidad.
- Se puede tener un cálculo exacto de los costos de los procesos.
- Permite identificar las razones por las que se sube el costo.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa: administrativas, técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad.

Todos estos modelos surgieron por una necesidad de contrarrestar el efecto del desconocimiento de lo que ocurrirá en el futuro, es decir, la incertidumbre en las organizaciones o empresas, la cual aumentaba porque se veían afectada por las nuevas tecnologías de información y comunicación, el cambio tecnológico, la globalización, nuevos estándares y normas técnicas o cualquier aparición de un nuevo

requisito que implique competencia en los mercados internos y externos. Deben brindarle una estructura organizativa versátil y sencilla que les permita a estas organizaciones ser flexible ante cualquier situación.

Se puede inferir que los mismos son producto de las innovaciones y estrategias de mercado que son adoptadas por los gerentes según sus propios criterios al momento de gerencial. Aunque los gerentes no están obligados aplicar uno u otro modelo, ya que ellos son autónomos en su gestión, lo que sí es cierto es que un modelo gerencial mal aplicado puede llevar al fracaso de la colectividad.

La eficiencia y eficacia de una organización dependen de las herramientas gerenciales que se empleen, herramientas que permitan el alcance de objetivos de una forma planificada que haga posible que esta sea competitiva, así como también el aprovechamiento de recursos para alcanzar la calidad requerida y por ende garantizar el éxito de esta, por consiguiente, de la institución o empresa y a su vez del país.

Es consideración de la autora que cuando se administra estratégicamente una institución universitaria y dentro de esta una dirección determinada que constituye el objeto de estudio de la investigación, el gerente, al poner en práctica sus conocimientos, cuya tarea es desempeñar en forma efectiva el manejo de la dependencia y del equipo de trabajo, para la obtención de fines comunes, como también para lograr una buena integración universidad. comunidad, pues entonces, se han de ofrecer las mejores herramientas estratégicas para la calidad y excelencia de los servicios.

Al realizar un análisis de todos estos modelos gerenciales se puede concluir que, todos tienen sus propias características y de su buena aplicación depende del futuro de la organización donde se esté aplicando. Se debe tener en cuenta que alguno de los definidos anteriormente abusa de la bondad de los colaboradores y clientes, por tanto, es consideración de la autora de la investigación que un modelo gerencial participativo, de colaboración, donde se respete la opinión de los demás y la prioridad sea el talento humano que nos colabora y los clientes, en otras palabras, una gerencia

con sentido social que es la gerencia del futuro, donde lo más importante sea el recurso humano por encima de intereses económico.

Sin embargo, se hace necesario para la implementación de un modelo gerencial en una organización partir de un diagnóstico integral que, según Burgos y Medrano, (ob. cit.), “depende de las necesidades que tengan las empresas u organizaciones, estas tienen como base fundamental la mejora de los procesos internos y externos” (p. 01).

Por otra parte, para lograr satisfacer las necesidades de la comunidad, por tanto, se requiere también, de la aplicación de estrategias adecuadas a los gobiernos locales, abordar la realidad actual de crisis económica y de manejar con eficacia la escasez, hacia una sana administración, que pueda ser evaluada y aplicar los indicadores de gestión, ajustada a la modernidad en la nueva gestión pública. Por ello, se seleccionó dentro de la Universidad Deportiva del Sur una de las direcciones considerada con mayor importante dentro de la institución, primero por la cantidad de coordinaciones adscrita a su dependencia y por otra los servicios que brinda, de tal manera que se pueda analizar la problemática planteada y presentar soluciones prácticas que influya en la calidad de los procesos.

Para Martínez (2004) citado por Hernández (2013), la calidad es:

“La búsqueda del mejoramiento continuo de todos los procesos de trabajo de cualquier empresa, organización o institución, para este autor la calidad en las instituciones educacionales debe ser un proceso centrado en la interacción de sus componentes y su objetivo es fortalecer esas conexiones, asimismo señala que no se debe continuar estimulando la crítica de determinados entes, no se trata de buscar culpables, sino de producir una educación de calidad cuyo impacto resulte beneficioso para todos los integrantes del proceso” (p.73).

Mejorar la calidad en las funciones que se realizan significa entregar un servicio administrativo cada vez más pertinente porque los procesos deben hacerse conforme un efectivo y eficiente perfil requerido para desempeñar el cargo. Efectivo porque los conocimientos, habilidades, destrezas, efectividad y actitudes que han de integrar ese perfil deben quedar instaladas como comportamientos que serán utilizados por el talento humano cuando sean requeridos en la institución.



## **2.2.2.- Los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur**

### **2.2.2.1.- Los procesos administrativos**

La administración como arte aparece desde los orígenes de la humanidad. El sentido común orientó a las civilizaciones en la búsqueda de soluciones para hacer mucho más eficiente la caza y la preservación de la familia.

En la época moderna que tiene su énfasis en los procesos científicos se recogen las teorías de investigadores como: Charles Babbage (1791.1871) es llamado el “Padre de la Computación”; Daniel C. McCallum (1815.1878), Joseph Wharton (1880) y Frederick W. Taylor, siendo sus escritos muy importantes para la administración por sus aportes a la eficiencia operativa de las organizaciones.

En tal sentido, Arbeláez, Serna y Díaz, (2014), resaltan el aporte de Taylor porque:

“Sitúa a la administración como una ciencia y cambia por completo los parámetros administrativos de su época en la cual los trabajadores no eran seleccionados de acuerdo con sus capacidades, ni eran adiestrados previamente en su oficio y la responsabilidad de la productividad. Con la nueva orientación hay un departamento de planeación que diseña todos los métodos del trabajo y las partes del proceso, los jefes de producción conocen el oficio y tienen la responsabilidad de la producción, pero, además, los obreros son capacitados y deben seguir las instrucciones de la empresa, instrucciones que son planeadas por el equipo capacitado y experto en el tema” (p.33).

No se puede dejar de resaltar que, con el paso de miles de años, esta asociación ha sufrido cambios fundamentales, aunque en el fondo ha conservado el mismo patrón inicial: Una o varias personas dirigen y otras ejecutan repartiendo el trabajo por la subsistencia diaria y por la consecución y acumulación de recursos.

Se ven los principales hitos en la evolución de la administración desde los albores de la humanidad para apreciar el desarrollo cualitativo que ha tenido y la compleja trama de procesos que se han adicionado, a la par con el crecimiento del conocimiento humano y el dominio de la naturaleza por el hombre.

Según la Real Academia Española, (2016), la palabra proceso proviene del latín processus, que viene de pro (para adelante) y cere (caer, caminar), lo cual significa

progreso, avance, marchar, ir adelante, ir hacia un fin determinado. Y es definida como un “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. (<http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>).

La palabra administración proviene del latín “ad” y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Se entiende por administración según Fernández, (1991), “a la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado”. (p.3).

En otro orden de ideas Koontz y Weihrich, (2004), señalan: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (p.6). De esta definición se observa que los autores no distinguen si el ambiente se refiere a un sector público o privado, pero si destacan que el trabajo se debe realizar de manera eficiente.

Referente a la administración Taylor y Fayol citado por Arbeláez, Serna y Díaz, (Ob. Cit.) dejan como legado el concepto de que administrar es un proceso que supone: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar lo cual se traduce en las funciones centrales para gestionar una organización. (p.118).



Figura 1 Funciones gerenciales

Nota: Tomado de Arbeláez, Serna y Díaz, (2014)

- Planeación: La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.
- Organización: Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o causales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en formas específicas al esfuerzo grupal.
- Dirección: La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- Control: El control consiste en medir y corregir, el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Todas estas funciones van íntimamente ligadas a los roles que debe desempeñar un gerente, de acuerdo con las situaciones que enfrenta en el ejercicio de sus responsabilidades directivas, entre los cuales se mencionan:

- Roles interpersonales: jefe, líder, mediador.
- Roles de decisión: el empresario, el cuestionador, asigna recursos, el negociador.

- Roles de información: monitorear, disseminar, autoridad.

Al realizar un análisis de los criterios autorales en torno a la administración se puede concluir que es un proceso de diseñar y mantener un ambiente de acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades realizadas con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada a la situación.

También Hurtado, (2008), plantea que: “El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales” (p.47).

Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

Los procesos administrativos, conocidos también dentro del contexto social como procedimientos administrativos implica una serie de actos formales a través de los cuales se lleva a cabo una actuación administrativa que cumple con un fin. El proceso tiene como objetivo final emitir un acto administrativo, que es el medio a partir del cual la administración pública de un lugar cumple de manera conforme con el fin de satisfacer los intereses de la ciudadanía en general.

De esta manera, Chiavenato, (2005), devela que Fayol, (1961), en la teoría clásica plantea que “los principales aspectos que la componen son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar”. (p.638); de allí pues, la categorización como padre de la teoría clásica de la administración, la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, por lo que establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Todos estos son los elementos que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución y es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo se conjugan el talento humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran, más los procesos y los patrones establecidos que siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones. Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la institución se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Toda organización bien sea pública tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de procedimientos a fin de determinar la situación real de la institución en función de plantear una efectiva toma de decisiones. Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permiten

hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto, en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

Dentro de este contexto, la Universidad Deportiva del Sur, según lo tipificado en por el plan de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria requiere la optimización de sus procesos administrativos de una manera coordinada para interrelacionar la acción de las coordinaciones de programas en conjunto con los Proyectos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. No obstante, dicha dirección ha presentado limitaciones en el cumplimiento de forma adecuada con la aplicación de los procesos administrativos en el desarrollo de los trámites, puesto que la misma presenta debilidades en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades académicas y comunitaria establecidas en el Plan Operativo Anual Institucional.

### **2.3.- La Universidad Deportiva del Sur como organización publica adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología**

Diversos autores coinciden en que, la universidad es la organización de servicio público que contribuye al bienestar de la colectividad. Su misión fundamental es formar talento humano profesional que se inserten en la dinámica productiva de la sociedad de acuerdo a las demandas que esta hace.

Para Santos (2005) citado por Ortiz (2017), se caracteriza por ser “un sistema social abierto debido a que además de que actúa como consecuencia de la interacción de sus diversos componentes, recibe la influencia de la sociedad y la comunidad en la que se asienta” (p.78). Además, se comporta de acuerdo a los compromisos que contrae con la comunidad, lo que se traduce en la creación de carreras en concordancia con las necesidades regionales o nacionales y hasta internacionales con las necesidades de los usuarios.

La universidad también responde a los parámetros tradicionales de las organizaciones, surgen de manera consciente e intencionada, tiene como propósito alcanzar ciertos fines u objetivos que se corresponden con los de la sociedad en

términos de cultura y educación. Posee una estructura de jerarquías y se rige por normas y reglas, por lo que puede ser considerada como la organización formal, debido, a que está conformada por un grupo de actores que observan un determinado comportamiento, se asocian de formas particulares, respetan líneas de autoridad y establecen canales de comunicación entre sus miembros.

La importancia social de la actividad física y el deporte, ha sido reconocida por organizaciones internacionales tales como UNESCO (1991), Organización Mundial de la Salud (OMS, 1998), Consejo Internacional para la Salud, la Educación Física, el Recreo, el Deporte y la Danza (ICHPER.SD, 2002) y la Federación Internacional de Educación Física (FIEP, 2000) entre otras. Estas instituciones u organismos recomiendan que los Estados destinen esfuerzos en la formación de una cantidad suficiente de talento humano altamente capacitado y formado sobre las bases de los principios pedagógicos, médico-biológicos y psicosociales para garantizar una mejor calidad de vida y salud a la población mundial.

En este sentido, constituye un compromiso ineludible del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, el Ministerio del Poder Popular para la Juventud y el Deportes (MPPJD) a través del Instituto Nacional de Deportes (IND), bajo el liderazgo del ciudadano Hugo Chávez Frías quien decretó una Comisión Presidencial Interministerial (Gaceta Oficial N° 37.871) para unir esfuerzos en aras de emprender acciones conjuntas orientadas a la creación de la “Universidad del Deporte” para formar los nuevos profesionales que se constituyan en auténticos ciudadanos, copartícipes en los procesos de construcción de la nueva sociedad que se está gestando y respondan a la demanda del imperativo constitucional de la consolidación del sistema nacional bolivariano del deporte, a través del cual se aspira que la actividad física y el deporte y sus áreas afines sean un patrimonio de todas y todos los venezolanos, para abordar con prioridad la educación y la salud.

Es una Universidad pública de Venezuela, creada en el año 2006 por decreto presidencial. La misma comenzó a impartir clases en febrero del mencionado año. Está ubicada en la ciudad de San Carlos, Estado Cojedes; constituye una Universidad temática, y está orientada en la búsqueda de una educación reflexiva y crítica, para

implementar la formación humanista e integral de profesionales de la actividad física, el deporte y sus áreas afines. Inicialmente, la universidad cuenta con 151 estudiantes internacionales provenientes de 13 países, y un total de 987 estudiantes de los diferentes estados del país.

Por su misión, visión y por sus características de solidaridad, democracia y profundo sentido de vinculación permanente con el desarrollo socio económico, ambiental, educativo, deportivo, cultural y académico, local, regional, nacional e internacional; ha definido para la comunidad universitaria un perfil profesional pleno de valores éticos y comprometidos con los sectores más desprotegidos de la sociedad.

### **2.3.1.-Objetivo social**

- Implementar planes educativos dirigidos a la formación integral de profesionales de la actividad física y el deporte y sus áreas afines que satisfagan los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional, iberoamericano y caribeño.
- Desarrollar proyectos de investigación en el área de la actividad física, el deporte y sus áreas afines para mejorar los resultados y procesos en el ámbito deportivo y la salud y así contribuir a la generación de una mejor calidad de vida de la población beneficiada.
- Interpretar el proceso educativo y deportivo a partir de los fundamentos biológicos, sociales, pedagógicos, económicos, históricos, políticos, ideológicos y ambientales que determinan el desarrollo de la actividad física y el deporte acorde con los principios del proyecto de país consagrado en la Constitución.
- Desarrollar programas de formación de grado, para garantizar el egreso de licenciados o su equivalente.
- Desarrollar programas de formación de postgrado conducentes o no conducentes a grado académico.
- Desarrollar programas de vinculación permanente con la comunidad, con la finalidad de integrar la dinámica universitaria al quehacer comunitario y garantizar la educación permanente a los profesionales de las áreas de actividad física para la salud, la educación física y el deporte.



### **2.3.2.- Funciones**

- Desarrollará proyectos y programas académicos en cualquier otro lugar del país, cuando así lo considere conveniente el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.
- Desarrollará los programas académicos correspondientes a las áreas de educación física, deporte, recreación, gerencia y organización deportiva, basados en un enfoque de conocimientos complejos y con criterios de pertinencia social acorde con los preceptos constitucionales.

### **2.3.3.-Misión**

La Universidad Deportiva del Sur se compromete con un proyecto educativo, cultural y social que implica la divulgación, generación y sistematización del conocimiento y la apertura a experiencias inéditas en los ámbitos de formación, investigación y proyección social en los niveles de pregrado y postgrado en los campos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos asociados a la actividad física, el deporte y sus áreas afines para lograr la vinculación permanente del desarrollo socioeconómico, ambiental, educativo y deportivo local, regional y nacional y a su vez promover la integración con los pueblos del sur.

### **2.3.4.-Visión**

Ser una institución de Educación Universitaria líder en la formación humanista, integral, permanente y de calidad del talento humano con vocación hacia la actividad física, el deporte y sus áreas afines en el ámbito nacional y los pueblos del sur en el ámbito internacional, asumiendo el compromiso del Estado, lo público y lo social en correspondencia con la aplicación de las técnicas de la información y la comunicación para el desarrollo de sus planes, programas y proyectos, la municipalización y el resto de sus procesos fortaleciendo su incidencia efectiva sobre las prácticas que determinan el estilo de vida y la salud de los pueblos.

### **2.3.5.- Políticas**

- Establecer políticas que conlleven a la universalidad del conocimiento sin ningún tipo de exclusión.

- Garantizar políticas de equidad e igualdad de ingreso, permanencia y egreso profesional de mayor porcentaje de los estudiantes.
- Servir como unidad de apoyo en el área de planificación a las direcciones, coordinaciones y unidades que conforman la estructura de la universidad.
- Evaluar los sistemas de planificación en la universidad.
- Participar en los programas de extensión, investigación e integración comunitaria.
- Coordinar las políticas para la elaboración de los planes de corto y mediano plazo de la universidad.
- Participar en la elaboración de los proyectos de presupuesto de la universidad.
- Supervisar las estrategias relacionadas con la planta física de la universidad y el crecimiento progresivo de estudiantes.
- Establecer políticas de pertenencia de los estudiantes con la institución.
- Crear políticas que permitan una relación de retroalimentación entre autoridades, personal laboral y estudiantes.
- Establecer políticas de planificación que proyecten a la universidad con la sociedad civil.
- Garantizar que la ejecución presupuestaria sea conforme a las metas y objetivos planteados en los planes operativos.
- Promover políticas y programas para la captación de estudiantes provenientes de los países que conforman la región, vinculados con la filosofía propia de la universidad.

La Universidad Deportiva del Sur se encuentra estructurada por varias direcciones y coordinaciones, dentro de esta se encuentra la Dirección de Proyección Social y Comunitaria como dependencia encargada de la extensión y proyección de la universidad en el ámbito socio comunitario desde lo académico, lo deportivo y lo cultural, a través de actividades sistemáticas y proyectos dirigidos a las diferentes comunidades, donde busca aportar y brindar herramientas, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de cada una de las personas que las conforman.

### 2.3.6.- Estructura Organizacional de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria

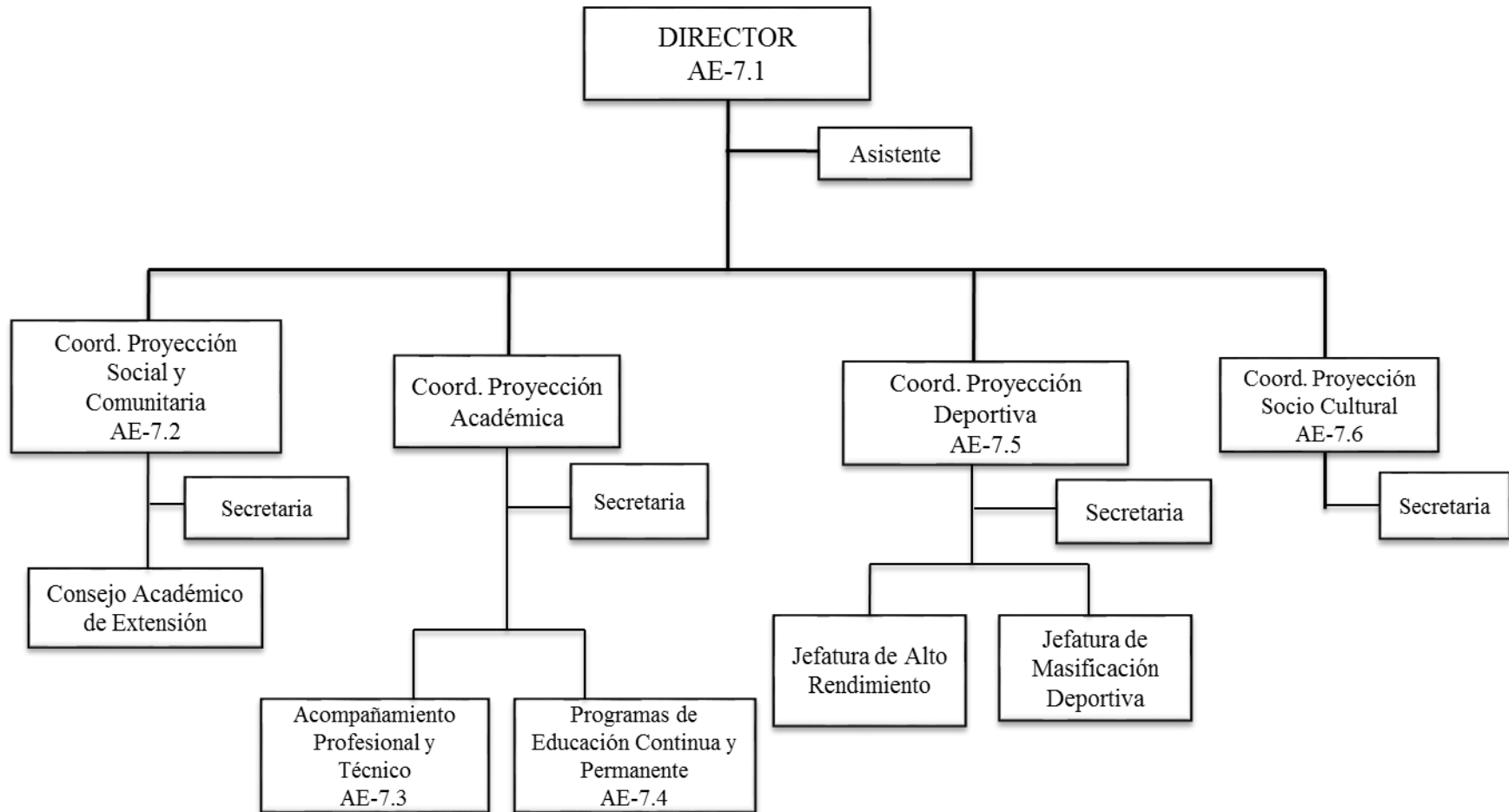


Figura 2 Estructura Organizacional de la Dirección d Proyección Social y Comunitaria  
Fuente Dirección d Proyección Social y Comunitaria.

**Modelo que se emplea en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria para llevar a cabo los procesos administrativos**

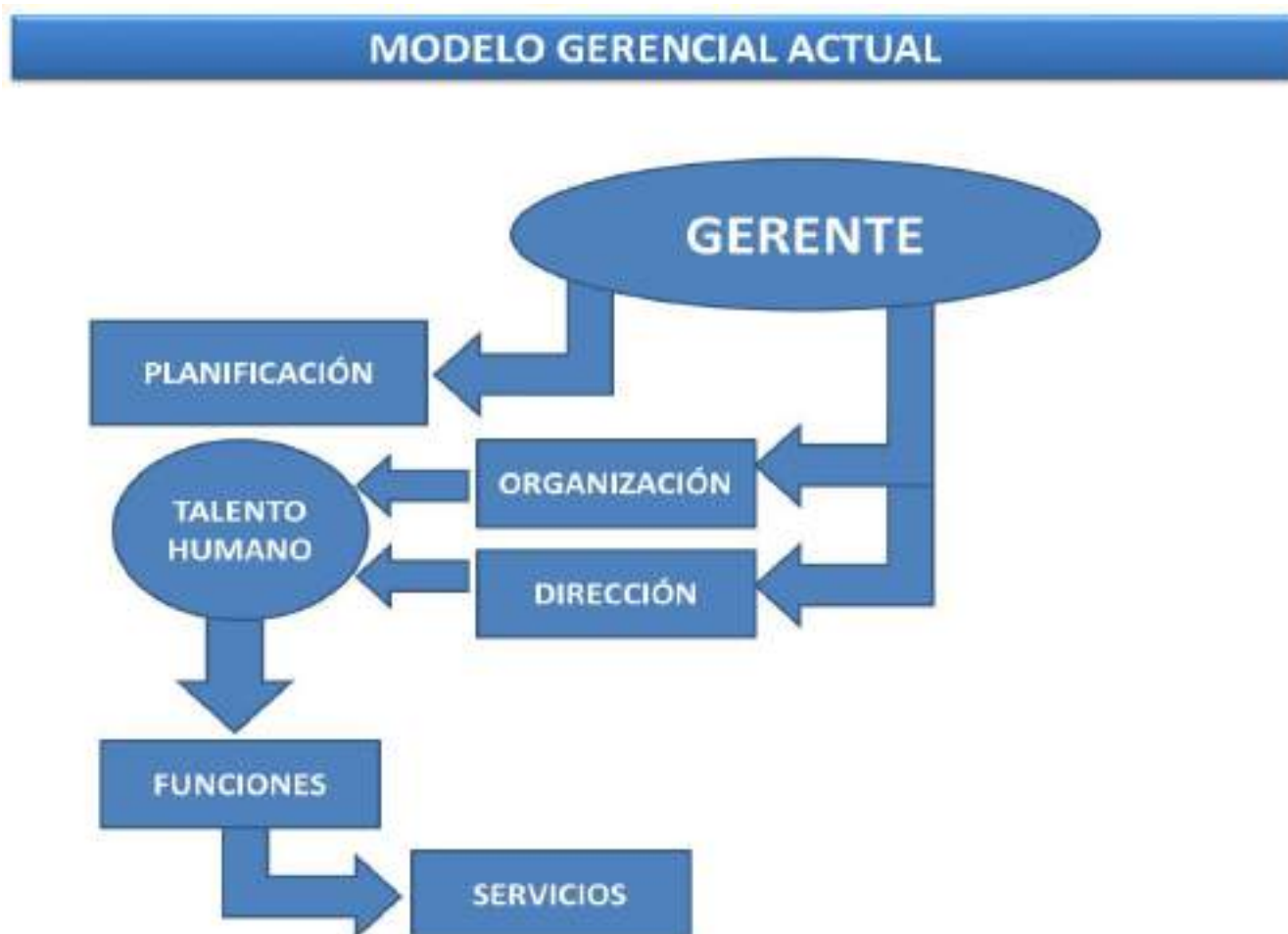


Figura 3 Modelo que se emplea en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria

El modelo gerencial se basa principalmente en la figura del director como gerente y persona responsable de dar cumplimiento a los objetivos planificados. Por lo tanto, el desarrollo de los procesos se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Gerente: Persona responsable de atender los lineamientos emanados por las autoridades de la Universidad Deportiva del Sur, así como las del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

- Planificación: La planificación es realizada por el gerente, según los criterios que él considere pertinentes y adecuados para cumplir con lo requerido por las máximas autoridades.
- Organización y Dirección: El gerente organiza la disponibilidad de su talento humano y asigna responsabilidades, de igual forma, cómo el gerente se ve involucrado en el desarrollo de las actividades también dirige las líneas estratégicas durante la ejecución.
- Talento Humano: Está constituido por el personal que labora bajo la responsabilidad de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, el mismo cumple y ejecuta las funciones correspondientes a las actividades asignadas.
- Funciones: Son las actividades que se cumplen de acuerdo al cargo que desempeña el talento humano.
- Servicios: Es el resultado obtenido de las actividades ejecutadas en función de las necesidades.

Como se observa el modelo que presenta la dirección objeto de estudio, no cuenta con una estructura organizativa que descentralice los procesos administrativos de manera tal que se le pueda dar mayor fluidez a los procedimientos que se llevan a cabo y que a su vez le permitirá al gerente tener una mayor visualización de sus procesos. En este sentido, se evidencia por medio de su puesta en práctica que, al momento de dar cumplimiento a las actividades planificadas por el gerente, el mismo participa en diferentes roles, entre ellas: de Gerente de la dirección, Coordinador de Proyección Social y Comunitaria, Coordinador de Proyección Socio Cultural y Director del Orfeón, dejando a la gerencia desprovista para llevar a feliz término los procesos, perdiendo así la objetividad pertinente en la gestión de los mismos.

De igual forma, existe la secretaria que también cumple doble funciones de cargo, ya que atiende dos dependencias dentro de la misma dirección, limitando y retrasando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Desde hace 5 años el talento humano administrativo, no recibe talleres de capacitación; por tanto, el personal se siente desmotivado al momento de realizar sus funciones, sumando a esto la carencia de insumos materiales, los equipos

tecnológicos no actualizados, la no disponibilidad presupuestaria para solventar esas necesidades, así como los materiales recreativos para el desarrollo de las actividades culturales limitan que se puedan llevar a cabo los procesos con una mayor eficiencia.

A partir de la explicación expuesta con anterioridad del modelo gerencial se infieren las siguientes limitaciones en cuanto al comportamiento de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria:

- Dificultades en la estructuración organizativa.
- Carencia de talento humano.
- Diseño de un programa de capacitación para la superación constante de su talento humano.
- Falta de motivación por parte del talento humano a partir del incentivo que se les realiza.
- Carencia de materiales y suministros de oficina para cumplir con los procesos.
- Carencia de material recreativo.
- Limitaciones en cuanto a las tecnologías de información y comunicación, para cumplir con los servicios de forma eficiente.
- No dispone de una asignación presupuestaria para llevar a cabo los procesos con una mayor calidad.
- No existe un manual de cargos y de procedimientos que norme como se deben de llevar a cabo los procesos administrativos.

## **2.4.-BASES LEGALES**

En función a las leyes que sustentan el estudio presentado, está principalmente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), señala:

### **Título IV. Del Poder Público**

#### **Capítulo I. De las Disposiciones Fundamentales**

#### **Sección Segunda: De la Administración Pública**

**Artículo 141°:** La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad,

eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

**Artículo 143°:** Los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a ser informados e informadas oportuna y verazmente por la Administración Pública, sobre el estado de las actuaciones en que estén directamente interesados e interesadas, y a conocer las resoluciones definitivas que se adopten sobre el particular. Asimismo, tienen acceso a los archivos y registros administrativos, sin perjuicio de los límites aceptables dentro de una sociedad democrática en materias relativas a seguridad interior y exterior, a investigación criminal y a la intimidad de la vida privada, de conformidad con la ley que regule la materia de clasificación de documentos de contenido confidencial o secreto. No se permitirá censura alguna a los funcionarios públicos o funcionarias públicas que informen sobre asuntos bajo su responsabilidad.

### **Sección Tercera: De la Función Pública**

**Artículo 144°:** La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

## **Decreto con rango, valor y fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014)**

### **Título II: Principios y bases del funcionamiento y organización de la administración pública.**

#### **Principio de la Administración Pública al servicio de las personas.**

**Artículo 5°:** La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social. La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los

procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten. Garantías que debe ofrecer la Administración Pública a las personas.

### **Principios que rigen la actividad de la Administración Pública**

**Artículo 10º:** La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales. La simplificación de los trámites administrativos, así como la supresión de los que fueren innecesarios será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.

### **Principio de control de gestión**

**Artículo 18º:** El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

### **Principio de coordinación**

**Artículo 23º:** Las actividades que desarrollen los órganos y entes de la Administración Pública deberán efectuarse de manera coordinada, y estar orientadas al logro de los fines y objetivos del Estado, con base en los lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada.

### **Principio de desconcentración funcional y territorial**

**Artículo 31º:** La Administración Pública, con el objetivo de acercarse a las personas y mejorar el servicio prestado, podrá adaptar su organización a determinadas condiciones de especialidad funcional y de particularidad territorial, transfiriendo atribuciones de sus órganos superiores a sus órganos inferiores, mediante acto



administrativo dictado de conformidad con el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica. La desconcentración de atribuciones sólo podrá revertirse mediante la modificación o derogación del instrumento jurídico que le dio origen.

**Decreto con rango, valor y fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)**

**Título I: Normas y principios constitucionales.**

**Capítulo I: Disposiciones generales.**

**Objeto de la Ley**

**Artículo 1º:** Esta Ley tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras creadores de la riqueza socialmente producida, y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

**Orientación de la formación**

**Artículo 297º:** La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional, asegurando la justa distribución de la riqueza.

**Mejoramiento continuo**

**Artículo 314º:** En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras

sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

**Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), que señala:**

**Artículo 18°:** Apoyo Técnico.

Los órganos de planificación del Sistema Nacional de Planificación determinados en la presente Ley, contarán con el apoyo técnico de los órganos y entes del Poder Público para el cumplimiento de sus funciones.

**Artículo 79°:** Formulación.

Corresponde a las máximas autoridades y a los niveles directivos y gerenciales con la responsabilidad de intervenir en los procesos de planificación de los órganos y entes sujetos a las disposiciones de la presente Ley, formular el proyecto de Plan Operativo Anual.

**Artículo 83°:** Responsabilidad funcional.

Las máximas autoridades jerárquicas y los niveles directivos y gerenciales con la responsabilidad de intervenir en los procesos de planificación de los órganos y entes del Poder Público, serán responsables por los actos, hechos u omisiones que realicen en contravención a los deberes y obligaciones establecidas en la presente Ley y demás normativas aplicables.

**Decreto con rango, valor y fuerza de Ley de Simplificación de Trámites**

**Administrativos (2014)**

**Título I. Disposiciones generales**

**Finalidad**

**Artículo 4°:** La simplificación de los trámites administrativos tiene por finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia, utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las personas.

## **2.5.- SISTEMA DE VARIABLES**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2010), la definen como “una propiedad que puede variar y adquirir diversos valores, cuya variación es susceptible de medirse... su conceptualización permite evaluar los resultados de la investigación”. (p. 375). El planteamiento permite establecer la importancia sobre cómo elaborar un modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur, para así establecer los argumentos necesarios que sirvan de base a la importancia del estudio.

### **2.5.1.- Operacionalización de las Variables**

En referencia a la operacionalización de las variables, se consideró el planteamiento formulado por Tamayo, (2010), quien señala que es: “la relación causa-efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados” (p. 109). Lo descrito por el autor, puntualiza la importancia de presentar las alternativas, las cuales forman parte de los medios pertinentes en cuanto a la necesidad de presentar un modelo para conocer en el siguiente cuadro la distribución de sus dimensiones e indicadores.

Cabe considerar que, la operacionalización de variable, se plantea como una alternativa para destacar los elementos significativos a la compilación de cómo gestionar la finalidad de su aplicación. La misma va a corresponder en primer lugar a la descrita como el modelo y en segundo lugar a los procesos administrativos. Estas dos vertientes en el siguiente cuadro estarán siendo representadas por sus dimensiones e indicadores, además, se especifican como son los procedimientos a la formulación del cuestionario con la finalidad de obtener los resultados del diagnóstico.

Tabla 1

## Conceptualización de las Variables

| Objetivo General   | Variables   | Conceptos   |
|--|---|---|
| <p>Desarrollar un Modelo Gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, Universidad Deportiva del Sur.</p> | <p>Modelo Gerencial</p> <p>Procesos administrativos</p> | <p>Las estrategias de gestión organizacional que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y proceso de la misma. Estos modelos determinan una pauta, una base de sustento que a lo largo permiten el desarrollo orientado a la empresa u organización en general que lo utilizan”</p> <p>Mercado, I. (2014).</p> <p>Herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.</p> <p>Hurtado, D. (2008).</p> |

Tabla 2  
Operacionalización de las Variables

| Objetivo General:   | Variables                | Dimensiones  | Indicadores  | Ítem        |   |
|---|--------------------------|--------------|--|-------------|---|
|   |                          |              |  | Instrumento | N°  |
| Desarrollar un Modelo Gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, Universidad Deportiva del Sur. | Modelo Gerencial         | Organización | -Realidad<br>-Conocimiento<br>-Planificación<br>-Recursos<br>-Limitaciones<br>-Capacitación<br>-Satisfacción<br>-Participación<br>-Motivación<br>-Competencias | Encuesta    | 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8<br>9<br>10 |
|   |                          | Estrategia   | -Formato<br>-Modelo<br>-Ejecución eficiente<br>-Cumplimiento   |             | 11<br>12<br>13<br>14                            |
|   | Procesos Administrativos | Herramienta  | -Control<br>-Competencias<br>-Decisiones<br>-Rendimiento<br>-Instrumento   | Encuesta    | 15<br>16<br>17<br>18<br>19                      |
|   |                          | Objetivo     | -Evaluación<br>-Efectividad  |             | 20<br>21  |

Fuente: Salazar (2017)

## **CAPÍTULO III**

### **3.-MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- Forma de la Investigación**

La investigación es aplicada que, según Tamayo y Tamayo, (2003), señala que:

“la investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica... Busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías”. (p. 43).

Es importante indicar que la investigación es aplicada porque a partir de la elaboración de un modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur, se realiza una valoración desde la puesta en práctica de los beneficios que propiciará en torno a la organización de los servicios que brinda dicha dependencia referente a lo académico, deportivo, cultural y socio-comunitario a los estudiantes, trabajadores de la casa de estudios, consejos comunales de la región y personas en general.

#### **3.2.- Tipo de Investigación**

El tipo de investigación según Tamayo y Tamayo (Ob. Cit.) se refiere a que:

“Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico”. (p.43).

La presente investigación es de tipo descriptiva que, según Tamayo y Tamayo, (2003), “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos... La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. (p. 46).

En el estudio, a partir de los resultados alcanzados en la revisión documental y el cuestionario aplicado como instrumento en el diagnóstico se elabora un modelo operativo viable para solucionar los problemas que desde el punto de vista

organizativo y estructural se presentan en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur en relación a los procesos administrativos. Su elección permitirá formular y aplicar una política administrativa acorde a las exigencias de la universidad para la optimización de los procesos a través de un proyecto factible que consta de tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño con la valoración de los resultados en la práctica.

### **3.3.- Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación, según Tamayo y Tamayo, 2003, lo definen de tal forma que:

“Constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado...Los tipos de diseño, de acuerdo con los datos recogidos para llevar a cabo una investigación, categorizar en dos tipos básicos: diseños bibliográficos, diseños de campo.” (p.p. 108-109).

El diseño de campo según Tamayo y Tamayo (2003), lo define,

“Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”. (p.110).

Se refiere a la estrategia concebida para responder a las preguntas o interrogantes de la investigación, por lo que, al respecto se considera un diseño de campo, puesto que los datos se obtuvieron directamente de la realidad, al igual que se describen las relaciones entre las variables en un momento determinado sin precisar el sentido de causalidad.

De esta forma, busca dar a conocer a partir del instrumento aplicado sobre las limitaciones, debilidades, insuficiencias, motivaciones e intereses del talento humano y sus manifestaciones, cuya indagación permitirá llegar a las intencionalidades del estudio, partiendo de los lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, los cuales rigen la gestión institucional y los aspectos administrativos–gerenciales de la realidad en estudio, que fundamentan las teorías de la investigación, para luego aplicarlo a una

realidad específica, vinculada con los procesos administrativos en la dirección objeto de estudio.

La actitud comprensiva permitirá dar cuenta de las evidencias constatadas a fin de interpretar algunos rasgos, producto de informaciones generadas en diferentes fuentes, donde los datos cuantitativos se obtienen de una gran variedad de formas: no hay un solo tipo. Se pueden adoptar las notas de campo, documentos, cuestionario estructurado, tablas y otras representaciones gráficas. Es decir, hay una gran amplitud de formas mediante las cuales se puede recabar información.

### **3.4.- Población y Muestra**

#### **3.4.1.- Población**

La población estuvo representada por el conjunto de todas las personas que coinciden con una serie de características y proporcionan la información necesaria para cumplir con los objetivos. Por lo tanto, es definida según Tamayo y Tamayo (ob. cit.) como la “totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno” (p.176).

Para los efectos de esta investigación, la población estuvo constituida por nueve (09) trabajadores, los cuales laboran en la dependencia de Proyección Social y Comunitaria, la población es accesible y se considera finita.

#### **3.4.2.- Muestra**

La muestra va a depender de las características de la población y es considerada una parte significativa de la misma, es por ello que, Tamayo y Tamayo (ob. cit.), la define como “parte representativa de una población”. (p.173).

Por consiguiente, para la realización de esta investigación la muestra es censal, debido a que se trabajará con todo el universo de la población. Esto en vista de que la población es pequeña, López (1999), opina que la muestra censal “es aquella porción que representa toda la población”. (p.123).

### **3.5.- Técnica de Recolección de Datos**

Para la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, se aplicó de forma escrita que según Tamayo y Tamayo (2003), “Parte de la



premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas”. (p. 110). El cuestionario se le aplico a los trabajadores que laboran en la dependencia objeto de estudio con el objetivo de conocer los criterios y opiniones sobre cómo se llevan a cabo los procesos administrativos.

A través de la aplicación de este instrumento se trata de abordar la realidad y las vivencias de los funcionarios al servicio de la institución y confrontarlos con una nueva cultura hacia las nuevas concepciones científicas y el uso de los modelos gerenciales, el cual conlleva a un nuevo paradigma de la gerencia que permite una mayor eficiencia y eficacia, dándole carácter científico a la investigación.

### **3.6.- Instrumento de recolección de datos**

En la investigación como instrumento de recolección de datos y la información se utilizó el cuestionario que de acuerdo a Sabino (2000), es un “instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede, sin embargo, usarse independientemente de éstas” (p.169).

El cuestionario que según Chasteauneuf, (2009) citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2014), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p. 217)

Resultaron pertinente para llevar a cabo dicha investigación el cuestionario, las cuales estuvieron confeccionadas por una guía de preguntas donde las respuestas obtenidas permitirán al investigador a partir de la recopilación de la información procesar, analizar e interpretar los resultados obtenidos.

Cabe mencionar que las preguntas del cuestionario de la encuesta se realizaron sobre la base de preguntas cerradas porque se le brinda al encuestado las opciones de elegir la respuesta más acertada. Durante la interpretación de la información recopilada se abordó el método inductivo.

### **3.7.- Validez del Instrumento**

Desde un punto de vista general, la validez de una escala hace referencia a la medida en que los indicadores están midiendo lo que deberían medir. De tal modo,

que luego de diseñar el instrumento (cuestionario) que permitió medir las variables, se define la validez de un instrumento que según Hernández y col (2014) se refiere “al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200). La validez del instrumento significa que las preguntas deben tener concordancia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes deben dar respuesta a aquello que se pretende conocer.

En el cuestionario de la presente investigación se aplicó la validez de contenido, la cual implicó relacionar las concepciones teoría y objetivos propuestos en el estudio con el contenido del instrumento, para así determinar la medición de las variables. En este caso fue validado mediante el juicio de tres (03) expertos con la finalidad de establecer la pertinencia de los aspectos teóricos –metodológicos, la construcción de los ítems, y su relación con los objetivos, dimensiones e indicadores de las variables de la investigación. Luego de analizado, revisado y validado el instrumento original de recolección de datos, se realizaron las modificaciones pertinentes a partir de las observaciones realizadas por los mismos, generando de esta manera un instrumento en su versión final, para ser aplicado a la población objeto del estudio.

### **3.8.- Confiabilidad del Instrumento**

Para obtener la confiabilidad del instrumento (cuestionario), se procedió a recabar información por medio de la población objeto de estudio con una porción representativa de nueve (09) trabajadores administrativos de la institución, que forman parte de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria.

La confiabilidad de un instrumento de medición según Hernández y col, (2014), “es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. (p. 200). En este sentido, se calculó la confiabilidad por el método de coeficiente de Kuder y Richardson (1937), citado por Ruiz, (S/F), siendo uno de los más conocidos la denominada fórmula 20:

“Para calcular la confiabilidad por el método K-R20, se procede así: en primer lugar, para cada ítem se computa p, que es la proporción de sujetos que pasaron un ítem sobre el total de sujetos; luego, se computa q, que es igual a 1 - p; se multiplica pq; y finalmente se suman todos los

valores de  $pq$ . El resultado obtenido es la sumatoria de la varianza individual de los ítems, o sea,  $\sum pq$ ; en segundo lugar, se calcula la varianza total de la distribución de calificaciones ( $Vt$ ); y, en tercer lugar, se aplica la fórmula correspondiente. El modelo de Kuder-Richardson es aplicable en las pruebas de ítems dicotómicos en los cuales existen respuestas correctas e incorrectas” (p.6-7).

El cual se representa de la siguiente manera:

$$Kr_{20} = \frac{n}{n-1} \times \frac{Vt - \sum(P \times Q)}{Vt}$$

En donde:

$Kr_{20}$  = coeficiente de confiabilidad.

$n$  = número de ítems que contiene el instrumento.

$Vt$  = varianza total de la prueba.

$\sum pq$  = sumatoria de la varianza individual de los ítems.

$$Kr_{20} = \frac{21}{21-1} \times \frac{41,25 - 3,38}{41,25} \qquad Kr_{20} = 0,96$$

A partir de los resultados que arrojó la estadística para sacar la confiabilidad se puede plantear que se obtuvo el 0,96; considerando que teniendo en cuenta la escala de valoración el instrumento puede ser aplicado.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Corresponde a este capítulo el análisis e interpretación de los datos recopilados mediante la aplicación del cuestionario a la muestra censal seleccionada en el estudio, es decir, el personal administrativo de la dependencia objeto de estudio de la Universidad Deportiva del Sur, atendiendo a una metodología de diseño de campo y nivel descriptivo, mediante el procesamiento del análisis respectivo de los resultados.

Este proceso se hace en base a la presentación de los resultados estadísticos por cada ítem que se seleccionaron a partir de las variables y dimensiones de la investigación. Los datos obtenidos se muestran en forma de frecuencias relativas o porcentajes, en tablas elaboradas para tal fin. Es importante destacar, que el análisis se efectuó agrupando los datos de acuerdo con los indicadores que conforman dicha dimensión y a su vez la variable.

Este proceso se cumplió, trasladando los datos expresados en el total de opiniones recopiladas según la respuesta de cada individuo, las cuales se reflejan en tablas de tabulación elaboradas para describir en ellas las frecuencias porcentuales, por los trabajadores administrativos quienes laboran en la dependencia.

Con los resultados obtenidos, se realiza el análisis de factibilidad para determinar si la dependencia cuenta con los recursos técnicos, materiales y económico para llevar a cabo la propuesta. Este análisis permitió la elaboración del modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos.

#### **4.1.1.- Resultados según la aplicación del cuestionario**

Realizado a los trabajadores de la Dirección de Proyección social y Comunitaria (09). La encuesta fue realizada a los trabajadores administrativos de la Dirección de Proyección social y Comunitaria (09), que presentan una edad promedio de 31 a 46 años, con un nivel académico entre bachilleres y licenciados y con un tiempo en las funciones que desempeñan comprendido entre 8 a 10 años.

**Ítem N° 1.-** ¿La estructura organizacional de la dirección se adapta a la realidad de la institución?

Tabla 3

## Estructura organizacional

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 05         | 55,5           |
| NO            | 04         | 44,4           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Como se demuestra en el ítem N° 1, el 55,5% de los sujetos encuestados señalan que la estructura organizacional de la dirección si se adapta a la realidad de la institución, mientras que el otro 44,4% no estuvo de acuerdo con dicha afirmación. A pesar de que la estructura se adapta a las necesidades de la institución, no cumple con las perspectivas de la dirección puesto que carece del completamiento de personal administrativo para brindar los servicios que requiere dicha dependencia, por tanto, se diseña la estructura sin tener en cuenta los cargos, funciones y necesidades de talento humano.

**Ítem N° 2.-** ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos estratégicos que persigue la dirección?

Tabla 4

## Misión, visión y objetivos

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 09         | 100            |
| NO            | ..         | ..             |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

De los resultados obtenidos en el ítem N° 2, se puede apreciar que el 100% de la población encuestada conoce la misión, visión y objetivos que persigue la Dirección de Proyección Social y Comunitaria. Es importante, resaltar que en toda dependencia enmarcada dentro de una institución se debe socializar con el talento humano que

labora a partir de la misión, visión y objetivos que persigue la misma, ya que significa el punto de partida para la realización efectiva del trabajo.

**Ítem N° 3.-** ¿Considera que la planificación que presenta la dirección en la actualidad permita llevar a cabo las estrategias de actuación según la misión y visión de la organización?

Tabla 5

Estrategias de actuación

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 04         | 44,4           |
| NO            | 05         | 55,5           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

De los datos obtenidos en el ítem N° 3, se puede observar que el 55,5% de los sujetos encuestados plantean que el modelo de planificación que presenta la dirección en la actualidad no permite llevar a cabo las estrategias de actuación según la misión y visión de la organización, mientras que el 44,4% manifestó que sí.

**Ítem N° 4.-** ¿Cree usted que la dirección presenta debilidades en torno al talento humano, recursos materiales, equipos tecnológicos y financieros para enfrentar con eficiencia sus funciones?

Tabla 6

Debilidades

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 09         | 100            |
| NO            | ..         | ..             |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Analizando los datos obtenidos en el ítem N° 4, el 100% de los encuestados expresó que la Dirección de Proyección Social y Comunitaria presenta debilidades en torno al talento humano, recursos materiales, equipos tecnológicos y financieros para enfrentar con eficiencia sus funciones.

**Ítem N° 5.-** ¿Considera que, la falta de motivación, capacitación, espacio físico son entre otras las limitaciones que presenta la Dirección de Proyección Social y Comunitaria para llevar a cabo los procesos administrativos de forma eficiente?

Tabla 7

Limitaciones y deficiencias

| <b>Aspectos</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| SI              | 09                | 100                   |
| NO              | ..                | ..                    |
| <b>Total:</b>   | <b>09</b>         | <b>100</b>            |

**Fuente: Salazar (2017)**

Partiendo de los resultados derivados en el ítem N° 5, el 100% de los sujetos encuestados refiere que la Dirección de Proyección Social y Comunitaria si presenta limitaciones y deficiencias en torno a la motivación, capacitación, espacio físico entre otras, para llevar a cabo los procesos administrativos de forma eficiente. A partir de los datos arrojados, se puede expresar que los aspectos anteriormente mencionados constituyen la base fundamental para llevar a cabo de forma más objetiva los procedimientos administrativos.

**Ítem N° 6.-** ¿Considera que la dirección cuenta con un programa de capacitación permanente para la superación del talento humano?

Tabla 8

## Programa de capacitación

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | ..         | ..             |
| NO            | 09         | 100            |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Con respecto, a los resultados alcanzados en el ítem N° 6, el 100% de los encuestados considera que la dirección no cuenta con un programa de capacitación permanente para su superación. Por tanto, la calidad de los servicios brindados se ve afectado al momento de cumplir con la tramitación en torno a las informaciones, aspecto que influye en la optimización de los procesos administrativos.

**Ítem N° 7.-** ¿La estrategia llevada a cabo en la dirección desde el punto de vista administrativo, académico y de extensión permite satisfacer eficientemente las demandas de servicios?

Tabla 9

## Demandas de servicios

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 04         | 44,4           |
| NO            | 05         | 55,5           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

En relación a los datos derivados del ítem N° 7, se puede expresar que el 55,5% de los sujetos encuestados plantean que la estrategia llevada a cabo en la dirección no permite satisfacer eficientemente las demandas de servicios desde el punto de vista administrativo, académico y de extensión; no siendo así para el 44,4% de los encuestados que relacionan que sí. Por consiguiente, una estrategia correctamente diseñada influye en la calidad de los servicios brindados por la dirección, y a su vez



constituye un fundamento esencial para la optimización de los procesos administrativos.

**Ítem N° 8.-** ¿Considera que dentro de la dirección se promueven la participación del talento humano para implementar métodos, formas, estilos de trabajo dirigidos a mejorar las funciones de la misma?

Tabla 10

Métodos, formas y estilos de trabajo

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 06         | 66,6           |
| NO            | 03         | 33,3           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

De igual forma, los resultados obtenidos en el ítem N° 8, en la cual se plantea que el 66,6% de los sujetos encuestados consideran que dentro de la dirección si se promueven la participación del talento humano para implementar métodos, formas, estilos de trabajo dirigidos a mejorar las funciones de la misma, y por otra parte el 33,3% señalan que no. Dentro de toda dirección que realice procedimientos administrativos el desarrollo del trabajo cooperativo es una vía esencial para el mejoramiento continuo de la misión y visión que presenta dicha dependencia.

**Ítem N° 9.-** ¿La Dirección de Proyección Social y Comunitaria motiva a su personal a cumplir con sus funciones?

Tabla 11

Motivación

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 04         | 44,4           |
| NO            | 05         | 55,5           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Por medio de los datos derivados del ítem N° 9, se puede verificar que el 55,5% de los sujetos encuestados considera que la Dirección de Proyección Social y Comunitaria no motiva a su personal a cumplir con sus funciones, sin embargo, el 44,4% infiere que si en su opción de respuesta. Es importante destacar que, en toda organización el talento humano debe ser estimulado, incentivado para poder cumplir a cabalidad con sus funciones, en aras de alcanzar un mejor aprovechamiento en la labor que realiza.

**Ítem N° 10.-** ¿La dirección analiza, si el talento humano posee las competencias suficientes para atender nuevas responsabilidades asignadas?

Tabla 12

Competencias

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 04         | 44,4           |
| NO            | 05         | 55,5           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Ítem N° 10, en concordancia con la variable independiente de Modelo Gerencial, arrojo que el 55,5 % de los encuestados señaló que no se analiza si el talento humano posee las competencias suficientes para atender nuevas responsabilidades asignadas, mientras que un 44,4% indicó lo contrario en el objeto de estudio de esta investigación. Debido a que la dirección no cuenta con cursos de capacitación, actualización, así como de superación el mayor porcentaje de los encuestados plantea que no, dado que para enfrentar nuevas responsabilidades se requiere de una ardua preparación principalmente en lo que a las nuevas tecnologías de la información y comunicación se refiere.

**Ítem N° 11.-** ¿Considera usted que el desarrollo de formatos computarizados mejora el tiempo de respuesta a los usuarios?

Tabla 13

Tiempo de respuesta

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 08         | 88,8           |
| NO            | 01         | 11,1           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Tomando en consideración el resultado obtenido en el ítem N° 11, en el cual el 88,8% de los encuestados expresó que el desarrollo de formatos computarizados mejora el tiempo de respuesta a los usuarios, mientras que el otro 11,1% no estuvo de acuerdo con dicha afirmación. Teniendo en cuenta las dependencias adscritas a la Dirección de Proyección Social y Comunitaria se requiere llevar un formato computarizado, que permita acelerar los procesos para tener una mayor efectividad en los procesos administrativos.

**Ítem N° 12.-** ¿Se rige usted por algún modelo gerencial para llevar a cabo los procesos administrativos?

Tabla 14

Procesos administrativos

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 02         | 22,2           |
| NO            | 07         | 77,7           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Considerando, los resultados derivados del ítem N° 12, el cual da cumplimiento a la variable Modelo Gerencial, el 77,7% de los encuestados respondió que no se rigen por algún modelo gerencial para llevar a cabo los procesos administrativos que cumplen. Sin embargo, la alternativa si obtuvo un 22,2% de las respectivas opciones. A partir de los resultados reflejados se infiere que, el talento humano que presenta la dirección objeto de estudio desconoce del modelo gerencial existente, puesto que el director en sus intervenciones dentro de la dependencia no lo ha socializado. Por otra

parte, el mismo no presenta una estructura organizacional que permita llevar a cabo los procesos con una mayor fluidez.

**Ítem N° 13.-** ¿Considera que las funciones que usted realiza en la dirección deben partir de un modelo gerencial para la ejecución eficiente de los procesos administrativos?

Tabla 15

Modelo gerencial

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 09         | 100            |
| NO            | –          | ..             |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

En este ítem N° 13 se desprende que, el 100% de los encuestados consideran que las funciones que cumple el recurso humano en la dirección deben partir de un modelo gerencial para la ejecución eficiente de los procesos administrativos. Por tal razón, es de destacar que la variable Modelo Gerencial tiene gran significado en la respuesta expresada por los encuestados, debido a que conlleva a la necesidad de aplicar un nuevo modelo gerencial diferente al que llevan actualmente para optimizar los procesos administrativos.

**Ítem N° 14.-** ¿El modelo gerencial que se aplica actualmente en la dirección refleja el cumplimiento de las funciones administrativas?

Tabla 16

Cumplimiento

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 02         | 22,2           |
| NO            | 07         | 77,7           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

En lo referente a los resultados del ítem N° 14, del conjunto de la población en estudio se debe indicar que, el 77,7% de los sujetos encuestados no ve reflejado el cumplimiento de las funciones administrativas en el modelo gerencial diseñado en la dirección, puesto que no conocen el modelo gerencial, dejando en evidencia que solo un 22,2% plantean que sí lo ven reflejado, debido a que el director en algunas ocasiones ha orientado que existe un modelo gerencia en la dependencia.

Teniendo en cuenta los datos recopilados en dicha pregunta, se infiere que el modelo gerencial diseñado por el director carece de objetividad, a partir del desconocimiento de este por parte del talento humano que labora en dicha dependencia, las cuales le impiden cumplir con las exigencias requeridas por la universidad, aspecto que restringe la obtención de mayores rendimientos en cuanto al cumplimiento de los procedimientos.

**Ítem N° 15.-** ¿Se realiza un control en relación al cumplimiento de los procesos administrativos?

Tabla 17

Control

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 03         | 33,3           |
| NO            | 06         | 66,6           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Analizando los datos del ítem N°15, los resultados muestran que los sujetos de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria en su mayoría, es decir, el 66,6% plantean que no se realiza un control en relación al cumplimiento de los procesos administrativos, mientras que el 33,3% respondió la opción que si. Por lo que se puede expresar que a pesar de constituir el control una forma de medir el rendimiento de los procesos, aún persisten las dificultades en torno a esto.

**Ítem N° 16.-** ¿Cree usted, que las competencias del talento humano son aprovechadas en pro de un mejor funcionamiento de los procesos administrativos y tecnológicos?

Tabla 18

Competencias

| <b>Aspectos</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| SI              | 04                | 44,4                  |
| NO              | 05                | 55,5                  |
| <b>Total:</b>   | <b>09</b>         | <b>100</b>            |

**Fuente: Salazar (2017)**

Como se aprecia en el ítem N° 16, el 55,5 % de los sujetos encuestados respondió que las competencias del talento humano no son aprovechadas en pro de un mejor funcionamiento de los procesos administrativos y tecnológicos, y por el contrario el 44,4% considera que son aprovechados. Por consiguiente, en el desarrollo de la variable procesos administrativos, se deduce que a pesar de cumplir con las funciones administrativas no se aprovechan las capacidades del talento humano en aras de mejorar la prestación de los servicios que se brindan a la comunidad universitaria y a la población en general.

**Ítem N° 17.-** ¿En la coordinación donde usted labora la toma de decisiones que se derivan de sus funciones, se ejecutan de acuerdo a la rapidez con que se amerita?

Tabla 19

Decisiones

| <b>Aspectos</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| SI              | 03                | 33,3                  |
| NO              | 06                | 66,6                  |
| <b>Total:</b>   | <b>09</b>         | <b>100</b>            |

**Fuente: Salazar (2017)**

Como se puede apreciar en el ítem N° 17, el 66,6% de los sujetos encuestados indican que en su departamento la toma de decisiones que se derivan de sus funciones, no se ejecutan de acuerdo a la rapidez con que se amerita, dando lugar a un

33,3% como diferencia de lo que expresan los encuestados que sí. El criterio que sea capaz de aportar el talento humano en aras de mejorar la calidad de los servicios contribuirá a la toma de decisiones eficaz en relación a los procesos administrativos.

**Ítem N° 18.-** ¿Existe una estrategia en el departamento que permita medir el rendimiento individual del talento humano?

Tabla 20

Rendimiento individual

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 03         | 33,3           |
| NO            | 06         | 66,6           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Respecto a los resultados obtenidos en el ítem N° 18 de la población en estudio se debe indicar que, el 66,6% de los sujetos encuestados plantean que en el departamento donde labora no existe una estrategia para medir el rendimiento individual de cada talento humano, sin embargo, el 33,3% afirma que si existe. Dando respuesta a la variable de los procesos administrativos, se considera que es a partir de la estrategia que sea capaz de diseñar el director para medir el rendimiento de sus trabajadores la que informará hasta que nivel se están llevando a cabo los procesos administrativos con la calidad requerida.

**Ítem N° 19.-** ¿Cuenta la dirección con un instrumento para realizar y controlar los procesos administrativos?

Tabla 21

Instrumento de control

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 03         | 33,3           |
| NO            | 06         | 66,6           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

Al considerar los resultados del ítem N° 19 de la población en estudio se debe señalar que, el 66,6% de los sujetos encuestados señalan que la dirección no cuenta con un instrumento para realizar y controlar los procesos administrativos; representando el 33,3% lo contrario. Cuando se diseña un instrumento con falta de rigor metodológico en torno a lo que se desea controlar para evaluar los procesos, entonces se considera que el mismo presenta falta de objetividad, por lo que refieren los encuestados la no existe de un instrumento.

**Ítem N° 20.-** ¿Se realiza el proceso de evaluación en función de los objetivos y metas planteadas por la dirección para reajustar las actividades planificadas?

Tabla 22

Proceso de evaluación

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 07         | 77,7           |
| NO            | 02         | 22,2           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

De igual forma, al analizar los resultados del ítem N° 20 se debe señalar que, el 77,7% de los sujetos encuestados expresaron que si se realiza el proceso de evaluación de los objetivos y metas planteadas para reajustar lo planificado de ser necesario, mientras que, el 22,2% revela que no. Motivado a los intereses y objetivos que persigue la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, en relación a las necesidades que se van generando durante los procesos, se hace un estudio para llevar a cabo un reajuste de lo planificado de ser requerido para cumplir con la programación.

**Ítem N° 21.-** ¿Considera que, si se diseña una nueva estructura organizativa en la dirección teniendo en cuenta las dependencias adscritas a la misma, permitirá una mayor eficiencia en los servicios que brinda?



Tabla 23

## Eficiencia en los servicios

| Aspectos      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| SI            | 07         | 77,7           |
| NO            | 02         | 22,2           |
| <b>Total:</b> | <b>09</b>  | <b>100</b>     |

**Fuente: Salazar (2017)**

En el ítem N° 21, el mayor porcentaje de los sujetos encuestados expreso por medio de un 77,7% que, diseñar una nueva estructura organizativa en la dirección teniendo en cuenta las dependencias adscritas a la misma, permitirá una mayor eficiencia en los servicios que se brinda. No obstante, un 22,2% señala lo opuesto. La existencia de una estructura organizacional donde se incluya todas las coordinaciones con su talento administrativo que tributen a la Dirección de Proyección Social y Comunitaria permitirá que los procesos a partir de sus respectivos análisis con cada una de estas tengan mayor eficiencia en los servicios que brinda, desde el punto de vista académico, deportivo, cultural y socio-comunitario.

Tal como se evidencia, en los resultados de las tendencias porcentuales que reflejan el estado actual del modelo gerencial aplicado por la dirección objeto de estudio, se constata que la estructura organizativa que posee actualmente no se adapta a las necesidades de la institución, debido, a que existen limitaciones al momento de dar respuesta oportuna en el instante de mayor demanda entre las cuales se encuentran la escasez de recursos materiales, equipos tecnológicos, material recreativo, espacio físico y financiamiento para enfrentar con eficiencia sus funciones, por tanto, se requiere una mayor disertación de las dependencias.

En otro orden de ideas, también se requiere de personal suficiente para dar una mayor respuesta en las dependencias en las cuales se desarrollan los procesos administrativos como un todo, puesto que carece del talento humano precisado para brindar los servicios que presta dicha dirección; por lo que la propuesta de una estructura organizativa facilitara la fluidez de los procedimientos.

También es importante destacar, como la dependencia ha presentado dificultades, ya que existen áreas en las cuales se el director cumple funciones gerenciales y a su vez funciones de coordinador, así como secretarias que atienden a varias dependencias, por lo que genera una doble funcionalidad en un mismo tiempo dentro de la dirección, limitando la fluidez y calidad de los procesos administrativos, aspecto que restringe la obtención de mayores rendimientos en cuanto al cumplimiento de los procedimientos. Se corrobora además de forma general que la dependencia no cuenta con un programa de capacitación permanente para la superación personal y profesional del talento humano, que a su vez le permita apropiarse de métodos, formas y estilos de trabajo dirigido a mejorar sus funciones.

Siguiendo el análisis general de la encuesta, se refleja que las habilidades, los conocimientos, actitudes y destrezas del talento humano no son aprovechados en pro de un mejor funcionamiento de los procesos administrativos y tecnológicos, generando desmotivación. Es importante exponer que, en toda organización se debe estimular e incentivar al trabajador para que pueda cumplir a cabalidad con sus funciones, en aras de alcanzar un mejor aprovechamiento en la labor que realiza.

Se refleja por otra parte que, dicha dependencia no presenta una estrategia que permita satisfacer eficientemente las demandas de servicios desde el punto de vista administrativo, académico y de extensión, y dentro de la misma un instrumento que contribuya a medir el rendimiento individual del talento humano y por ende el control para la evaluación de los objetivos y metas planteadas. Por consiguiente, una estrategia correctamente diseñada influye en la calidad de los servicios y a su vez constituye un fundamento esencial para la optimización de los procesos administrativos.

## CAPÍTULO V

### **5.-MODELO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

#### **5.1.- Fundamentos generales y justificación del modelo para la optimización de los procesos administrativo.**

En los momentos actuales el desarrollo constante que van alcanzando todas las instituciones con el propósito de ser competitivas, ha generado que exista un mayor fortalecimiento estratégico para garantizar la calidad de los servicios que permita el logro de los objetivos organizacionales. En este ámbito de ideas, los modelos gerenciales proporcionan un marco de referencia para la actividad administrativa que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

En este contexto, la investigación se justifica, debido a que el modelo gerencial que se propone, permitirá organizar y mantener actualizado los procesos administrativos que se deben ejecutar dentro de la dirección objeto de estudio para un mayor rendimiento de los procedimientos. Proporcionará información confiable, rápida y oportuna a las autoridades de la Universidad Deportiva del Sur, en el momento que se requiera para la toma de decisiones efectiva, contribuyendo a normalizar los procesos, mejorar la eficacia y eficiencia de las funciones que se ejecutan desde el área académica, deportiva, cultural y socio-comunitaria.

A través del estudio se podrá determinar la situación que se presenta en relación a los procesos administrativos en dicha dependencia y así poder proponer un modelo partiendo de una base organizativa estructural que optimice los procedimientos, permitiendo hacer la mejor selección en la toma de decisiones a través de un instrumento de control que ayude a medir y evaluar su rendimiento.

## **5.2.- Factibilidad técnica y económica del Modelo Gerencial para la optimización de los procesos administrativos**

Una vez determinada las limitaciones en relación a los procesos administrativos, a través de los resultados obtenidos, se determina la factibilidad técnica, operativa y económica de la propuesta del modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos.

**5.2.1.-Factibilidad técnica:** La factibilidad técnica se refiere a las alternativas, propuestas o modelos a utilizar. El elemento a considerar es el talento humano y los recursos materiales, que se refiere a la tecnología, los equipos e instrumentos. Como se trata del mejoramiento de la situación actual se pretende proponer un modelo gerencial con los recursos disponibles y hacer usos de ellos, especialmente aprovechando al máximo el sistema automatizado disponible, la cual ofrece buenas características para la implementación de una estrategia de organización. Por lo que se considera que la propuesta que se presenta técnicamente es factible de llevar a cabo.

**5.2.2.-Factibilidad operativa:** Desde el punto de vista operativo el proyecto es factible, ya que, a pesar del completamiento requerido del talento humano y la ampliación del área física, se podría aplicar la propuesta, a partir de una reorganización estructural donde se descentralicen las funciones administrativas a cada una de las coordinaciones, lo que permite apreciar que las acciones establecidas se cumplirán. Se cuenta para esto con la disposición manifestada por las autoridades y del personal, en función de apoyar la iniciativa para la optimización de los procesos.

**5.2.3.-Factibilidad económica:** El presente proyecto se considera factible, puesto que los recursos que habrá de invertir por parte de la universidad para desarrollar e implementar el modelo gerencial estarán disponible sin inconveniente alguno, ya que los materiales y suministros que se requieren no representan un alto presupuesto, por lo que, solo se requiere plasmar el contenido de la propuesta en un instrumento administrativo y darla a conocer al talento humano de dicha dependencia a través de reuniones o talleres, los cuales se pueden elaborar en la organización sin generar costo alguno.

### **5.3.- Objetivos**

#### **5.3.1.- Objetivo general:**

- Elaborar un modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur.

#### **5.3.2.- Objetivos específicos:**

- Diseñar herramientas gerenciales sustentadas en el control interno para los servicios que brinda la dirección desde lo académico, deportivo, cultural y socio-comunitario.
- Formular un instrumento de control que permita llevar y evaluar los procesos administrativos desde las diferentes coordinaciones adscritas a la Dirección de Proyección Social y Comunitaria.

### **5.4.- Contexto social en el que se inserta el modelo**

La Dirección de Proyección Social y Comunitaria es una dependencia encargada de la extensión de la Universidad Deportiva del Sur, donde se planifican, organizan y ejecutan diferentes proyectos sociales, con la finalidad de dar respuesta a las principales necesidades y problemáticas de las instituciones y comunidades, por medio de la proyección académicas, deportivas, culturales y sociocomunitaria, las cuales tienen como objetivo fomentar el bienestar social. De los nueve (09) talentos humanos que hoy laboran en dicha dependencia: un (01) coordinador, tres (03) secretarías, un (01) asistente de orfeón, uno (01) de artes escénicas, uno de (01) masificación deportiva, uno (01) de alto rendimiento y un (01) apoyo en la coordinación socio cultural.

### **5.5.- Cualidades del modelo**

- Crear optimismo con una visión de futuro.
- Contribuye a desarrollar la creatividad para resolver problemas.
- Fomentar la automotivación del talento humano.
- Potenciar la flexibilidad en el liderazgo.

- Garantizar la confiabilidad en los métodos a emplear para llevar a cabo los procesos administrativos.
- Mejorar las habilidades organizacionales.
- Profundizar en la evaluación de los procesos administrativos.
- Potenciar la delegación de responsabilidades en el talento humano administrativo y coordinadores.
- Desarrollar las habilidades comunicativas.
- Fortalecer constantemente las relaciones interpersonales.

### 5.6.- Propuesta de estructura organizativa de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria

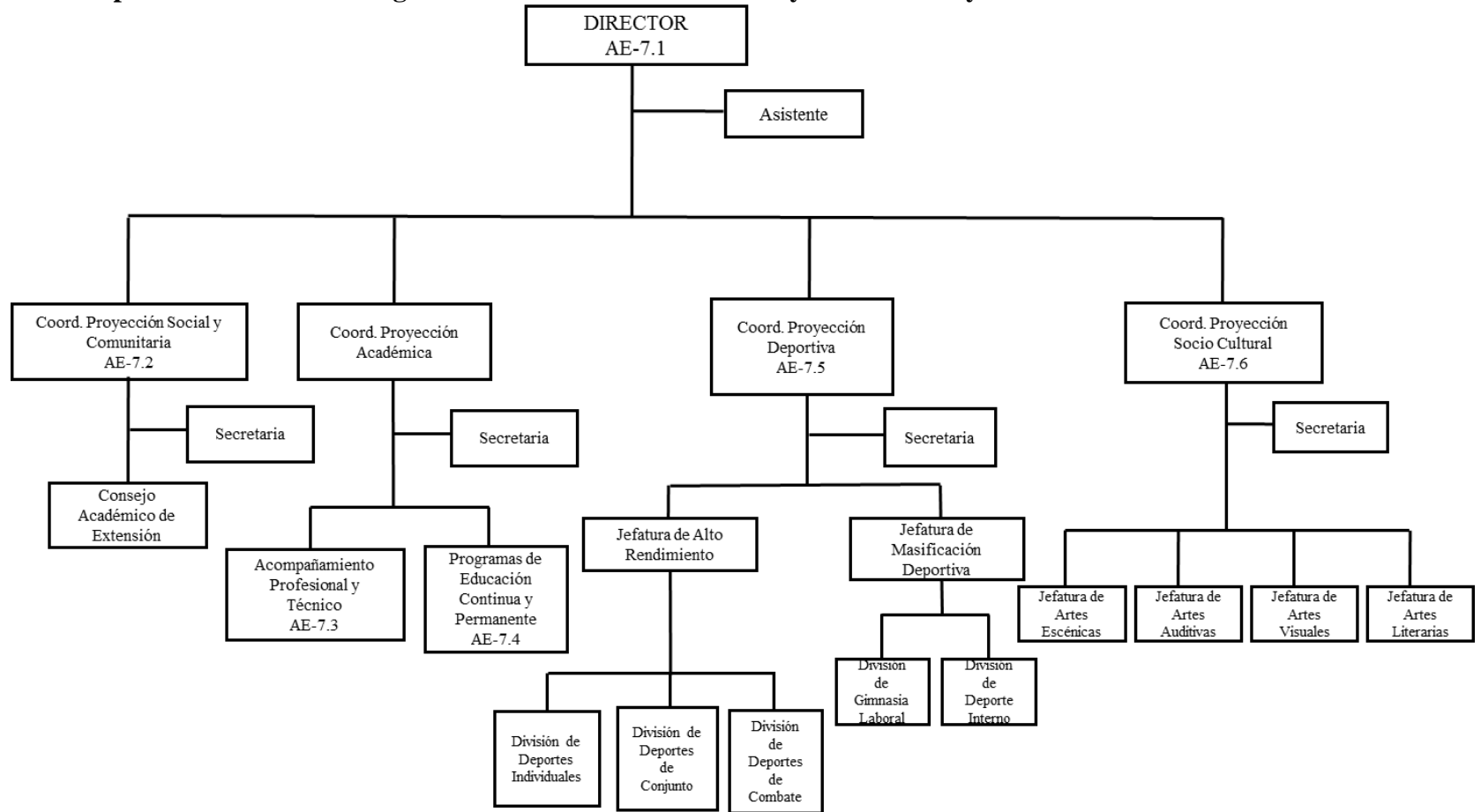


Figura 4 Propuesta de estructura organizativa de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria

### **5.7.- Visión:**

Desarrollar actividades que ayuden a la formación humanística, integral y permanente de la comunidad intra y extra universitaria, donde a través de ellas se propongan la ampliación y difusión del conocimiento, para contribuir a la acción sociocultural, deportiva y académica que incrementen el mejoramiento continuo de la calidad de vida del venezolano, con mayor énfasis hacia la actividad física, el deporte y sus áreas afines.

### **5.8.- Misión:**

Promover la participación activa en la formación de la comunidad intra y extra universitaria a través de actividades a nivel local, regional y nacional.

### **5.9.- Propósitos:**

- Proyectar las actividades dentro y fuera de la Universidad Deportiva del Sur, en el ámbito regional, nacional e internacional.
- Promover la conformación de organizaciones culturales, deportivas y académicas intra-universitarias.
- Propiciar y fomentar la participación de los niños, jóvenes, adultos y adulto mayor de las comunidades a atender en las diferentes actividades, ya sean físicas, recreativas, culturales y de salud.
- Incorporar el mayor número de personas de la comunidad intra y extra universitaria a las actividades.
- Realizar actividades académicas de actualización, perfeccionamiento y capacitación que ayuden a la formación personal y profesional de la comunidad intra y extrauniversitaria.
- Brindar a la comunidad intra y extra universitaria la apertura de actividades dirigidas a las innovaciones educativas y a las nuevas tecnologías.

A continuación, se desarrolla la información referente a la propuesta de las funciones de cada una de las acciones específicas que conforman la Dirección de Proyección Social y Comunitaria (PR7) Gestión e Intercambio del Conocimiento con la Sociedad.

**Dirección:** Gestión y Coordinación Académica de la Vinculación Socio Comunitaria.



- Planificar, organizar, controlar y dirigir los procesos administrativos y gerenciales de la dirección.
- Velar por el cumplimiento de las metas físicas establecidas en el plan operativo anual de la dirección.
- Fomentar y fortalecer las actividades de intercambio institución-comunidad como mecanismo de articulación que permita la proyección universitaria en todos los ámbitos.
- Garantizar constantemente el desarrollo de proyectos socio comunitarios que permitan atender necesidades desde el punto de vista académico, deportivo y cultural de la comunidad intra y extra universitaria.

#### **Coordinación de Proyección Social y Comunitaria**

- Formular y ejecutar actividades y proyectos de carácter académico, deportivo y cultural tanto en las comunidades como en la población universitaria.
- Articular con otras instituciones ya sean públicas o privadas a fin de aportar soluciones que satisfagan las necesidades de las comunidades a través de una atención humana.
- Fortalecer la presencia activa de la universidad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, a través de actividades de promoción y difusión de la Cultura Física.

#### **Consejo académico de Extensión**

- Revisar y aprobar los proyectos de extensión universitaria propuestos por el personal docente, administrativo, obrero y estudiantes de la institución.
- Codificar los proyectos de extensión universitaria propuestos por el personal docente, administrativo, obrero y estudiantes de la institución.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos de extensión universitaria desarrollados tanto dentro como fuera de la institución.

#### **Coordinación de Proyección Académica**

- Acompañamiento Profesional y Técnico.

- Diseñar, formular y ejecutar actividades que tiendan a transferir información, conocimientos y prestación de servicio en las comunidades e instituciones públicas o privadas.
- Brindar asesoría y/o acompañamiento técnico a las comunidades e instituciones públicas o privadas a través de proyectos que fomenten la capacidad resolutive frente a problemas específicos del entorno.

### **Programas de Educación Continua y Permanente**

- Organizar, coordinar y ejecutar actividades de enseñanza, capacitación y aprendizaje en la comunidad intra y extra universitaria.
- Fortalecer las actividades de formación, actualización y desarrollo personal y profesional con especial énfasis hacia la actividad física, el deporte y sus áreas afines en la comunidad intra y extra universitaria.
- Fomentar la realización de actividades de formación socio-académicas, laborales, comunitarias y de participación ciudadana en la institución y fuera de la misma.
- Brindar a la comunidad intra y extra universitaria la apertura de actividades dirigidas al perfeccionamiento académico, a las innovaciones educativas y a las nuevas tecnologías.

### **Coordinación de Proyección Deportiva**

- Conformar la representación deportiva universitaria a fin de garantizar el cumplimiento del Sistema Nacional Bolivariano del Deporte optimizando la ejecución de programas que contribuyan a la práctica del deporte, la actividad física y la recreación.
- Concentrar esfuerzos operativos y motivacionales del capital humano que ejecuta o dirige programas en las diferentes disciplinas deportivas existentes en la universidad.
- Organizar competencias y encuentros deportivos que propicien la participación de la comunidad intra y extra universitaria.
- Orientar estratégicamente la inversión pública y privada para el desarrollo del deporte de representación universitaria.

- Involucrar a la comunidad intra y extra universitaria en las actividades deportivas de la institución.

#### **Jefatura de Alto Rendimiento:**

- Generar planes que permitan el desarrollo óptimo de los atletas universitarios en competencia.
- Diseñar sistemas de entrenamiento que garanticen el desempeño óptimo de los atletas en competencia.
- Brindar herramientas técnico-tácticas para lograr resultados relevantes de los atletas en competencias.
- Brindar atención deportiva, psicológica, médica y nutricional a los atletas que se desarrollan en las diferentes disciplinas deportivas existentes en la universidad.
- Contribuir con la preparación, formación y actualización de los entrenadores como pieza fundamental del desarrollo deportivo estudiantil y universitario.

#### **Jefatura de Masificación Deportiva**

- Generar proyectos que permitan la práctica sistemática de la actividad física el deporte y la recreación en la comunidad intra y extra universitaria.
- Realizar actividades deportivas y recreativas que propicien la participación masiva de la comunidad intra y extra universitaria.
- Brindar orientación adecuada y pertinente relacionada a los beneficios de la práctica constante de la actividad física.
- Articular las organizaciones deportivas comunitarias con la universidad a fin de establecer mecanismos que tributen al fomento de la práctica de la actividad física como alternativa para el mejoramiento en el bienestar de las personas.

#### **Coordinación de Proyección Socio Cultural**

- Coordinar y promover actividades socio culturales donde se involucre a la comunidad intra y extra universitaria.

#### **Jefatura de Artes Escénicas:**

- Fomentar el interés y el gusto por el estudio y la práctica de las artes escénicas en sus diferentes manifestaciones especialmente por la danza y el teatro.

- Brindar formación académica en el ámbito teatral, dancístico y coreográfico que permita el desarrollo de las habilidades propias de una puesta en escena.
- Propiciar la participación y la incorporación de la comunidad intra y extra universitaria en el desarrollo de actividades relacionadas con la cultura popular, el folklore, las tradiciones y otras expresiones propias de nuestros pueblos.
- Organizar de manera periódica presentaciones a fin de mostrar el talento escénico de la comunidad intra y extra universitaria.
- Rescatar las manifestaciones populares y folklóricas más resaltantes de Venezuela y Latinoamérica como acervo cultural de nuestros pueblos.

#### **Jefatura de Artes Auditivas:**

- Fomentar la música y el canto como actividad enriquecedora y contribuyente a la formación integral de las personas.
- Recuperar la tradición y acervos musicales de nuestro país y de los países que hacen vida en la universidad.
- Enriquecer la cultura musical de todos los miembros de la comunidad intra y extra universitaria.
- Conseguir entre los componentes del grupo y el resto de la comunidad universitaria actitudes de gusto, interés, disfrute y sensibilidad hacia la música en sus diferentes géneros.
- Establecer relaciones con otros centros universitarios, valorando sus trabajos y aprendiendo de su quehacer musical.
- Fomentar las actuaciones dentro y fuera de la universidad dando a conocer las diferentes agrupaciones musicales a nivel municipal, estatal y nacional.

#### **Jefatura de Artes Visuales:**

- Fomentar el interés y el gusto por las artes plásticas entre las cuales se incluyen el dibujo, la pintura, el grabado y la escultura, así como también las expresiones que incorporan nuevas tecnologías orientadas al arte o elementos no convencionales.
- Organizar actividades que generen conocimiento, el desarrollo y la ejecución práctica de las habilidades propias de este tipo de expresiones.

- Dar a conocer los trabajos y las creaciones de la comunidad intra y extra universitaria en cada una de las manifestaciones de las artes plásticas.

#### **Jefatura de Artes Literarias**

- Fomentar el interés y el gusto por la lectura, la creación y la producción literaria en cada una de sus manifestaciones.
- Cultivar el interés por la escritura, la composición poética y el arte literario.
- Realizar actividades de promoción literaria propiciando encuentros que contribuyan al descubrimiento del talento literario en la universidad.

#### **5.10.- Presentación del modelo**

Con el objetivo de abordar las limitaciones, debilidades y deficiencias que afectan el trabajo de la institución, la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, en el contexto donde está ubicada; a través del trabajo científico investigativo, se concibió un modelo gerencial que respondiera a las exigencias de la Universidad Deportiva del Sur y a su vez al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.

# MODELO GERENCIAL PROPUESTO

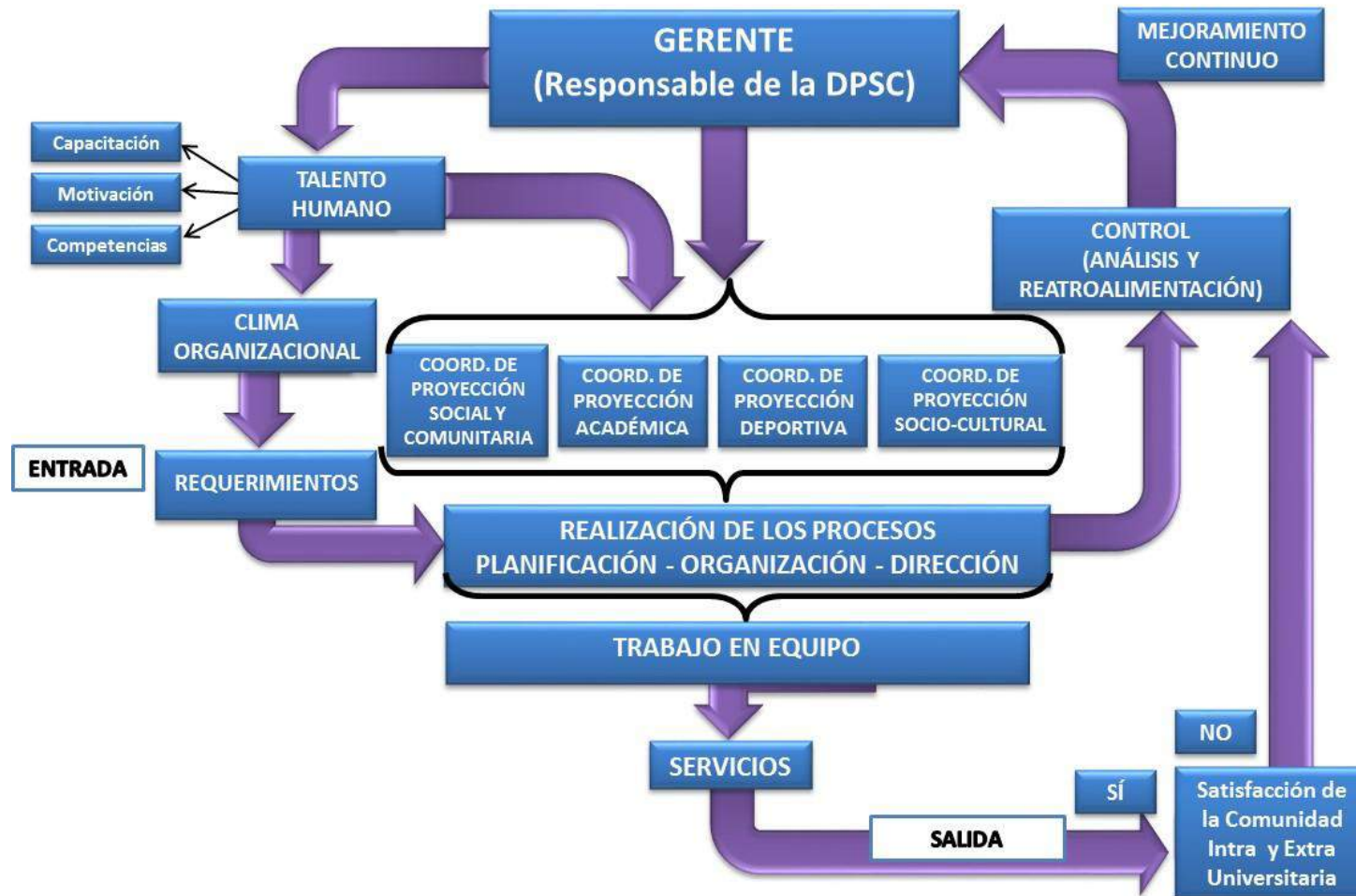


Figura 5 Modelo Gerencial Propuesto

Este modelo gerencial parte de las funciones del gerente, como máximo responsable de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, quien debe dotar a la dependencia de una estructura organizativa acorde a sus actividades para cumplir con la misión y visión establecidas por la institución. La implementación del mismo se ha revelado como una herramienta para optimizar los procesos administrativos. Es por tal razón, que toda actividad que involucre al talento humano en la ejecución de tareas o asignaciones amerita gran importancia en su cumplimiento, puesto que será la pieza de engranaje fundamental para que todo marche a la perfección. Por tanto, la preparación, formación y capacitación del mismo requiere el tiempo necesario en su inversión.

Por consiguiente, este modelo gerencial debe iniciar su ciclo de la siguiente manera:

**Talento humano:** Este modelo inicia formando sus bases sobre el personal de la organización que soportará y pondrá en marcha los procesos, por lo que se requiere de su capacitación, y formación en cuanto a lo que se quiere lograr con la aplicación e importancia de conocer el funcionamiento de un modelo gerencial en el desarrollo de las funciones administrativas. Posteriormente, conocer las inquietudes que presente en relación a su crecimiento personal y profesional de manera que partiendo de allí se trabaje la motivación como motor individual para alcanzar un mejor y mayor rendimiento tanto personal como laboral, el cual se verá reflejando en el cumplimiento de sus funciones. Estas serán adecuadas según sus competencias, permitiendo de esta forma manipular los requerimientos solicitados en función de la eficiencia y eficacia de la dependencia.

**Clima organizacional:** Al mejorar el estado del talento humano como pieza única e impredecible, se generará un efecto positivo en los procesos y permitirá el desenvolvimiento de un ambiente más agradable. Sin embargo, no se debe dejar a la deriva, también se deben trabajar herramientas para mejorar continuamente los procesos.

**Requerimientos:** Como toda dependencia que trabaje con la prestación de servicios, esta responderá a la demanda de requerimientos y solicitudes que la

comunidad intra y extra universitaria exijan o ameriten y por consiguiente será la entrada que dará inicio al cumplimiento óptimo de los procesos administrativos.

**Procesos Administrativos:** Por años los procesos administrativos han formado parte de las organizaciones, sin embargo, el cumplimiento de los mismos se adecua a la razón de ser de la institución que los lleve a cabo, por lo que la planificación, se realizará entre el gerente y el talento humano. Luego los coordinadores asumirán según su nivel jerárquico la organización y la dirección para asignar las respectivas responsabilidades, con la finalidad de dar cumplimiento a las demandas de la población intra y extra universitaria.

**Trabajo en equipo:** Las actividades que se cumplen por la dependencia no son aislada, por lo tanto, se requiere que se trabajen los procesos como un todo donde exista la comunicación para alcanzar las metas propuestas, es decir, que el cumplimiento de los procesos debe generar información fidedigna que faciliten la toma de decisiones oportuna por parte de la gerencia.

**Servicios:** Es el resultado de los requerimientos generados por el esfuerzo y como logro del talento humano, el cual se ve reflejado gracias al cumplimiento óptimo de los procesos administrativos derivado de las actividades.

**Salida:** Después del cumplimiento de los procesos administrativos, dando como resultado la prestación de los servicios, el resultado final será la satisfacción o insatisfacción de la comunidad intra y extra universitaria.

**Control:** Posterior, a la salida de los procesos se encuentra el control, el cual debe registrar el desarrollo de las actividades y llevar los reportes que se generan de las mismas. El control se ejecutará con el talento humano y el gerente, el análisis de los aspectos positivo y negativos de las actividades que se ejecutaron, así como las recomendaciones para mejorar aún más lo desarrollado por la dependencia. El intercambio de ideas permitirá una retroalimentación de la información y a su vez el crecimiento en los procesos, contribuyendo a la mejora continua de los mismos.



**Para la capacitación del talento humano se llevó a cabo 4 talleres, los cuales se encuentran estructurados de la siguiente forma:**

Tabla 24

Talleres de Capacitación

| N° | NOMBRE DEL TALLER                  | OBJETIVO GENERAL   | HORAS |
|----|------------------------------------|--|-------|
| 1  | Modelos Gerenciales                | Conocer las diversas teorías y modelos gerenciales existentes en las organizaciones actuales.  | 08    |
| 2  | Procesos Administrativos           | Analizar la importancia de los procesos administrativos.   | 08    |
| 3  | Control de Gestión                 | Fomentar permanentemente la cultura de control de gestión hacia el mejoramiento continuo y la calidad total.                               | 08    |
| 4  | Desarrollo Personal y Profesional. | Promover el conocimiento de sí mismo y de los demás mediante técnicas de autoconcepto como base para el desarrollo personal y profesional. | 08    |

La descripción de los talleres se realizó a partir de una organización metodológica teniendo en cuenta las necesidades de capacitación (ver anexos).

### **Resultados de los Talleres de Capacitación**

Los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción aplicada, que tuvo como objetivo conocer la valoración de los trabajadores de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria, respecto al desarrollo de los talleres de capacitación impartidos y el impacto ocasionado. Entre los elementos a evaluar se encuentran:

Aspectos generales:

- Organización de los talleres
- Contenidos ofrecidos en los talleres
- Metodología pedagógica
- Documentación entregada
- Adecuación del espacio físico
- Duración de los talleres.

- Los talleres han respondido a las expectativas que tenían sobre ellos.

Aspectos referentes al facilitador:

- Conocimiento de la materia
- Claridad en las explicaciones
- Predisposición para aclarar dudas
- Interrelación con los participantes
- Valoración de la atención recibida por el facilitador
- Valoración de las dinámicas de grupo realizadas

Utilidad de los talleres:

- Nivel de conocimientos adquiridos finalizados los talleres.
- Grado de relevancia de los talleres impartidos para el desarrollo de su trabajo habitual.
- Utilidad de esos talleres para el desarrollo de sus funciones administrativas.

Satisfacción General de los talleres

En relación a la escala de valoración se establecieron las siguientes categorías:

- 1.- Malo.
- 2.- Regular.
- 3.- Bueno.
- 4.- Muy bueno.
- 5.- Excelente.

Respecto a los aspectos generales relacionados con la organización, 7 de los encuestados revelan que fue muy bueno y 2 excelente. Por otra parte, en los contenidos ofrecidos en los talleres 7 lo consideraron excelente mientras que 2 muy bueno. En cuanto a la metodología pedagógica 6 la señalaron excelente y 3 muy bueno. En relación a la documentación entregada 6 puntualizaron que fue muy buena, así como 3 que fue excelente.

En torno adecuación del espacio físico 5 indicaron que fue excelente y 4 que muy bueno. Referente a la duración de los talleres 7 reflejaron que el tiempo seleccionado fue muy bueno y 2 excelente. En otro orden de ideas, los talleres han respondido a las expectativas que tenían, los cuales se expresan en 9 que señalaron de excelente.

En cuanto a los aspectos referentes al facilitador, 5 de los encuestados señalaron que el conocimiento de la materia fue muy bueno y para los 4 restante excelente, asimismo en relación a la claridad en las explicaciones resulto que 7 de los encuestados o considero excelente y los otro 2 muy bueno, en lo que corresponde a todo lo relacionado a la predisposición para aclarar dudas se revelo que 5 respondieron excelente, 3 muy bueno y 1 bueno. Por su parte la interrelación con los participantes fue 4 muy bueno, 3 excelente y 2 bueno. Referente a la valoración de la atención recibida por el facilitador 6 indicaron que fue muy buena y 3 excelente. En referente a la valoración de las dinámicas de grupo realizadas los 9 encuestados respondieron que fueron excelente.

En lo que concierne a la utilidad de los talleres, el nivel de conocimientos adquiridos finalizados los talleres resultó que 4 lo consideraron excelente, 3 muy bueno y 2 bueno. En lo que respecta al grado de relevancia de los talleres impartidos para el desarrollo de su trabajo habitual los 9 encuestados indicaron que es excelente. En relación a la utilidad de esos talleres para el desarrollo de sus funciones administrativas 8 respondieron de forma excelente y 1 muy bueno.

En términos de satisfacción general de los talleres se obtuvo como resultado que 5 de los encuestados lo consideraron excelente y 4 muy buenos, lo que en evidencia que la aplicación de los talleres le permitió al personal de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria descubrir la importancia de utilizar un Modelo Gerencial que les permita optimizar los procesos administrativos.

#### **5.11.- Evaluación de la aplicación del modelo a modo de pilotaje**

Para Barrales, L. V. y col. (2002) (59), “la evaluación del modelo consiste en establecer si con la abstracción que hemos realizado sobre el sistema real, se podrá responder a las tareas planteadas. Se puede ver como el proceso en el cual el analista de la simulación y las personas que tienen que tomar las decisiones sobre el sistema, se ponen de acuerdo sobre qué aspectos del sistema real deben ser incluidos en el modelo y qué información debe dar el modelo como salida”.

En relación a la aplicación del modelo se pudo verificar como de los 240 procesos llevados a cabo por la Dirección de Proyección Social y Comunitaria en los

meses comprendidos de septiembre – octubre de 2017, 183 se desarrollaron con la calidad requerida en el desarrollo de los procesos y mayor efectividad, de los cuales a 40 se le dio respuesta, pero no para el momento deseado, teniendo en cuenta que se requerían firmas para procesarlas, ocasionando retraso al momento de ejecutarlas; de los cuales a 17 de los procesos no se cumplieron por no presentar disponibilidad presupuestaria para llevarlos a cabo, por lo cual su respuesta no cumplió con las expectativas deseadas.

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES**

Analizar los modelos gerenciales como factor para la optimización de los procesos administrativos en la dirección objeto de este estudio, es un tema relevante con una visión sobre la problemática del contexto, que permitió el alcance de los objetivos propuestos, los cuales tienden a ser desafíos pendientes sobre la implementación de un modelo para que la gestión de los servicios que se brindan en relación a lo académico, deportivo, cultural, extensión universitaria y socio-comunitario, resulten un factor esencial de eficacia y de cambio para la mejora constante. Atendiendo a esto se presentan las conclusiones derivadas de los resultados en atención a cada objetivo específico formulado en la investigación:

A partir del diagnóstico realizado en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur se constata que estos han presentado limitaciones en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos en la dependencia, teniendo en cuenta las dificultades en cuanto a la estructura organizacional que permita descentralizar los procesos administrativos, aspecto que influyen en la efectividad, eficiencia operacional, calidad y fluidez con que se llevan a cabo los mismos.

Teniendo en cuenta las diferentes técnicas aplicadas para la recolección de la información en el estudio se identificó las siguientes limitaciones: carencia de talento humano con el nivel profesional requerido para enfrentar las exigencias de la dirección, debilidades en cuanto a la planificación, organización, dirección y control de las actividades académico, deportiva, cultural, extensión universitaria y socio-comunitario, falta de interés, motivación y el desarrollo del trabajo cooperativo y la no existencia de un manual de cargos y procedimientos que norme como se deben de llevar a cabo los procesos administrativos.

La elaboración del modelo gerencial estuvo sustentada bajo los principios de Williams Demmig, el cual dentro de estos se basa en la Calidad Total. También se parte del talento humano que presenta dicha dirección para realizar una organización estructural que permita descentralizar los procesos administrativos con el fin de

agilizar la respuesta de los servicios que brinda la misma, presentándole estas consideraciones al director de dicha dependencia para sus aportes finales.

El modelo gerencial seleccionado para aplicar en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur, permitirá una mejor planificación, organización, dirección, coordinación y control en la ejecución de los procedimientos que se llevan a cabo con el objetivo de optimizar los procesos administrativos.

Los resultados obtenidos con la aplicación del modelo gerencial para la optimización de los procesos administrativos en la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur muestra la efectividad de la aplicación del mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez de Zayas, C. (1995). Metodología de la investigación científica. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente. p. 65.
- Aparicio, C. 2010. Modelos Gerenciales. <http://carolinaaparicio.blogspot.com/> [Blog Consultado: 26.01.2017].
- Aranguren, W. 2009. De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental. *Visión gerencial. Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE)*. Año 8, No. 1. Universidad de los Andes, Mérida. Venezuela. p. 10.
- Arbeláez, J., Serna, H. y Díaz, A. 2014. Modelos gerenciales. Un marco conceptual. Fundación universitaria. Editorial María Cano. Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial – CIDE. Medellín, Colombia. p.33, 118
- Arias, F. 2006. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta Edición. Editorial Episteme. p.14
- Burgos, I. y Medrano, C. 2013. Modelo Gerencial del análisis y administración de riesgos para las empresas con menor capital operativo de la Ciudad de Babahoyo. Trabajo de investigación de maestría. Universidad Técnica de Babahoyo. Ecuador. p.01.
- Chiavenato, I. 2005. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial McGraw. Hill. México.
- Chiavenato, I. 2007. Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ma.ed.). Mc Graw . Hill Interamericana. México. p.12.
- Chiavenato, I. 2009. Comportamiento organizacional. Dinámica y éxito en las organizaciones. 2da Edición. Editorial Mc. Graw. Hill. Bogotá. Colombia.p.454.
- Corro, M. 2016. Modelo Gerencial para dinamizar los procesos administrativos en el cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas (CICPC) Delegación, estado Cojedes presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos estado Cojedes para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia General.
- Diccionario de la Real Academia Española. 2016. <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>. [Consultado: 29.11.2016].

- Escartín, M.J. 1992. Manual de Trabajo Social (Modelos de Práctica Profesional). (1ra. ed.). Editorial Alicante: Aguaclara. España. Pág. 122.
- Falcón, J. 2004. Gerencia y toma de decisiones. Intermedio Editores Ltda. Bogotá. Colombia. p.p. 09, 27.
- Fernández, J. 1991. El Proceso administrativo. Editorial DIANA. p. 03
- Gaete, A. 2009. Aplicación de la Responsabilidad Social a la Nueva gestión Pública. Revista Scielo. Universidad de Antofagasta, Chile. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185137272008000200002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185137272008000200002). [Consultado: 31.01.2017]. P.p.42.
- Hellriegel, D. y Slocum J. 2005. Administración. (8va. ed.). Editorial internacional Thomson Editores, S.A. de C. U. México. p.p. 06, 272.
- Hernández, M. 2013. Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara. Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad el Zulia. Venezuela. p.p. 43,50,73.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Batista, P. 2014. Metodología de la Investigación. (6ta. ed.). Mc. Graw-Hill. México.p.p. 200, 217.
- Hurtado, D. 2008. Principios de Administración, ITM. p.p.47.
- Hurtado, J. 2012. Metodología de la Investigación. Comprensión holística de la metodología y la Investigación. Caracas. Venezuela. p.p. 47.
- Ibáñez, N. y Castillo, R. 2008. Epistemología de la Gerencia y sus Métodos. Editorial Comala.com. Venezuela. p.219.
- Jaimes S. 2014. Proceso Gerencial como fundamento para la aplicación de la reingeniería. Caso: Dirección General Sectorial de Hacienda, Gobernación del Estado Cojedes, presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional. San Carlos estado Cojedes.
- López, J. 1999. Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. p.p. 123.
- Manzanilla, O. 2000. La eficiencia en la gestión gerencial Un enfoque interdisciplinario. Editorial Panapo de Venezuela, C. A. Caracas. P.p. 17.



- Marimón, J. y Guelmes, E. 2008. Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico Félix Varela. P.38.
- Mercado, I. 2014. La tecnología de la información como estrategia gerencial en los procesos administrativos de la alcaldía del Municipio Tinaco, estado Cojedes. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Venezuela. Cojedes.
- Monge, E. y Zhunio, B. 2013. Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas del Centro Histórico de Quito. Manuscrito aceptado para publicación, tras revisión de pares interno y externo, el 15 de abril del 2013. Universidad de Especialidades Turísticas. UCT. Quito. Ecuador. p.44. Murillo, W. 2008. La investigación científica. (2da. ed.). Ediciones Cobo. Colombia. p.p. 02, 44, 47-57.
- Ortiz, L. 2017. Sistema de control interno para la optimización del manejo del Fondo fijo de caja chica de la Universidad Deportiva del Sur. Trabajo de grado presentado para optar al título de Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, Estado Cojedes.p. 78.
- Primo, M. 2001. Modelo básico para la superación del docente como maestro Investigador. Trabajo de investigación de maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad. Instituto Superior Pedagógico “Conrado Benítez García”. Universidad de La Habana. Cuba. p. 55.
- Ramírez, O. 2014. Estrategias gerenciales para la optimización de la cuenta de sueldos y jornales en alimentos polar comercial. Trabajo de Investigación en Administración de Empresas. Universidad José Antonio Páez. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Administración. Venezuela. p.p. 40.
- Ruiz, A. 2006. La Investigación en la Educación. Una Introducción a la investigación en la educación. Santo Domingo, República Dominicana, Editorial Aplusele.p.30.
- Ruiz, C. s/a. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (UNEPAJS). [cruizbol@intercable.net.ve](mailto:cruizbol@intercable.net.ve)
- Ruíz, P. 2013. Modelo de Gestión para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos Estado Cojedes. Trabajo de Investigación de Maestría. Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Cojedes, Venezuela. p.145.

- Sabino, C. 2000. El proceso de investigación. (2<sup>da</sup> ed.). Editorial Panapo Venezuela. p.169.
- Sandoval, M. 2004. Las funciones de la gerencia. Cuadernos Monográficos Candidus. Acarigua. Venezuela. p.33
- Sesento, L. 2012. Modelo Sistémico basado en competencias para Instituciones Educativas Públicas. Tesis Doctoral. Centro de Investigaciones y Desarrollo del Estado de Michoacán. México. p.p. 30, 55.
- Silva, J. 2008. Proyectos Educativos y Servicio Comunitario. Ediciones CO.BO. Caracas, Venezuela.
- Soto, A. 2013. Evaluación de los Procesos Administrativos de la Dirección de Hacienda de la Alcaldía Municipio Ricaurte del Estado Cojedes. Trabajo de Investigación de Maestría en Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.
- Tamayo y Tamayo (2003). Proceso de la Investigación Científica. (4ta ed.). Editorial: Limusa. México. pp. 43, 46, 71, 108, 109, 110, 173, 176.
- Torres, M. 2013. Kaizen-Gemba como estrategia gerencial para mejorar la atención al cliente, en la Agencia 152 del Banco Bicentenario Municipio Tinaco del Estado Cojedes. Trabajo de Investigación de Maestría. Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Cojedes, Venezuela. p.140.
- Tovar, J. 2013. Estrategia Gerencial para optimizar los procesos administrativos en la División de planificación y presupuesto de la zona educativa estado Cojedes. Trabajo de Investigación de Maestría en Gerencia General. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Cojedes, Venezuela.

**ANEXOS**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR LOS EXPERTOS**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”



Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública

La Universidad que siembra

**Estimado Validador.**

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su estimable colaboración como experto para validar el instrumento anexo, el cual será aplicado al personal de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria de la Universidad Deportiva del Sur; una institución educativa pública no autónoma. Sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad para lograr los objetivos de la investigación.

El instrumento a validar tiene como objeto recolectar información directa para la investigación que se realiza, titulada. **MODELO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA DIRECCIÓN DE PROYECCIÓN SOCIAL, UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR.** Investigación con el objeto de presentarla como requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Pública.

Para efectos de esta validación del instrumento, se anexa, el objetivo general y objetivos específicos de la investigación, la operacionalización de variables y el instrumento a validar. Por otra parte, se les agradece cualquier sugerencia relativa a formalidades de lecto.escritura, redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo. Cualquier otra sugerencia y/o recomendación, podría escribirla en extenso en una hoja anexa.

**Atentamente,**

**Lcda. Yessenia Salazar**  
**Móvil: 0416.2344142**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Título:** \_\_\_\_\_

**Institución:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

| ITEMS | REDACCIÓN |         |             | Relación con los Objetivos |    |
|-------|-----------|---------|-------------|----------------------------|----|
|       | Clara     | Confusa | Tendenciosa | SI                         | NO |
| 1     |           |         |             |                            |    |
| 2     |           |         |             |                            |    |
| 3     |           |         |             |                            |    |
| 4     |           |         |             |                            |    |
| 5     |           |         |             |                            |    |
| 6     |           |         |             |                            |    |
| 7     |           |         |             |                            |    |
| 8     |           |         |             |                            |    |
| 9     |           |         |             |                            |    |
| 10    |           |         |             |                            |    |
| 11    |           |         |             |                            |    |
| 12    |           |         |             |                            |    |
| 13    |           |         |             |                            |    |
| 14    |           |         |             |                            |    |
| 15    |           |         |             |                            |    |
| 16    |           |         |             |                            |    |
| 17    |           |         |             |                            |    |
| 18    |           |         |             |                            |    |
| 19    |           |         |             |                            |    |
| 20    |           |         |             |                            |    |
| 21    |           |         |             |                            |    |
| 22    |           |         |             |                            |    |

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Evaluador: MSc. JOSÉ LUIS RIVAS  
Título: MAGISTER EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO.  
Institución: UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR Fecha: JUNIO - 2017

| ITEMS | REDACCIÓN |         |             | Relación con los Objetivos |    |
|-------|-----------|---------|-------------|----------------------------|----|
|       | Clara     | Confusa | Tendenciosa | SI                         | NO |
| 1     | X         |         |             |                            |    |
| 2     | X         |         |             |                            |    |
| 3     | X         |         |             |                            |    |
| 4     | X         |         |             |                            |    |
| 5     | X         |         |             |                            |    |
| 6     | X         |         |             |                            |    |
| 7     | X         |         |             |                            |    |
| 8     | X         |         |             |                            |    |
| 9     | X         |         |             |                            |    |
| 10    | X         |         |             |                            |    |
| 11    | X         |         |             |                            |    |
| 12    | X         |         |             |                            |    |
| 13    | X         |         |             |                            |    |
| 14    | X         |         |             |                            |    |
| 15    | X         |         |             |                            |    |
| 16    | X         |         |             |                            |    |
| 17    | X         |         |             |                            |    |
| 18    | X         |         |             |                            |    |
| 19    | X         |         |             |                            |    |
| 20    | X         |         |             |                            |    |
| 21    | X         |         |             |                            |    |
| 22    |           |         |             |                            |    |

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Evaluador: *Msc. Lorena del V. Angaita*  
 Título: *Modulo Curricular para la optimización de los procesos Administrativos*  
 Institución: *Universidad Agraria del Sur* Fecha: *Junio-17*

| ITEMS | REDACCIÓN |         |             | Relación con los Objetivos |    |
|-------|-----------|---------|-------------|----------------------------|----|
|       | Clara     | Confusa | Tendenciosa | SI                         | NO |
| 1     | X         |         |             |                            |    |
| 2     | X         |         |             |                            |    |
| 3     | X         |         |             |                            |    |
| 4     | X         |         |             |                            |    |
| 5     | X         |         |             |                            |    |
| 6     | X         |         |             |                            |    |
| 7     | X         |         |             |                            |    |
| 8     | X         |         |             |                            |    |
| 9     | X         |         |             |                            |    |
| 10    | X         |         |             |                            |    |
| 11    | X         |         |             |                            |    |
| 12    | X         |         |             |                            |    |
| 13    | X         |         |             |                            |    |
| 14    | X         |         |             |                            |    |
| 15    | X         |         |             |                            |    |
| 16    | X         |         |             |                            |    |
| 17    | X         |         |             |                            |    |
| 18    | X         |         |             |                            |    |
| 19    | X         |         |             |                            |    |
| 20    | X         |         |             |                            |    |
| 21    | X         |         |             |                            |    |
| 22    |           |         |             |                            |    |

Observaciones: *Revisado y listo para ser aplicado.*

Firma del Evaluador: *Lorena*



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Evaluador: Yanith C. Navarro E.  
Título: \_\_\_\_\_  
Institución: UBS Fecha: Junio 2017

| ITEMS | REDACCIÓN |         |             | Relación con los Objetivos |    |
|-------|-----------|---------|-------------|----------------------------|----|
|       | Clara     | Confusa | Tendenciosa | SI                         | NO |
| 1     | X         |         |             |                            |    |
| 2     | X         |         |             |                            |    |
| 3     | X         |         |             |                            |    |
| 4     | X         |         |             |                            |    |
| 5     | X         |         |             |                            |    |
| 6     | X         |         |             |                            |    |
| 7     | X         |         |             |                            |    |
| 8     | X         |         |             |                            |    |
| 9     | X         |         |             |                            |    |
| 10    | X         |         |             |                            |    |
| 11    | X         |         |             |                            |    |
| 12    | X         |         |             |                            |    |
| 13    | X         |         |             |                            |    |
| 14    | X         |         |             |                            |    |
| 15    | X         |         |             |                            |    |
| 16    | X         |         |             |                            |    |
| 17    | X         |         |             |                            |    |
| 18    | X         |         |             |                            |    |
| 19    | X         |         |             |                            |    |
| 20    | X         |         |             |                            |    |
| 21    | X         |         |             |                            |    |
| 22    |           |         |             |                            |    |

Observaciones: Instrumento apto para su aplicación

Firma del Evaluador: [Firma]



| Encuestados   | ÍTEM         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | $\sum X_i$  | $\sum (\bar{X} - x_i)^2$ |
|---------------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|--------------------------|
|               | 1            | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15       | 16       | 17       | 18       | 19       | 20       | 21       |             |                          |
| 1             | 1            | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 20          | 69.44                    |
| 2             | 1            | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 20          | 69.44                    |
| 3             | 1            | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 18          | 40.11                    |
| 4             | 1            | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 14          | 5.44                     |
| 5             | 1            | 1        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 9           | 7.11                     |
| 6             | 0            | 1        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 8           | 13.44                    |
| 7             | 0            | 1        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 7           | 21.78                    |
| 8             | 0            | 1        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 5           | 44.44                    |
| 9             | 0            | 1        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 4           | 58.78                    |
| <b>TOTAL:</b> | <b>5</b>     | <b>9</b> | <b>4</b> | <b>9</b> | <b>9</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>8</b> | <b>2</b> | <b>9</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>7</b> | <b>7</b> | <b>105</b>  | <b>330</b>               |
| <b>P</b>      | 0.56         | 1.00     | 0.44     | 1.00     | 1.00     | 0.00     | 0.44     | 0.67     | 0.44     | 0.44     | 0.89     | 0.22     | 1.00     | 0.22     | 0.33     | 0.44     | 0.33     | 0.33     | 0.33     | 0.78     | 0.78     |             |                          |
| <b>Q</b>      | 0.44         | 0.00     | 0.56     | 0.00     | 0.00     | 1.00     | 0.56     | 0.33     | 0.56     | 0.56     | 0.11     | 0.78     | 0.00     | 0.78     | 0.67     | 0.56     | 0.67     | 0.67     | 0.67     | 0.22     | 0.22     |             |                          |
| <b>P*Q</b>    | 0.25         | 0.00     | 0.25     | 0.00     | 0.00     | 0.00     | 0.25     | 0.22     | 0.25     | 0.25     | 0.10     | 0.17     | 0.00     | 0.17     | 0.22     | 0.25     | 0.22     | 0.22     | 0.22     | 0.17     | 0.17     | <b>3.38</b> |                          |
| <b>X</b>      | 11.67        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |                          |
| <b>Vt</b>     | <b>41.25</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |                          |

$$Kr_{20} = \frac{n}{n-1} \times \frac{Vt - \sum(P \times Q)}{Vt}$$

$$Kr_{20} = \frac{21}{21-1} \times \frac{41,25 - 3,38}{41,25}$$

$$Kr_{20} = 0,96$$

## Talleres para la capacitación del personal de la Dirección de Proyección Social y Comunitaria

### TALLER N° 1.- Modelos Gerenciales

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Objetivo General:</b>  | Conocer las diversas teorías y modelos gerenciales existentes en las organizaciones actuales.   |   |
| <b>Duración:</b> 8 Horas  | <b>Forma Organizativa:</b> Taller   |   |
| <b>Métodos:</b> Exposición, Debate y Reflexión.   |   |   |
| <b>Medios de Enseñanza:</b>   | Video Beam, Pizarra Acrílica, Marcadores, Borrador y otros medios que considere el facilitador necesarios para el desarrollo del contenido.   |   |
| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Contenido Fundamental</b>  | <b>Estrategia De Instrucción</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar la evolución del pensamiento gerencial.</li> <li>✓ Caracterizar el proceso gerencial en el ámbito organizacional.</li> <li>✓ Conocer los diversos modelos gerenciales.</li> <li>✓ Analizar la importancia de las funciones básicas en la gerencia en el ámbito organizacional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evolución del pensamiento gerencial.</li> <li>✓ La gerencia en las organizaciones.</li> <li>✓ Enfoques y teorías gerenciales.</li> <li>✓ Funciones Gerenciales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intervención y Discusión de los participantes y el facilitador.</li> </ul> |

## TALLER N° 2.- Procesos Administrativos

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Objetivo General:</b>   | Analizar la importancia de los procesos administrativos.  |   |
| <b>Duración:</b> 8 Horas   | <b>Forma Organizativa:</b> Taller   |   |
| <b>Métodos:</b> Exposición, Debate y Reflexión.  |   |   |
| <b>Medios de Enseñanza:</b>  | Video Beam, Pizarra Acrílica, Marcadores, Borrador y otros medios que considere el facilitador necesarios para el desarrollo del contenido.                                   |   |
| <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Contenido Fundamental</b>  | <b>Estrategia De Instrucción</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar las Funciones Administrativas para optimizar el desempeño laboral.</li> <li>✓ Determinar la importancia de la planificación, organización, dirección y control en el cumplimiento de las actividades.</li> <li>✓ Valorar el rol que desempeña el gerente en relación a los procesos administrativos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Funciones Administrativas.</li> <li>✓ Planificación, organización, dirección y control.</li> <li>✓ Desempeño del gerente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intervención y Discusión de los participantes y el facilitador.</li> </ul> |

**TALLER N° 3.- Control de Gestión. –**

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Objetivo General:</b>  | Fomentar permanentemente la cultura de control de gestión hacia el mejoramiento continuo y la calidad total.   |   |
| <b>Duración:</b> 8 Horas  | <b>Forma Organizativa:</b> Taller  |   |
| <b>Métodos:</b> Exposición, Debate y Reflexión.   |  |   |
| <b>Medios de Enseñanza:</b>   | Video Beam, Pizarra Acrílica, Marcadores, Borrador y otros medios que considere el facilitador necesarios para el desarrollo del contenido.  |   |
| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Contenido Fundamental</b>   | <b>Estrategia De Instrucción</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar y analizar las áreas sensibles de control.</li> <li>✓ Diseñar métodos y mecanismos de control de gestión.</li> <li>✓ Determinar el alcance e importancia del sistema de control de gestión interno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Áreas sensibles de control.</li> <li>✓ Métodos y mecanismos de control de gestión.</li> <li>✓ Alcance e importancia del sistema de control de gestión interno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intervención y Discusión de los participantes y el facilitador.</li> </ul> |

**TALLER N° 4.- Desarrollo Personal y Profesional. –**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Objetivo General:</b>   | Promover el conocimiento de sí mismo y de los demás mediante técnicas de autoconcepto como base para el desarrollo personal profesional.   |   |
| <b>Duración:</b> 8 Horas   | <b>Forma Organizativa:</b> Taller  |   |
| <b>Métodos:</b> Exposición, Debate y Reflexión.  |  |   |
| <b>Medios de Enseñanza:</b>  | Video Beam, Pizarra Acrílica, Marcadores, Borrador y otros medios que considere el facilitador necesarios para el desarrollo del contenido.  |   |
| <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Contenido Fundamental</b>   | <b>Estrategia De Instrucción</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar la formación personal y profesional.</li> <li>✓ Determinar la importancia de la formación personal y profesional para comprender e interpretar los alcances de una autorrealización humana y sus consecuencias personales y sociales.</li> <li>✓ Fortalecer el autodesarrollo y autoconocimiento para canalizar y generar la motivación al logro.</li> <li>✓ Establecer la formación de valores relacionados con el crecimiento personal y profesional en base a experiencias para el enriquecimiento humano.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formación personal y profesional.</li> <li>✓ Alcances de la autorrealización humana y sus consecuencias personales y sociales.</li> <li>✓ El autodesarrollo y autoconocimiento para canalizar y generar la motivación al logro.</li> <li>✓ Formación de valores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intervención y Discusión de los participantes y el facilitador.</li> </ul> |

## FOTOS DE LOS TALLERES DE CAPACITACIÓN







