

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



Vicerrectorado de Infraestructura

Y Procesos Industriales

Programa Ciencias Sociales y Económicas

Subprograma Administración

La Universidad que siembra

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO
DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO
CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Autora:

Contreras, Deira

CI: 18.288.141

Tutora:

Dra. Xiomara Liberto

San Carlos, enero de 2025



La Universidad que siembra

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO
DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO
CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

Trabajo de Grado presentado para Optar al Título de Licenciada en

Administración.

Autora:

Contreras, Deira

CI: 18.288.141

Tutora:

Dra. Xiomara Liberto

San Carlos, enero de 2025

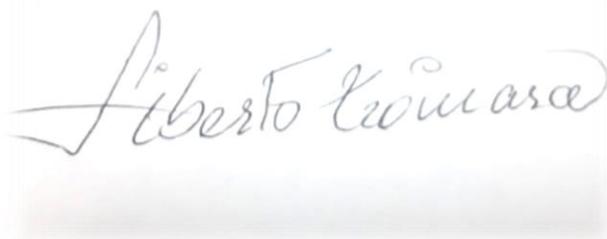
ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Xiomara Liberto, titular de la cédula de identidad Nro. 13.970.051, en mi carácter de tutor (a) del Trabajo de Aplicación Titulado: "**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**", presentado por la Bachiller **Contreras, Deira CI: 18.288.141**, para optar título de Licenciado en Administración, por medio de la presente certifico he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

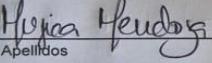
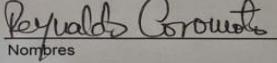
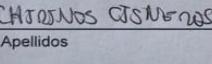
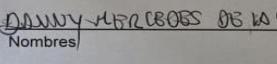
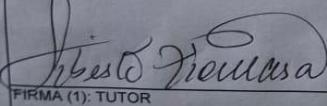
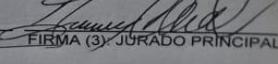
En la ciudad de San Carlos, a los 20 días del mes de enero del 2025.

Nombre y Apellido: Xiomara Liberto

Firma de aprobación del Tutor:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Liberto Xiomara", is placed over a light gray rectangular background.

ACTA DE DEFENSA

UNELLEZ LA UNIVERSIDAD QUE SEMBRA		UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES	
ACTA DE DEFENSA PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS			
PARTICIPANTES DE LICENCIATURA EN:	ADMINISTRACIÓN		
	FECHA DE APROBACIÓN: 18/02/2025		
AUTOR (ES):	CONTRERAS RANGEL, DEIRA; C.I. V-18288141		
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad			
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad			
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad			
TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN O DE GRADO: REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN O DE GRADO:			
1.- TUTOR:	LIBERTO ÁLVAREZ	XIOMARA CAROLINA	C.I 13.970.051
	Apellidos	Nombres	Cédula de Identidad
2.- JURADO PRINCIPAL - COORDINADOR:			16425858
	Apellidos	Nombres	Cédula de Identidad
3.- JURADO PRINCIPAL:			9986514
	Apellidos	Nombres	Cédula de Identidad
OBSERVACIONES			
LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:			
APROBAR	<input type="checkbox"/>	REPROBAR	<input type="checkbox"/>
			
FIRMA (1): TUTOR	FIRMA (2): JURADO PRINCIPAL COORDINADOR	FIRMA (3): JURADO PRINCIPAL	

EDICATORIA

A DIOS padre todopoderoso por bendecir mi vida y guíar mis pasos.

A mis hijos: Leysbert, Pedro y Adara por ser mi razón de ser, que este triunfo sea ejemplo de perseverancia para ustedes.

"Nunca es tarde, para cumplir metas", "soñar y vivir, vivir y soñar"

Deira

AGRADECIMIENTO

A DIOS todo poderoso por darme siempre sabiduría y entendimiento, por guiar mi camino, cuidar de mi y de mis seres queridos.

A mis padres y familiares, gracias por el apoyo brindado en cada meta que me propongo.

A mis hijos, y a Juan mi compañero de vida; gracias por el apoyo que en todo momento me dan. Gracias por creer en mi.

A mi tutora Xiomara Liberto, a la profesora Geila González, y al prof. Gustavo Jaime, por sus orientaciones en esta formación academico.

A esta casa de estudio UNELLEZ, por contribuir a mi formación profesional.

Al Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico por abrir sus puertas y darme la oportunidad de crecimiento profesional.

A todas aquellas personas que de una u otra forma apoyaron para el logro de este objetivo.

Deira

ÍNDICE GENERAL

Acta de aprobación del tutor.....	pp iii
Acta de aprobación del jurado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	ix
Resumen.....	x
Introducción.....	1
Capítulo I El Problema	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Justificación.....	7
Capítulo II Marco teórico	
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Bases teóricas.....	13
2.3. Bases legales.....	30
2.4. Sistema de variable.....	32
Capítulo III Marco metodológico	
3.1. Enfoque de la Investigación.....	34
3.2. Tipo y diseño de la investigación.....	35
3.3. Diseño de la Investigación.....	35
3.4. Nivel de investigación.....	36
3.5. Modalidad de investigación.....	36
3.6. Población y muestra.....	36
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.8. Validez del instrumento.....	38
3.9. Confiabilidad del instrumento.....	38
3.10. Técnica y análisis de la Información.....	39
Capítulo IV Análisis de los resultados	
Análisis de resultados	41
Capítulo V Propuesta	
5.1. Presentación	57
5.2. Fundamentación.....	58
5.3. Objetivos de la propuesta.....	59
5.4. Factibilidad de la propuesta.....	59
5.5. Justificación.....	60
5.6. Estructura de la propuesta.....	61
5.7 Plan de acción.....	63
5.8. Propuesta.....	65
Conclusiones y recomendaciones	71
Referencias bibliográficas.....	72
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Nº		Pág.
1.	Operacionalización de la variable.....	33
2.	Distribución de la población.....	37
3.	Valores para Kuder Richarsond.....	39
4.	Cronograma de actividades.....	40
5.	Ítem 1.....	42
6.	Ítem 2.....	42
7.	Ítem 3.....	42
8.	Ítem 4.....	43
9.	Ítem 5.....	43
10.	Ítem 6.....	45
11.	Ítem 7.....	45
12.	Ítem 8.....	47
13.	Ítem 9.....	47
14.	Ítem 10.....	49
15.	Ítem 11.....	49
16.	Ítem 12.....	49
17.	Ítem 13.....	51
18.	Ítem 14.....	53
19.	Ítem 15.....	54
20.	Ítem 16.....	54
21.	Estructura de la propuesta.....	64
22.	Plan de acción de la propuesta.....	66
23.	Modelo de rediseño de la estructura organizacional de la estructura del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.....	69
24.	Caracterización de Modelo de rediseño de la estructura organizacional...	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Pág.
1. Dimensión Organizacional: Estructural del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.....	43
2. Dimensión Organizacional: Estructura del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico desde las razones del personal.....	46
3. Dimensión Organizacional contextual del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.....	48
4. Caracterización de la planeación como proceso administrativo del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico	50
5. Caracterización de la Organización como proceso administrativo del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico	52
6. Caracterización de la Dirección como proceso administrativo del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico	53
7. Caracterización del control como proceso administrativo del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.....	58
8. Estructura Organizacional actual.....	67
9. Organigrama propuesto.....	70



La Universidad que siembra

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL
CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

Autora:

Contreras, Deira, CI: 18.288.141

Tutora: Dra. Xiomara Liberto

Año: 2025

RESÚMEN

El objetivo del trabajo fue Rediseñar la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la eficiencia de los procesos administrativos. Esta investigación está sustentada bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, tipo de campo, diseño no experimental, nivel descriptivo, modalidad proyecto factible. La población objeto en estudio estuvo constituida por veinte y ocho (28) personas que laboran en el Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico desde la estructura aprobada, con una muestra de 28 individuos que representan un 100% de la población, por lo que se tomó la muestra censal. La recolección de datos se realizó a través de la técnica de la encuesta, en su modalidad de cuestionario, estructurado en diez y seis (16) ítems con alternativas de respuestas de tipo dicotómicas. La validez del instrumento se obtuvo mediante el juicio de expertos. En cuanto a la confiabilidad, se determinó por del coeficiente estadístico de Kuder-Richardson (KR20), dando 0.75, muy confiable. El análisis de resultados se realizó a partir de la estadística descriptiva (frecuencia y porcentaje) de cada variable, por medio de representaciones gráficas. se concluye que la estructura organizacional actual del Despacho en estudio presenta debilidades en varios aspectos modulares. La falta de claridad en la formalización, la escasa especialización y las inadecuadas distribuciones de tareas están incidiendo negativamente en la eficiencia operativa. Por lo tanto, el rediseño propuesto no solo es necesario, sino urgente para alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos y mejorar el desempeño general del despacho.

Palabras clave: Rediseño, estructura organizacional, eficiencia, procesos administrativos.

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy día han sido afectadas por los desequilibrios económicos que se han generado a lo largo de las dos últimas décadas, dado a los elevados índices de inflación y los cambios de políticas en Venezuela. Por otro lado, organizar se caracteriza por dividir el trabajo y designar personas que lleven a cabo la coordinación de este recurso, ya que para lograr objetivos deben orientarse en un fin común, tal como lo define Chiavenato (2011), organizar es “determinar las actividades necesarias para el alcance de los objetivos planeados, además de agrupar las actividades es una estructura lógica que permite asignar las actividades a personas específicas” (p. 256).

En este sentido, los procesos administrativos contribuyen a la formación de una organización, porque proporcionan los fundamentos para el estudio de la administración, además, sirven como directrices para que el gerente analice y entienda un problema determinado conduciéndolo al logro de los objetivos y medios concernientes para alcanzarlos.

Desde esta perspectiva, comenzar a ejecutarlo o colocar en práctica cada uno de ellos, se requiere considerar como primer paso la planeación, que permite definir los objetivos e implementar planes para conseguirlos, eligiendo los medios necesarios y escogiendo anticipadamente el mayor curso de acción para alcanzarlo, caracterizándose ésta por ser el vehículo para el desenvolvimiento de una creatividad que definan resultados óptimos.

De acuerdo con esto, la organización es aquella parte de la administración que implica establecer la estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una empresa, se encuentra orientada hacia unos objetivos porque está diseñada para alcanzar los resultados, por otro lado, se encarga de organizar, integrar y estructurar los recursos del organismo.

El presente trabajo de aplicación está estructurado en cinco capítulos. El Capítulo I: denominado El Problema, Objetivos de la Investigación, Justificación, Alcances y Limitaciones; el Capítulo II, denominado el Marco Teórico, en el cual se evidencian los Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales y la Operacionalización de las Variables; por

consiguiente, el Capítulo III, involucra el Marco Metodológico. Contempla el Tipo y Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, Validez y Confiabilidad; el Capítulo IV, referido al Análisis e Interpretación de Resultados; el Capítulo V, referido a la propuesta, contentivo de presentación, fundamentación, objetivos, factibilidad, análisis de costo beneficio, tabla de costo beneficio, plan de formación, cronograma de control y ejecución, junto con las Conclusiones, teniendo por último las Referencias Bibliográficas y Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.

La globalización ha transformado la manera en que las organizaciones operan y se relacionan en el mundo; hoy día existen desafíos y oportunidades que inciden en el comportamiento organizacional y su adaptabilidad. Desde este enfoque, se presenta la diversidad cultural, la competencia global, regulaciones y normativas, cambio rápido, sostenibilidad y responsabilidad social. El éxito organizacional en esta sociedad del conocimiento y uso de las nuevas tecnologías e inteligencia artificial, requiere una adaptación continua de la empresa al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones. Por ello, debe considerarse la presencia de gerentes que permitan adoptar acciones estratégicas sobre la evaluación y seguimiento de los objetivos organizacionales; desde las oportunidades de innovación y aprendizaje, el acceso a talento global, colaboración internacional, mejora en la comunicación, adaptación y resiliencia.

Bajo esta perspectiva, es necesario que la empresa tenga establecido un diseño organizacional apropiado y acorde, que garantice como estrategia empresarial la toma de decisiones hacia el cumplimiento de objetivos. Ante ello, Codina (2012), dice “el diseño organizacional es el proceso de crear una estructura que se ajuste mejor a un propósito, estrategia y ambiente” (p.48). Es decir, el diseño organizacional es de suma importancia puesto que el mismo permite determinar la reestructuración de la organización desde una estructura ya definida y objetivos a cumplir.

Aunado a ello, la estructura organizacional es un componente esencial que influye en el éxito de las organizaciones, tiene la mayor incidencia sobre la efectividad en el cumplimiento de tareas u objetivos; se refiere a la forma en cómo se ejecutan los procesos y la distribución de tareas para los mismos. Esto se fundamenta con lo citado por Robbins, (2013). “La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre

especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización". (p.234).

En este mundo competitivo es necesario establecer la estructura organizacional como una herramienta que permita ordenar sistemáticamente las actividades y genere mayores resultados; sin embargo, para lograrlo se debe estudiar, analizar y evaluar la etapa en la que se encuentre la organización. Por su parte, Greiner (1972), en su Teoría del Ciclo de Vida Organizacional, indica que las organizaciones pasan por diferentes etapas de desarrollo (crecimiento, madurez, etc.), cada una requiriendo una estructura diferente para tener éxito.

Comprender en qué etapa de evolución se encuentra una organización puede ayudar a adaptar su estructura para cumplir mejor con sus objetivos. Es decir que, las organizaciones a medida que evolucionan en sus etapas, necesitan innovar y adaptarse para lograr el cumplimiento de sus objetivos; y es de suma importancia que los gerentes estén en la capacidad de determinar esta necesidad y de actuar en pro de ella. Por consiguiente, se cita lo planteado por Greiner (1972), en su artículo de Harvard Business Review "La Evolución y Revolución en el Crecimiento de las Organizaciones", establece:

"la evolución no es un asunto automático; es un concurso para la supervivencia. Para seguir adelante, las compañías deben introducir estructuras conscientemente planeadas que no sólo son las soluciones a una crisis actual pero también se encajan a la próxima fase de crecimiento. Esto requiere el conocimiento de sí mismo por parte de la dirección de la cima, así como la gran habilidad interpersonal persuadiendo a otros gerentes que el cambio se necesita."

En Venezuela la situación de las instituciones públicas es compleja y ha sido afectada por diversos factores políticos, económicos y sociales a lo largo de los años. Actualmente, enfrentan numerosos retos que dificultan su capacidad para competir en un entorno global. La recuperación y fortalecimiento de estas instituciones son fundamentales para mejorar la situación del país y su posición en el ámbito internacional. Esta situación incita a reflexionar, sobre la necesidad de innovar en los procesos gerenciales, desde los niveles de productividad y de calidad en las empresas ya que estas constituyen el motor principal del desarrollo económico, tecnológico y social del país. Ante este planteamiento, se cita el

informe de KPMG (2021), “La Empresa Venezolana ante la Nueva Realidad”, señala:

“Entre los principales desafíos que afrontan las empresas venezolanas, encontramos la falta de fuentes de financiamiento, la escasez de combustible, el deterioro de los servicios públicos, la reducción del tamaño del mercado producto de la contracción del poder adquisitivo, el incremento del empleo informal, la disminución de la productividad y de la fuerza de trabajo, un incremento del esquema de dolarización transaccional como fue mencionado anteriormente...”

En este contexto, se hace necesario para las organizaciones venezolanas entender los nuevos modelos adaptables y eficientes ante los cambios constantes de la realidad social, política y económica del país desde el aspecto nacional e internacional; así como realizar seguimiento y evaluación de las estrategias institucionales desde el cumplimiento de objetivos y metas; de tal manera, se permitan estudiar, evaluar y entender el comportamiento de la estructuras organizacionales actuales para así lograr el rediseño de las mismas, ante la búsqueda de resultados efectivos. Por su parte, Guzman, (2014), dice que:

Una perspectiva global de los autores Harold, koontzy Heinz wehrick, las funciones del administrador son planificación, organización, dirección y control, que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático y Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares. (p.23).

Este enfoque, permite definir que un proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se genera la administración misma, interrelacionándose para formar un proceso integral hacia el logro de los objetivos y metas; por consiguiente, toda organización pública o privada tiene como objetivo principal obtener mayor rendimiento de sus actividades a través las fases del proceso administrativo de planificación, organización, dirección, y control de sus procedimientos.

Ante ello, se hace necesario determinar el diseño, aplicación y evaluación de la estructura, por ser esta un factor interno que impacta en las operaciones de la organización. He aquí la importancia de contar con procesos administrativos ajustados a las realidades internas y externas de las instituciones. Es decir que, la estructura impacta en las operaciones diarias; por ello, la estructura organizacional

debe adecuarse a la simplificación de las tareas, respetando los objetivos organizacionales y determinado la jerarquización de mando. Tal como lo señala Michelle, (2015) :

“Puedes ordenar tu empresa por departamentos y equipos, o puedes estructurarla de modo que los empleados trabajen con contratistas externos. La estructura impacta en la cantidad de empleados que contratas, los niveles de jerarquía, la extensión de la colaboración entre los empleados y los departamentos y los roles de tus empleados”. (p. 105).

Bajo esta perspectiva, se presenta como objeto de estudio al Despacho de Aplicación para el Conocimiento Científico, ubicado en el piso 17 de la torre ministerial, Av. Universidad, esquina El Chorro, La Hoyada, Parroquia Catedral en el Distrito Capital, siendo una institución de carácter público adscrito al Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología; este despacho es el encargado del diseño, estudio, seguimiento y evaluación de las políticas públicas del país en el marco de la aplicación científica. Desde la experiencia del investigador por ser participe en la gerencia de la institución, se puede caracterizar debilidades actuales antes la falta de redimensionar la estructura organizativa ante un nivel de evolución avanzado, ya que la organización presenta la estructura inicial de su creación desde hace dos años, lo cual ha generado que, las tareas y funcionalidad definida de los procesos administrativos actualmente normados, se encuentran diseñados a la dimensión inicial de la institución.

Por otra parte, el crecimiento ha sido constante y notorio, ya que en sus inicios el despacho en estudio inicia su política pública con el desarrollo de una agenda estratégica en temas agrícolas, no obstante en la actualidad y debido a la evolución de la institución, se presentan en desarrollo diecisiete áreas estratégicas como agendas nacionales de la política pública del país; además carece de una estructura administrativa que permita la operacionalización de los planes, macroproyectos como programas nacionales; lo que ha generado en temas de articulación la integración con otros entes para poder ejecutar los procesos administrativos bajo la norma de administración pública. Sin embargo, se observan debilidades ante las respuestas de dichos procesos, incidiendo el factor tiempo con el factor biológico de los temas en desarrollo.

De lo anterior planteado, la investigación se enfoca en analizar la estructura organizacional definida de la institución y su incidencia en los procesos administrativos, en busca de prestar un servicio eficaz y eficiente con el fin de dar respuestas efectivas hacia cumplimiento de las políticas públicas del país. Ante a esta situación, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la estructura organizacional actual del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico del Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología?

¿Qué incidencia tiene la estructura organizacional sobre los procesos administrativos del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico del Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología?

¿Cuáles serían los lineamientos estratégicos para el rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico del Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Rediseñar la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la eficiencia de los procesos administrativos.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.
- Analizar la estructura organizacional actual del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico y su incidencia en los procesos administrativos.
- Proponer el rediseño de la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.

1.3. Justificación.

La presente investigación se fundamenta en el rediseño de la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico, encargado del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de la política pública del país desde la visión de aplicación científica, ubicado en el Distrito

Capital; con el fin de fortalecer el funcionamiento de la organización, la investigación se enfoca en el análisis de la estructura organizacional actual, en base a la experiencia del investigador como actor gerencial de la estructura actual y sobre los conocimientos científicos y teóricos; ante los cuales se desarrollará el estudio de las variables respectivas y así conocer la incidencia en los procesos administrativos con relación a la efectividad del funcionamiento actual del despacho.

Aunado a ello, se presenta la importancia de realizar la investigación ya que, las organizaciones independientemente de su tipo u objeto de funcionamiento, debe adecuar sus procesos administrativos ajustados a la realidad del entorno; además de tener políticas, procedimientos, objetivos y estrategias definidas para el buen funcionamiento de sus actividades; es decir, contar con una estructura organizacional adecuada al nivel de la organización y a la evolución de la misma; de tal forma que, el análisis de la estructura organizacional fundamentará el rediseño de la organización en busca de optimizar y lograr la eficiencia en los procesos administrativos. Por lo tanto, analizar el diseño organizacional desde las dimensiones estructurales y contextuales, está enlazado al imperante de definir las incidencias del desarrollo de esta ante los procesos administrativos de la institución para así generar una propuesta que permita la eficiencia en la funcionalidad y operatividad del despacho en estudio.

Bajo esta perspectiva, la investigación es una oportunidad para el “Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico del Ministerio de Poder Popular para la Ciencia y Tecnología”, ya que permitirá re establecer el diseño organizativo de la estructura de la misma; por su parte, desde el ámbito social, el estudio se fundamenta como un factor relevante, pues caracterizará la revisión óptima de los procesos con base en las políticas de la institución, para de tal forma contribuir con el trabajo en equipo de las personas que labora en el despacho y así evaluar la efectividad de respuesta como institución pública que responde a las necesidades del estado.

Cabe destacar que el estudio, será una base para próximas investigaciones, también servirá de modelo para desarrollar las líneas de investigación de la carrera Licenciatura en Administración, en el Subproyecto Trabajo de Aplicación, con el

fin de analizar y valorar los factores que fundamentan el desarrollo de las capacidades en el área correspondiente a la temática diseño organizacional como herramienta estratégica desde la visión gerencial, pues el enfoque permitirá un beneficio para la institución y una experiencia de socialización e intercambio de conocimientos.

En cuanto a la línea de investigación se relaciona con la línea: N° 5. Planificación y la N°12 Gerencia Pública, que se establece para el Programa Ciencias Sociales y Económicas de la UNELLEZ /VIPI.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Según Villasmil (2012), “se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente, que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. (p.46). De tal forma que, en los antecedentes se incluye un bosquejo de temas relacionados con la investigación, realizados por otros autores en diferentes escenarios, los cuales dan aportes importantes al estudio abordado. Por consiguiente, se citan a:

Delgado y otros (2024), realizaron un trabajo de investigación titulado “Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica, en Ecuador, año 2024”, el estudio fundamento como idea principal la implementación de un diseño de estructura organizacional para una empresa de producción gráfica con la información recopilada de las problemáticas que se suscitan dentro de la empresa, en el que se aplicó la investigación con un enfoque mixto, su tipo de investigación fue descriptiva y explicativa.

Para ejecutar dicho trabajo de investigación, se desarrolló el estudio con un enfoque cualitativo y cuantitativo, por medio de encuestas y entrevistas estructuradas en la que se utilizarán 8 preguntas abiertas, dirigidas a los jefes departamentales, lo cual permitió recopilar información sobre sus actividades, y dar respuestas al ¿por qué no cuentan con una estructura organizacional?, ¿por qué no cuentan con funciones y procesos establecidos?, todo esto con el objetivo de determinar las problemáticas y brindar una solución; y se obtuvieron las siguientes deducciones:

Se pudo observar que en la empresa existe varios factores negativos, lo que provoca que los trabajadores estén cometiendo errores, esto sucede ya que no existe un control para los trabajadores, así como también la falta del departamento de RRHH, lo que ayudará mediante indicadores a mejorar esos factores inoperantes y las pérdidas de tiempo que existen al momento de realizar una tarea encomendada, todo estos problemas dan cabida ya que el trabajador no tiene conocimientos de qué funciones tienen que desempeñar dentro de la empresa.

El estudio permitió determinar que la empresa no cuenta con una estructura de organización y funciones que permita a los gerentes tener un mayor control del trabajador, que a su vez existe una desorientación por parte del personal saltándose los niveles jerárquicos a quienes se dirigen directamente. Este Manual Organizacional es de suma importancia dentro de la empresa ya que ayuda a mejorar en varios factores tanto en lo laboral como en lo personal, una vez teniendo sus tareas designadas esto beneficiaría al trabajador a tener más claro lo que se tiene que hacer dentro de la empresa.

Bajo este enfoque, la presente investigación se fundamenta desde la dimensión de diagnosticar y analizar la estructura organizacional actual del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico y su incidencia en los procesos administrativos; ya que permitirá caracterizar la realidad del funcionamiento actual de la estructura aprobada y la necesidad de cómo debería funcionar, desde el contexto de ejercer funciones operativas y administrativas que sean efectivas ante la necesidad de respuesta estratégica.

Por su parte, Delgado y Rodríguez (2024), en su estudio “El Proceso Administrativo y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional en la Compañía de Transporte Transmovisa del Cantón Montecristi”, abordaron la problemática del impacto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional en la Compañía, cuyo objetivo principal fue analizar en ¿cómo el proceso administrativo influye en el comportamiento organizacional de la empresa?, diagnosticando los factores que afectan este proceso y determinando el estado actual del comportamiento organizacional”.

La metodología empleada fue mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Los resultados de las encuestas indican que el 76% de los empleados reconocen la relación entre el proceso administrativo y el comportamiento organizacional. Además, el 57% identificó la falta de capacitaciones como el principal factor que afecta el proceso administrativo, mientras que el 60% calificó el manejo del comportamiento organizacional como “regular”.

Por consiguiente, la investigación se justifica, debido a que se pretende diagnosticar los principales factores que afectan los procesos operativos y determinar el estado actual del comportamiento organizacional del objeto en

estudio; lo cual permitirá diagnosticar para analizar e identificar las áreas de mejora y desarrollar estrategias, que serán caracterizadas en el marco de la propuesta de rediseño de la estructura organizacional, siempre en la búsqueda de optimizar la eficiencia y eficacia de la organización.

En el mismo orden de ideas, Rondón y Villegas (2018), en trabajo de aplicación “Análisis de la Estructura Organizacional y su Incidencia en los procesos Administrativos de la Empresa Segueri Inversiones Segripol F.P. Barinas estado Barinas”. Cuyo objetivo fue analizar la estructura organizacional y su incidencia en los procesos administrativos de la empresa SEGUERI Inversiones SEGRIPOL F.P para el año 2017-2018; enmarcada en una investigación descriptiva, cuantitativa, considerando como objeto en estudio a el universo total de personas que laboraban en la empresa. Las investigadoras desarrollaron un cuestionario; y como técnica la observación directa de las dimensiones estructurales que presenta la estructura organizacional, para posteriormente, con base en los datos obtenidos directamente de la realidad, realizar un análisis basado en las teorías señaladas en la investigación, en busca de optimizar la gestión de los procesos administrativos, contribuyendo así a la solución de la problemática existente.

De tal forma que, la investigación presenta fundamentación para el estudio en desarrollo, ya que se busca desde el análisis de la dimensión estructural y contextual ajustar la estructura organizativa ya existente, desde las consideraciones necesarias para conseguir los objetivos, estando todos los procesos enlazados desde las metas, ejecución de la estrategia empresarial, tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo, tomas de decisiones y facilitará el control oportuno de las actividades. Además, se tiene una justificación muy certera ante la recolección de información desde la observación directa por ser la investigadora parte de la gerencia actual de la institución objeto en estudio.

Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio

El Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico adscrito al Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (Mincyt), fue aprobado bajo gaceta oficial Número 42.515, de fecha 29 de noviembre de 2022, donde nombra a su autoridad el Viceministro Dr. Alberto Quintero. Sin embargo, la aprobación de su estructura se da en gaceta 42.596 de fecha 24 de marzo de 2023,

donde se nombran la aprobación de sus tres directores con las competencias de Directores generales. Fundamentando tres direcciones; las cuales son Dirección General de Articulación y Desarrollo de Redes para la Aplicación del Conocimiento Científico, Dirección General de Proyectos Estratégicos de Aplicación Científica, Dirección General de Planificación para la Aplicación del Conocimiento Científico.

Seguidamente, inicia el proceso de contextualización y aprobación de competencias y funciones, orientado por la Dirección General de Planificación y Presupuesto del Mincyt. Ante lo cual, se logra la aprobación de siete (07) direcciones de línea y catorce (14) coordinaciones en total. Actualmente se encuentra integrada por veinte y ocho (28) trabajadores con distintos perfiles; entre ellos, administradores, planificadores, estadísticos, ingenieros, abogados, biólogos, polítólogos, y otros que conforman el equipo multidisciplinarios del despacho.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas según Hurtado (2012), “comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.98). Dentro de este contexto, este apartado se enfoca en función de las temáticas que integran el objeto tratado, al igual que de las variables que serán analizadas. Por ello, el presente estudio hace referencia a las diferentes teorías que sirven de base al rediseño de la estructura organizacional, como fuente para el estudio de las incidencias de los procesos administrativos de la institución objeto en estudio.

Organización.

El concepto de organización integra varios aspectos desde una visión abstracta; Chiavenato (2001), señala: “La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización 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. Por consiguiente, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos”. (p.33).

Es decir, es el resultado de la relación de los procesos denominados planeación, organización, dirección y control; de tal forma, es de gran importancia puesto que

simplifica el trabajo, fomenta la eficiencia, establece la forma de realizar las tareas, con la visión de lograr los objetivos planeados.

Tipos de Organización.

De acuerdo a lo expresado por Chiavenato (2001), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes; esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. Dentro del contexto, se presenta los principales tipos de organizaciones, según sus objetivos, estructura y características principales.

1. Organizaciones según sus fines. Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades.
 - 1.1 Organizaciones con fines de lucro. Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
 - 1.2 Organizaciones sin fines de lucro. Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras, son ejemplos de este tipo de organizaciones.
2. Organizaciones según su formalidad: dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control, se dividen en:
 - 2.1.- Organización formal. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Es decir, comprenden estructura organizacional, reglamentos, manuales de funciones, normas y procedimientos. Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:
 - a. Organización Lineal. Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales, su nombre significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados,

de ahí su formato piramidal; pues cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, puesto que las líneas de comunicación son estrictamente establecidas; es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

- b. Organización Funcional. Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones, muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones, ya que este principio separa, distingue y especializa.
 - c. Organización Línea-Staff. Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas; en esta organización, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo; coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí, los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
- 2.2. Organizaciones Informales: definida como el conjunto de interacciones y relaciones establecidas por las personas que conforman la organización, que no se relaciona con el puesto o la función que cada una cumple. Es decir, consiste en medios no oficiales, pero son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Además, no presentan estructura legalmente fundamentada.
3. Organizaciones según su grado de centralización: se refiere a la medida en que la autoridad se delega, para Hitt, Black y Porter (2013), se dividen en:
- a. Organizaciones Centralizadas: En este tipo de organización, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
 - b. Organizaciones Descentralizadas: En esta la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible, es

característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles; puesto que las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Proceso Administrativo.

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común, el cual es aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para su sociedad (Aguilar, 2013). Es decir, que el proceso administrativo es una herramienta metodológica estructurada que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.

Fases del Proceso Administrativo.

Se plantean dos fases dentro del proceso administrativo, una mecánica y otra dinámica. En la primera, se busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización. La segunda, se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las actividades de dirección, al igual que de control.

1. Planeación.

Para Münch y García (2013) expresan que, la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

Es decir que, el objetivo de la administración es alcanzar una meta declarada. Por ello, la planeación genera la base para una acción segura que resulta de la práctica de la administración para pronosticar y prepararse ante los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, dicha fase es necesaria para diseñar los pasos a seguir en la ejecución de las operaciones de la organización.

Elementos de la planeación.

- a. Propósitos o misiones. Chiavenato (2010), establece que, “en el fondo toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad; parte de esta finalidad la representa la misión que es la razón esencial de ser y existir del organismo, además de su papel en la sociedad”

De tal modo que, la misión o propósito es un componente importante en el proceso de planificación porque a través de la misma se logra especificar los pasos a seguir para lograr la operacionalización de la empresa.

- b. Objetivos o metas. De acuerdo con Münch y García (2013), “los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”. Dentro de este contexto, los objetivos generan la guía que busca predeterminar un curso de acción a seguir para lograr los mismos.
- c. Estrategias. Para Münch y García (2013) “las estrategias de la empresa son el curso de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”.

Bajo esta perspectiva, las estrategias definen el plan de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios, generando como resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización.

- d. Políticas. Münch y García (2013) “las políticas son guías para orientar la acción; son los criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”.

Por consiguiente, las políticas son razones de ejecución que aportan al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

- e. Procedimientos: sobre este particular, Münch y García (2013) agregan que.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores, determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades. (p.105)

Es decir que, los procedimientos son las rutas formales describen las actividades y los pasos a seguir en la realización de un fin.

- f. Reglas: según Münch y García (2013), “son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa...”.

Para los gerentes las reglas son totalmente necesarias porque permite al gerente tomar decisiones fundamentadas sobre el comportamiento de los subordinados o sobre situaciones específicas.

- g. Programas o planes: Münch y García, (2013), catalogan como programa a un esquema en el cual se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes, cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Bajo este enfoque, se está en acuerdo que los programas son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deban realizarse, permitiendo mantener las actividades en orden. Además, sirven como herramienta de control, evita la duplicidad de esfuerzos, y permite incluir solo las actividades que son necesarias, determinándose el tiempo de iniciación además de la terminación de las tareas.

- h. Presupuesto o recursos. Tal como lo señalan Koontz y Weihrich (2015), un presupuesto es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, éste obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus proyecciones de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital. Es decir, el presupuesto es el plan financiero que permite tomar las decisiones para proteger el estado financiero de la empresa, evaluando como principio los ingresos o gastos de un periodo determinado.

3. Organización.

Como parte del proceso administrativo Münch y García (2013) la define “como la forma en que las actividades de una organización se dividen y se coordinan”.

Según los autores, la organización presenta los elementos descritos a continuación:

- a. Estructura.: Implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

- b. Sistematización: se refiere a que, todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- c. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- d. Jerarquía: la organización como estructura origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- e. Simplificación de funciones: se refiere a que, se debe establecer los métodos más sencillos, para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

3. Dirección.

Para Gulick citado por Chiavenato (2019), señala “la dirección es la actividad permanente que implica tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, así como asumir el liderazgo de la empresa”. (p. 26).

En acuerdo a este señalamiento, la dirección es la fundamental para el logro de objetivos; sin embargo, el resultado de la gestión de la dirección va depender del liderazgo ya que el líder ejerce influencia sobre los trabajadores, coordina y motiva para contribuir al logro de las metas organizacionales, a través de una buena comunicación.

Los elementos de la dirección, según Chiavenato (2019):

1.- El liderazgo: sin la dirección es imposible, y la dirección sin liderazgo sería irresponsable, puesto que constituye uno de los tres elementos que componen el proceso de dirección; El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada una de sus áreas. Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar.

El liderazgo consiste en reducir la incertidumbre grupal y elegir el comportamiento con el cual se consigue esa reducción, es decir, la toma de decisiones. En ese sentido, el líder es una persona que toma decisiones o la que ayuda al grupo a tomar decisiones adecuadas

2.- Motivación. Están relacionados con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Están bajo el control del individuo, pues se

relacionan con lo que él hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las actividades que el individuo realiza en el trabajo.

3.- Comunicación. es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales: a) Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas sepan cómo desempeñar sus tareas. b) Adoptar las actitudes necesarias para fomentar la motivación, la cooperación y la satisfacción en los puestos.

Bajo este contexto, se puede decir que un líder/gerente debe practicar la comunicación efectiva, ya que permite dirigir las funciones de planeación, organización, dirección y control. Es decir, fundamenta el proceso administrativo y sus resultados hacia la eficacia de dicho proceso.

4. Control.

Fayol citado por Chiavenato, (2019) “Consiste en verificar y comprobar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. El objetivo es encontrar las debilidades y los errores con la intención de rectificarlos y evitar que se repitan”. (p. 53).

Elementos del control: de acuerdo a Chiavenato (2019), se presenta los siguientes elementos:

a) Establecimiento de estándares o métricas: los estándares representan el desempeño deseado, y los criterios representan las normas que guían las decisiones.

Son marcas que ofrecen medios para establecer lo que se deba hacer, y cuál es el desempeño o resultado normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control debe asegurar o mantener. Las métricas pueden ser expresadas en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o por medio de índices.

b) Observación del desempeño: para controlar un desempeño se debe conocer algo a su respecto. El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a los estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. La evaluación del desempeño o del resultado busca obtener información sobre lo que está siendo controlado.

c) Comparación del desempeño con el estándar establecido: puede hacerse por medio de gráficos, informes, índices, porcentajes, métricas, estadísticas, etc. Esos

medios de presentación suponen técnicas que miden lo que debe ser controlado. Toda actividad proporciona algún tipo de variación, error o desvío. Es necesario definir los límites dentro de los cuales esa variación es aceptada como normal o deseable. Sólo las variaciones que sobrepasan los límites de la normalidad necesitan ser corregidas. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se centre únicamente en las excepciones o desvíos.

d) Acción correctiva: el objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, para que los objetivos sean alcanzados de la mejor manera. Así, las variaciones, errores o desvíos deben ser señalados y corregidos para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca hacer que todo se realice exactamente según lo planeado.

Crecimiento de las organizaciones.

Dentro de este contexto, Greiner (1972), en su Teoría del Ciclo de Vida Organizacional señala: “A medida que una compañía se desplaza a través de las fases de desarrollo, cada período evolutivo crea su propia revolución. Por ejemplo, las prácticas centralizadas llevan en el futuro a las demandas para la descentralización. Es más, la naturaleza de la evolución de dirección a cada período revolucionario determina si una compañía avanzará en su próxima fase de crecimiento evolutivo”.

Bajo esta conceptualización, se caracteriza la importancia de conocer la fase o período en que se encuentra el ciclo de vida organizacional de la empresa, el cual está totalmente integrado entre evolución y revolución. Por ello, se hace importante señalar que en esta teoría se presentan cinco dimensiones como la esencia para construir el modelo de desarrollo de la organización; como lo son la edad de la organización; el tamaño de la organización; las fases de evolución; las fases de revolución; y la proporción de crecimiento de la industria.

Para Greiner (1972), “La edad de la Organización es la dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo es el lapso de vida de una organización, es evidente que las mismas prácticas de la organización no se mantienen a lo largo de un largo lapso de tiempo. Esto no lleva a un punto básico: los problemas de dirección y principios están arraigados en el tiempo.

Por ejemplo, el concepto de descentralización puede tener relevancia el describir las prácticas corporativas en un período, más sin embargo no tendrá el mismo poder en otro período”. Es decir que, la organización con el tiempo evoluciona, y da paso a transcender desde los cambios que se puedan originar a lo largo del tiempo. Por lo tanto, las prácticas corporativas u operacionalización no va ser la misma con el pasar de los períodos.

El autor, señala sobre el tamaño de la Organización, los problemas de una compañía y sus soluciones tienden a cambiar notablemente con el número de empleados y el aumento en el volumen de ventas. Así, el tiempo no es el único determinante de la estructura; de hecho, las organizaciones que no crecen pueden retener muchos de los mismos problemas de dirección y prácticas en largos períodos.

Ahora bien, vinculado con la conceptualización anterior, se puede especificar que el tamaño de la organización es una dimensión totalmente interrelacionada con la estructura organizacional, ya que permite dirigir sobre los empleados la funcionalidad de una manera más efectiva, aunque si no se coordina adecuadamente los elementos de comunicación desde la dirección podría mantenerse los mismos problemas organizacionales.

Con respecto a la fase de evolución, Greiner (1972), explica “cuando se crece en edad y tamaño, otro fenómeno se pone en evidencia: el crecimiento prolongado que se tenga, terminará con el período evolutivo. La mayoría de las organizaciones crecientes no se expanden durante dos años y entonces se retira durante un año; más bien, aquéllos que normalmente sobreviven una crisis disfrutan cuatro a ocho años de crecimiento continuo sin un retroceso económico mayor o una ruptura interior”.

Ante lo expuesto, se puede decir que la evolución hace referencia al crecimiento prolongado, por lo cual se debe estar orientado a que la empresa se expande a partir de los dos años. Es decir, son las etapas de crecimiento.

Por su parte, parafraseando a Greiner (1972) señala en cuanto a la fase de revolución “Una evolución uniforme no es inevitable; no puede asumirse que el crecimiento de la organización es lineal. Así nosotros encontramos la evidencia de numerosas historias de casos que revelan períodos de turbulencia sustancial espaciadas entre los períodos más lisos de evolución...El término para describir

estos tiempos turbulentos es, los períodos de revolución, porque en ellos se exhibe un cambio serio en las prácticas de dirección. Durante tales períodos de crisis, varias compañías fallan, son incapaz de abandonar prácticas pasadas y efectuar los cambios necesarios en la organización, tales como reducir los niveles gerenciales en proporción con su crecimiento.

Esta fundamentación permite señalar que, el periodo de revolución es cuando una empresa se encuentra en tiempos turbulentos o llamados crisis. Además, el no estar dispuesto al cambio y a la adaptación de nuevas prácticas puede llevar a la dirección al fracaso.

Estructura organizacional.

La estructura organizacional según Robbins (2013) “es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente. La esencia básica de implantar o diseñar una estructura organizacional adecuada para una organización es definir los cargos, organizar las líneas de mando y establecer la especialización de los puestos; es decir, es una representación de la situación real de la organización”.

De tal forma que, la estructura organizacional define el nivel de subordinación como los niveles de jerarquía y control de la gerencia y supervisores, identifica el agrupamiento de colaboradores en departamentos en la organización. Por ello, es responsabilidad de los directivos, asegurar que la estructura de las organizaciones esté diseñada de manera correcta para que las diferentes partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar las metas propuestas.

Diseño organizacional.

El concepto de diseño organizacional hace referencia al proceso donde las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de una estructura, estrategias acordes a la actividad de la organización considerando los factores internos y externos, creación de puestos de trabajo, masificación en la comunicación interna que apoye a la toma de decisiones para hacerlas más efectivas y vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa. El Diseño Organizacional, según Daft (2007) refleja la forma que se implementan las metas y estrategias en la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para la ejecución y consolidación de las organizaciones. (p.56).

Importancia del diseño organizacional.

El diseño organizacional permite orientar el rumbo de las empresas contribuyendo en el mejor desempeño, funcionamiento integrado y ejecución de los procesos administrativos de forma técnica y efectiva. Principalmente, se enfatiza en el proceso de la elección de la estructura según las estrategias, funciones, tecnologías, talento humano y entorno donde se desenvuelve la organización cumpliendo con la misión, visión y objetivos planteados, haciendo posible que los procesos administrativos sean exitosos.

Tal como señala Yagual y Palma (2013), en su estudio que el diseño organizacional es clave para las empresas:

“Es un elemento empresarial clave de hoy en día para conseguir la efectividad e innovación en las empresas o para establecer y propiciar acciones que impulsen el desarrollo organizacional en el ámbito competitivo a través de la jerarquización, división del trabajo y consecución de objetivos, de tal forma que incide en la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad de las dimensiones de las estructuras organizacionales” (p.22).

De tal forma que, es importante porque implica la adecuada distribución de las funciones por parte de los trabajadores, así como directrices esenciales para realizar las tareas asignadas en cada área de trabajo, aunque es necesario tomar en consideración las necesidades o requerimientos que la empresa desea para generar un efectivo desarrollo organizacional

Dimensiones del diseño organizacional.

Desde este enfoque, las dimensiones proporcionan una base para medir y analizar las características que un externo no puede ver, y revelan información importante de la organización. Según Daft (2011), el primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos”. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Por su parte Barboza (2013), desarrolla cada una de ella:

1. **Dimensiones estructurales:** Proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas y están son:

- a. **Formalización:** Representa la cantidad de documentación escrita en la organización; es decir, incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas. Depende de las funciones que se desempeñan en la empresa de forma segura y exitosa, empleando documentos de formalidad en el cual se describen las funciones, procesos, es decir la actividad que se realiza en las áreas de trabajo de la empresa, en concordancia con los objetivos que se ha propuesto para conseguir la efectividad.
- b. **Especialización:** Es el grado en que las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas, al ser extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango de tareas; por el contrario, si la especialización es baja, los empleados desarrollan amplias tareas en sus trabajos. La importancia de la especialización, conlleva a la división del trabajo extendido a la capacidad de ejecutar de manera precisa y concisa las actividades de los miembros de la empresa, logrando la eficiencia en un campo de acción sin limitaciones.
- c. **Jerarquía de autoridad:** Describe la línea de mando y el tramo de control (el número de empleados) de cada supervisor, la jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama; cuando el tramo de control es corto, la jerarquía tiende a ser alta, cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad es corta.
- d. **Complejidad:** Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización, puede ser medida a lo largo de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es el número de niveles jerárquicos; la complejidad horizontal es el número de funciones o departamentos que existen horizontalmente a lo largo de la organización, y la complejidad espacial es el número de unidades geográficas.
- e. **Centralización:** Se enfatiza en la toma de decisiones por parte de los altos mandos sobre los subordinados, es decir es el nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión, partiendo que cuando la decisión es en el nivel superior, la organización es centralizada; y cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada y da lugar al éxito personal

y laboral en el desarrollo de sus funciones en el menor tiempo posible y generando productividad para la empresa.

- f. **Profesionalismo:** Atribuye el nivel académico y de aprendizaje que poseen el talento humano en la empresa, para desempeñar eficientemente las actividades a su cargo, este es un factor indispensable para la ejecución excelente de los procesos administrativos ya que depende de la capacidad intelectual y facilidad para resolver problemas que se presenten.
- g. **Razones de personal:** Se refiere a la distribución de personas entre las diversas funciones y distintas áreas de trabajo, a fin de conseguir los objetivos y metas propuestas en un principio, contribuyendo al rendimiento óptimo de los empleados y organización en general. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

- 2. **Dimensiones contextuales:** Según Daft (2007), las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos supuestos bajo la estructura y procesos de trabajo de una organización.

Se caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño de la empresa que se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta, división o el número de personas que la conforman; la tecnología, son las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos; el ambiente externo y las objetivos, metas y estrategias, el primero, incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización y por último, definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones.

El rediseño organizacional

Se refiere a la revisión y modificación de la estructura, procesos y sistemas de una organización con el objetivo de mejorar su rendimiento. Chiavenato (2019), enfatiza que el rediseño no es solo un cambio superficial, sino un proceso que debe ser planificado y ejecutado cuidadosamente para lograr resultados efectivos.

Motivos para el Rediseño organizacional:

Fundamentados en Chiavenato (2019), las organizaciones pueden necesitar rediseñarse por diversas razones, tales como:

- Cambios en el entorno competitivo.
- Necesidades de adaptación a nuevas tecnologías.
- Reacciones ante crisis económicas o cambios en la demanda del mercado.
- La búsqueda de una mayor eficiencia operativa.

Por su parte, Chiavenato (2019), establece varios principios clave que deben guiar el proceso de rediseño organizacional:

- **Enfoque en el Cliente:** Las organizaciones deben centrarse en las necesidades y expectativas de sus clientes, lo que implica diseñar procesos que mejoren la satisfacción del cliente.
- **Flexibilidad:** La estructura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno y a las demandas del mercado.
- **Participación:** Involucrar a los empleados en el proceso de rediseño es fundamental, ya que su conocimiento y experiencia son valiosos para identificar áreas de mejora.
- **Innovación:** Fomentar una cultura de innovación es crucial para que las organizaciones puedan adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

Proceso de Rediseño:

Chiavenato (2019), propone un enfoque sistemático para llevar a cabo el rediseño organizacional que incluye varias etapas:

- **Diagnóstico:** Evaluar la situación actual de la organización, identificando problemas y oportunidades.
- **Definición de Objetivos:** Establecer metas claras y alcanzables para el rediseño.
- **Diseño de Nuevos Procesos:** Crear nuevos procesos y estructuras que alineen a la organización con sus objetivos estratégicos.
- **Implementación:** Llevar a cabo el rediseño, asegurándose de que todos los miembros de la organización estén informados y capacitados.
- **Evaluación y Ajuste:** Monitorear los resultados del rediseño y realizar ajustes según sea necesario.

2.3.- Bases Teóricas

Teoría del Pensamiento Administrativo Clásico.

El pionero de la doctrina administrativa es Henry Fayol (1917), citado por Martínez (2005), quien construye el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales; desde una perspectiva funcionalista afirma que la función básica de la Administración, como práctica. (p. 69). De acuerdo a lo señalado, es seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro, de ahí que defina la administración como un proceso que requiere de la ejecución de una serie de funciones. Al respecto, afirmaba que la función administrativa no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa.

Por su parte, Taylor (1916), referenciado por Martínez (2005), el trabajo es susceptible de ser estudiado científicamente, mediante la descomposición de sus elementos constitutivos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal diseñados y distribuidos. Surge así la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y el rediseño del mismo; de esta forma descompone las operaciones en sus elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.(p.69).

A partir del análisis de la forma como un trabajo es llevado a cabo, es posible eliminar las etapas innecesarias, los movimientos inútiles, las combinaciones inadecuadas, y así, diseñar un nuevo método; esto permite fijar estándares de trabajo (aspecto que en buena parte ha sido el resorte de la ingeniería industrial) a través de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, los estudios de incentivos, los estudios de distribución en planta y control de la producción.

Además, Max Weber (1921), citado por Martínez (2005), propone, a partir de la observación histórica de los fenómenos sociales, el ideal tipo de organización: “la burocracia. Un tipo de administración legal y racional susceptible de aplicación universal, incluso, en la vida cotidiana, donde dominación es primariamente administración”. (p. 70). El tipo más duro de dominación es aquel que se ejerce por medio de un cuadro burocrático. El dirigente, sea elegido o designado, posee la autoridad, aun cuando ésta sea por competencias legales. De tal forma, Weber conceptualizó la pirámide jerárquica; y quienes lo siguieron, la eternizaron.

Bajo estas Teorías, se puede fundamentar la presente investigación, ya que se centra en la estructura formal de la organización y en la división del trabajo. Seguidamente, en acuerdo a los principios de administración propuestos por Taylor que incluyen la especialización, la jerarquía, distribución de tareas y la unidad de mando se enfoca el análisis de la estructura para consecuentemente rediseñar. Por su parte, basado en la teoría de Weber, quien introdujo el concepto de burocracia como un modelo ideal de organización caracterizado por reglas claras y una jerarquía definida, se propone el rediseño de la estructura actual en estudio; ya que, al rediseñar se puede buscar una estructura más clara y jerárquica o, por el contrario, desburocratizar para fomentar la agilidad.

Teoría General de Sistemas.

Una de las primeras y más importantes contribuciones de este enfoque la brinda Katz y Kahn (1966), una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. (p.38). En este sentido, una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los intercambia con su entorno. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente.

Ahora bien, con la aparición de la TGS, el pensamiento administrativo sufre un proceso de apertura mental; en otras palabras, es un enfoque organizacional abierto, con énfasis en el ambiente y sus exigencias sobre la dinámica organizacional; que reconoce una constante interacción con el medio, un continuo proceso de intercambio, comunicación y retroalimentación; asume las ideas de auto-control y auto-organización, el reconocimiento del entorno y del ser humano como *sujeto* de acción; hace suyo el enfoque de contingencia, el posicionamiento del funcionalismo, y finalmente nos lleva a la desaparición del ser humano... quien termina fusionándose con el sistema y siendo un subsistema más de éste.

Bajo estos señalamientos, se enfatiza la necesidad de generar una propuesta para el rediseño de la estructura organizacional de la organización en cuestión; puesto que, desde este enfoque, se ve a la organización como un sistema abierto que

interactúa con su entorno, centrándose en las interrelaciones entre las partes de la organización y su adaptación al mismo. De tal manera que, al aplicar el rediseño se debe considerar cómo los diferentes departamentos o unidades interactúan y cómo se pueden optimizar estas interacciones para mejorar el rendimiento general.

2.4.- Bases Legales

Las bases legales representan la justificación legal de toda investigación, en ella se plasman las leyes, reglamentos entre otros. En este sentido, Martínez (2006), expone:

“Tal como la denominación de la sección lo indica, se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se pueden consultar: (a) la constitución nacional; (b) las leyes orgánicas; (c) las gacetas gubernamentales; entre otros dispositivos apropiados. La investigación se sustenta en una serie de documentos jurídicos” (p. 45).

Para la presente Investigación se ha considerado pertinente utilizar como bases legales a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 87.

“Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca”.

” Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones”. Desde este contexto, se sustenta el presente estudio en lo referente a que todo patrono se encuentra en la obligación de proporcionarle a los trabajadores seguridad, higiene y un ambiente de trabajo acorde a las necesidades y funciones que desempeñen.

Aunado a ello, el artículo 89 hace referencia a, “El trabajo es un hecho social y gozara de la protección del estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Ninguna Ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalecen la realidad sobre las formas o apariencias. Los derechos laborales son irrenunciables. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición”. De acuerdo con este artículo, donde se evidencia que todo trabajador tiene derecho a las mejoras laborales y por lo tanto la empresa está en el deber de proporcionarles capacitación de acuerdo al cargo, funciones o tareas que desempeñen.

Cabe citar también, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Título III: De la Justa Distribución de la Riqueza y las Condiciones de Trabajo. Capítulo V Condiciones Dignas de Trabajo.

Artículo 156.

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (P.1).

Bajo esta fundamentación, se justifica la propuesta del rediseño de la estructura organizacional de la institución en estudio, puesto que contribuye a garantizar la formación e intercambio de saberes en el proceso social del trabajo; además, permitirá brindar oportunidades del desarrollo intelectual a los trabajadores.

Por último, se señala la gaceta N° 42.515 de fecha 29 de noviembre de 2022 (ver anexo D), a través de la cual, bajo Decreto N° 4.751, se nombra la nueva Estructura del Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología, el cual señala: “se

nombran a la ciudadana Danmarys Lucía Hernández González, como Viceministra del Despacho para la Comunalización de la Ciencia para la Producción, al ciudadano Francisco Antonio Durán Colmenares, como Viceministro de Investigación y Generación del Conocimiento Científico, al ciudadano Alberto José Quintero, como Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico, a la ciudadana Georlexandra Gabriela del Valle Díaz, como Directora General de la Comisión Nacional de las Tecnologías de Información, del Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología”

Con este señalamiento, se puede evidenciar que la estructura Organización tiene un periodo de creación de dos años, lo que permite evaluar su funcionalidad ante el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos como parte de la política pública y desde el enfoque evolutivo de la institución.

Sistema de Variables

Las variables son “las que representan los elementos, factores o términos que puedan asumir diferentes valores, al ser examinados o que reflejan distintos contextos” (Silva, 2013, p.45). Es decir, hipótesis que caracterizan resultados para reflejar los diferentes términos e interrogantes que serán desarrolladas para lograr los alcances en la recolección de la información como una guía metodológica. Por consiguiente, el presente estudio define como variables a la Estructura Organizacional y los Procesos Administrativos. A continuación, se presenta el cuadro número 1, donde se observa el proceso de operacionalización de las variables a estudiar.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable Nominal	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ítems
Independiente: Diseño Organizacional	El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004 citado por Parra 2009).	Dimensión Organizacional Estructural	Formalización	1
			Especialización.	2
			Jerarquía de autoridad	3
			Centralización.	4
			Profesionalismo	5
			Razones de personal	
				6 y 7
		Dimensión Organizacional Contextual	Tecnología y/o herramientas.	8
			Ambiente externo y su relación con objetivos, metas y estrategias.	9
Dependiente: Procesos Administrativos	El flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común, el cual es aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para su sociedad. Aguilar, (2013).	Planeación	Estrategias, objetivos o metas.	10
			Planes o programas	11
			Procedimientos y reglas	12
		Organización	Estructura, sistematización, agrupamiento y asignación de actividades y responsabilidades, jerarquización y simplificación de funciones.	13
		Dirección	Liderazgo, Motivación y Comunicación	14
		Control	Establecimiento de estándares, Medición de resultados, Corrección, y Retroalimentación.	
				15 y 16

Fuente: Contreras (2025)

Capítulo III

Marco Metodológico

Hace referencia a la forma en la cual se da inicio a la investigación hasta que se concluye la misma, “el fin esencial del marco metodológico es el de situar en el lenguaje de la investigación los métodos e instrumentos que se emplearan en el trabajo planteado”. (Silva, 2013, p.77). De tal forma, se hace necesario describir la naturaleza de la investigación. Por consiguiente, el objetivo del estudio está fundamentado en “Rediseñar la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la eficiencia de los procesos administrativos”.

Dentro de este contexto, se presentan los principales aspectos metodológicos que permitieron el desarrollo de la investigación tales como tipo y diseño de investigación, población, muestra, así como técnicas y procedimientos que se utilizaron para llevar a cabo dicha investigación al igual que el cronograma de ejecución del trabajo.

Enfoque de la investigación

Dada la naturaleza de la investigación, se enfocó en un estudio cuantitativo, definido como “un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (Hernández, 2012, p. 21). El presente trabajo al estar fundamentado bajo una metodología cuantitativa se orientó hacia la búsqueda de resultados; empleando métodos y técnicas confiables, mensurables y comparables, haciendo uso de procedimientos estadísticos en fases operativas donde la teoría que le sirvió de base a la investigación terminó operacionalizada en variables.

Aunado a ello, su enfoque cuantitativo se respalda ya que, es necesario para poder analizar los resultados de las encuestas que se aplicaran al personal de la empresa. Dicha fundamentación se basa en la teoría de Hernández, Fernández y Baptista, (2012) los cuales dicen que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud patrones de comportamientos en una población” (p. 5).

Bajo estos señalamientos, se concluye que toda investigación determina el tipo de método a aplicar, a fin de poder dar respuestas a las interrogantes formuladas en el trabajo. Con respecto al estudio, éste método sirvió de apoyo para abordar la temática, seleccionando y tomando en consideración el tipo de modelo metodológico en el que se inserta la investigación, así como los objetivos planteados en la misma.

Tipo de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza y características del problema en cuestión, se enmarca en una investigación descriptiva; debido a que, se plantea caracterizar un hecho o fenómeno en torno al análisis de la estructura organizacional y su incidencia en los procesos administrativos del objeto de estudio; Según Hernández, Fernández y Baptista (2012) la Investigación con modalidad descriptiva consiste en:

Buscar y especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (p. 119).

En virtud de ello, el estudio fue descriptivo por cuanto se realizó una recopilación de las características que presenta la estructura organizacional, permitiendo así llegar al análisis de la misma, para luego proponer el rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico en busca de la eficiencia de los procesos administrativos.

Diseño de Investigación

En el presente estudio, se empleó el diseño de campo por cuanto se describió e interpretó la realidad actual de las variables, permitiendo diagnosticar las incidencias ante la problemática evidenciada. Según Malhotra, (2016), define:

En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad... Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza (p.50).

Se fundamenta sobre este diseño, debido a que los datos surgen de la observación directa de las dimensiones estructurales y contextuales que presenta la estructura organizacional, al igual que los motivos evidenciados para el rediseño; a tal efecto, con base al análisis de los datos obtenidos directamente de la realidad,

y fundamentando en las teorías señaladas en la investigación, en busca de optimizar la gestión de los procesos administrativos, contribuyendo así a la solución de la problemática existente a través de la propuesta planteada.

Nivel de la investigación

De acuerdo al tema a desarrollar se establece que el nivel de investigación es descriptivo, en este sentido, según, Arias (2006) “el fenómeno de estudio desde su propia naturaleza en un contexto determinado, sin alterar su condición tal como existe al momento de estudio”. El mismo autor plantea que “los estudios descriptivos consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.23). En este sentido, el trabajo indaga dentro de las exigencias de la investigación descriptiva, dado que persigue primordialmente analizar el fenómeno de toma de decisión, para determinar las propiedades importantes del mismo.

Modalidad de investigación

La presente investigación corresponde a la modalidad de proyecto factible. En este sentido, para Sabino (2008, p. 16), “el proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta o de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de grupos sociales; pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Población y Muestra

Población.

Para Hernández y Otros (2012), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Por consiguiente, una investigación puede tener como fin estudiar las variables de un conjunto numeroso de objetos, individuos e incluso documentos, a dicho conjunto se le denomina población. En este sentido, la población objeto en estudio estuvo constituida por veinte y ocho (28) personas que laboran en el Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico desde la estructura actualmente aprobada.

Tabla 2. Distribución de la Población

Direcciones	Nº de trabajadores	Total
Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.	05	05
Dirección General de Planificación para la Aplicación del Conocimiento Científico.	05	05
Dirección General de Articulación y Desarrollo de Redes para la Aplicación del Conocimiento Científico.	14	14
Dirección General de Proyectos Estratégicos de Aplicación Científica.	04	04
Σ	28	28

Fuente: Coordinación DVACC, 2025

Muestra

Para Hernández y Otros (2012) la muestra es “el subconjunto representativo de la población” (p.69); para efectos del estudio, no se aplicarán tratamientos muéstros, dado que se tomó como referencia lo expuesto por Méndez citado por Hernández y Otros (2012), quienes señalan que “cuando la población es pequeña y finita no se aplican tratamientos muéstros” (p.34). Por tal motivo, los veinte y ocho (28) sujetos participantes se tomaron en su totalidad, por lo que se tomó la muestra censal. Para Arias (2012), una investigación censal implica la recolección de datos de todos los miembros de una población. (p.1).

Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica empleada para la investigación fue una encuesta que según Hernández y Otros (2012), se refiere a “procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). De tal forma, se obtuvo la opinión de las personas que laboran en Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico, en relación a las variables de estudio, ante los cuales la investigadora proceso dicha encuesta desde la confiabilidad, validez y su adecuación a la población.

En cuanto al instrumento de recolección se utilizó el cuestionario que, para Silva (2013) se refiere a un “formulario impreso con serie de preguntas ordenadas y lógicas, destinado a obtener información objetiva de una determinada muestra”

(p.112). Por ello, se procedió con un cuestionario de preguntas cerradas, a través del cual se desarrollaron las variables en estudio, (ver anexo A).

Validez y Confiabilidad

Validez.

“La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas del instrumento de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación”. (Rangel, 2010, p. 54)

Por consiguiente, la validación del instrumento se realizó a través del método de juicio de expertos; es decir, que fue sometido a consideración de especialistas en el área de metodología de investigación y administración quienes ajustaron los ítems que integran el cuestionario en función de los objetivos de la investigación. Por lo tanto, tres (03) expertos realizaron su evaluación y certificaron la validez de constructo y contenido de acuerdo con los indicadores de las variables resultantes.

Confiabilidad:

La confiabilidad del instrumento se refiere a medir el grado de veracidad y exactitud con que su contenido permite acercar los datos recopilados a la realidad de la problemática planteada. Al respecto Arias (2012), expresa “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen iguales resultados” (p. 35).

En la presente investigación, la confiabilidad se determinó mediante la aplicación de una prueba piloto a una muestra aleatoria con características similares a la muestra en estudio y no pertenecientes a la misma, los resultados de la prueba piloto se procesaron a través del coeficiente estadístico de Kuder-Richardson (KR20), el cual corresponde debido a que el instrumento está conformado por preguntas con dos opciones de respuestas o dicotómicas: SI/NO. Para el KR20, la misma lógica se adopta en el nivel de los ítems. Es lo que se denomina unidimensional. El KR20 se aplica en la caja dicotómica de ítems y se calculó con la siguiente ecuación:

$$KR20 = \left(\frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma_t^2 - \sum p_i q_i}{\sigma_t^2}$$

σ_t^2 = variación de las cuentas de la prueba.

N = a un número total de ítems en la prueba

p_i = es la proporción de respuestas correctas al ítem I.

Índice de inteligencia = proporción de respuestas incorrectas al ítem I.

El procedimiento consistió en aplicar una prueba piloto, según Malhotra (2004 p.2), “es la aplicación del cuestionario a una muestra pequeña de encuestados para identificar y eliminar los posibles problemas en la elaboración del mismo”. Se aplicó a veintiocho (28) sujetos con características similares a los de la muestra y se calculó el KR20, procesando los datos mediante una hoja de cálculo del programa Excel de Windows 2010. Una vez obtenido el valor Kr20, se comparó con la tabla 1 de valores para este coeficiente, esto para determinar el grado de confiabilidad, el cual fue de 0,75 que de acuerdo a la tabla 2 es muy confiable.

Tabla 3. Valores para KuderRicharsond

Rango	Dimension
0	Nula
0,01 - 0,20	Muy baja
0,21- 0,40	Baja
0,41 - 0,60	Moderada o Sustancial
0,61 - 0,80	confiable
0,81 - 0,99	Muy confiable
1	Confiable

Fuente: Muñiz (2003)

Técnica y Análisis de la Información

El análisis de la información según Hurtado (2010), “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos” (p. 154). El proceso ayuda a la investigadora a conseguir datos que luego son llevados al análisis de la información; por ello, se realizó de la siguiente manera: desarrolló un cuestionario a cada uno de los informantes a través de la encuesta. Luego, se interpretaron los resultados logrando la comprensión de los mismos, para así atender la problemática planteada,

y los objetivos de estudio. Cabe señalar que, cada uno de los ítems se analizó de manera cualitativa y cuantitativa. Todo ello, sirvió de base para el desarrollo de la propuesta en cuestión.

Cronograma de Actividades

Se presenta mediante un cuadro las actividades y su tiempo de ejecución. A continuación, se presentan el diagrama de cómo serán desarrolladas las mismas.

Tabla 4. Cronogramas de actividades

Actividades	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Desarrollo de contextualización del problema.					
Diseño y aplicación del Instrumento.					
Procesamiento de datos					
Presentación y Análisis de los resultados.					
Elaboración de la propuesta					
Presentación de la propuesta					
Entrega y defensa del proyecto					

Fuente: Contreras (2025)

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Presentación y Análisis de los Resultados

Balestrini (2006), señala que “el análisis e interpretación de los datos, se convierte en la fase de aplicación lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación... a fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas”. (p. 170). Por consiguiente, la técnica y análisis de datos hace referencia al sometimiento de los datos para obtener un objetivo o dar respuesta a una interrogante. Por su parte, Arias (2006) señala que la interpretación de los datos “son las que describen las distintas operaciones a las que se someten los datos que se obtienen: clasificación, registro, tabulación codificación si fuere el caso” (p. 111).

Así mismo, señala el análisis como “las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que fueron empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (Ob cit.). De tal forma, que se aplicó el instrumento y se llegó al análisis de los datos a través de la estadística descriptiva, con el uso de frecuencias absolutas y porcentuales, de acuerdo a las variables y dimensiones del estudio. Asimismo, se sintetizan los resultados agrupándose en la presentación del título, análisis e interpretación de estos. Presentándose los cuadros estadísticos con cruce de su variable, dimensión, indicador e ítems. Mostrándose las gráficas, donde se identifican las repuestas dicotómicas y sus porcentajes, con su respectivo análisis de resultados de forma cuantitativa, expresados cualitativamente.

Ante ello, en la presente investigación se procedió a realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico, así como la su incidencia en los procesos administrativos que se llevan en dicha organización; el mismo consistió en aplicar una encuesta de dieciséis (16) preguntas, todas con respuestas dicotómicas (Sí o No). El instrumento utilizado fue el cuestionario (Anexo A), el cual se aplicó por separado a cada uno de los integrantes de las áreas administrativas de la organización en estudio.

Respuestas sobre la variable 1: Situación actual en cuanto al Diseño Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico (DVACC): **Dimensión estructural**: Formalización, especialización, niveles jerárquicos, centralización y profesionalismo. Según frecuencia absoluta y porcentual.

Tabla 5.

Ítem 1. ¿Cree usted que la estructura del DVACC cuenta con niveles de formalización?

Alternativas	Nº	%
Si	17	61
No	11	39
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador: Formalización de empresa, Ítem 1.

Tabla 6.

Ítem 2. ¿Usted durante un tiempo determinado desarrolla un amplio rango de tareas?

Alternativas	Nº	%
Si	15	54
No	13	46
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador: Especialización, Ítem 2.

Tabla 7.

Ítem 3. ¿Tiene conocimientos sobre los niveles jerárquicos del DVACC?

Alternativas	Nº	%
Si	28	100
No	0	0
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador: Jerarquía de autoridad, Ítem 3.

Tabla 8.**Ítem 4. ¿Considera que la toma de decisiones es centralizada?**

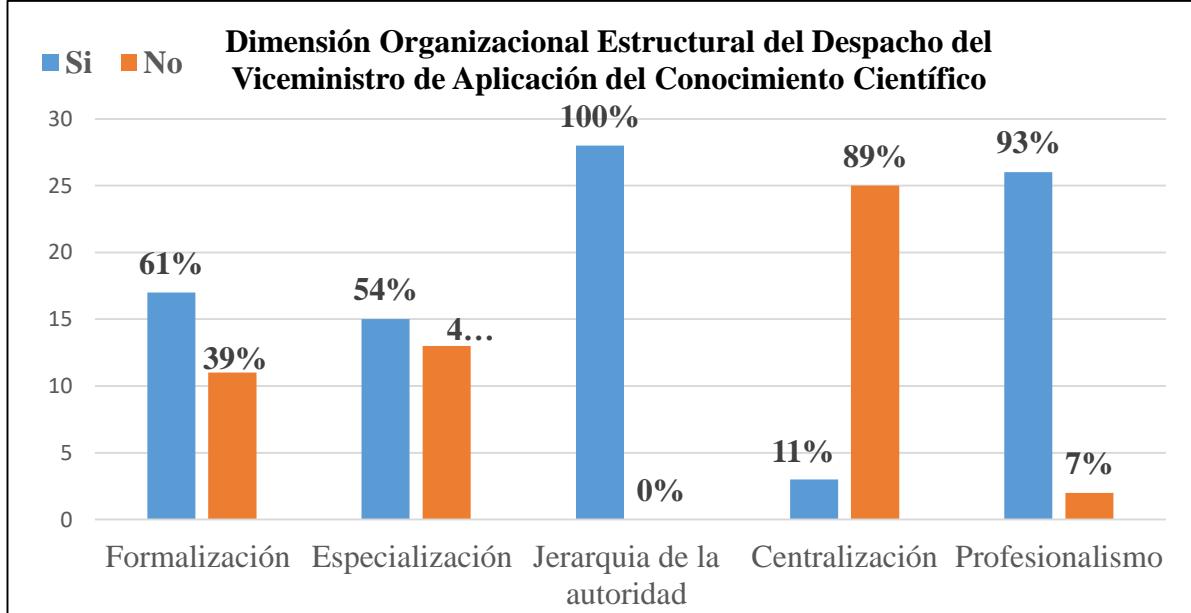
Alternativas	Nº	%
Si	3	11
No	25	89
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador: Centralización, Ítem 4.

Tabla 9.**Ítem 5. ¿Posee conocimientos de las tareas a ejecutar por departamento?**

Alternativas	Nº	%
Si	26	93
No	2	7
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador: Profesionalismo, Ítem 5.

Figura N°1

Fuente: Tablas 5,6,7,8, y 9

Análisis: Dimensión estructural organizacional. Indicadores: Formalización, especialización, niveles jerárquicos, centralización y profesionalismo

Dentro del contexto de formalización, el 61% de los encuestados indicaron que el Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico presenta una estructura formal, mientras que el 39 % opinan lo contrario. Ante este resultado, es importante especificar que aun cuando existe una estructura organizacional con la especificación de competencias, y funciones. Existe un número representativo que está en desconocimiento de esta.

Por su parte, desde el ámbito de especialización, se presenta qué el 54% de los encuestados indicaron que realizan un amplio rango de tareas durante un tiempo determinado; mientras el 46% señalaron que no lo hacen. De tal forma, se reflexiona sobre este resultado, puesto que refleja que el mayor porcentaje de los funcionarios adscritos a la institución realizan al mismo tiempo varias tareas. Esto muestra que la estructura actual en estudio carece de especialización; por lo tanto, proponer un rediseño de esta, permitirá evaluar la distribución de las actividades.

Con respecto a la jerarquía de autoridad, el 100% de los encuestados respondieron que conocen los niveles jerárquicos. De esta manera, se evidencia que los funcionarios de la organización dan el reconocimiento de la existencia de jerarquía en la misma. Por lo tanto, desde el enfoque de la investigación se precisa que la estructura cuenta con Jerarquía de autoridad.

Con relación a la centralización, los funcionarios coincidieron en un 89% que la toma de decisiones del objeto en estudio “no es centralizada”. Por el contrario, el 11% señalan que “si”. De acuerdo con este resultado representativo, y fundamentando que la centralización como dimensión organizacional es necesaria desde el alto rango de mando para la toma de decisiones; pero a su vez, la descentralización en los niveles más bajos genera productividad, puesto que las tareas y funciones se cumplen más rápido. Por ello, se puede deducir que el indicador en cuestión está presente y en desarrollo correcto.

De acuerdo, al profesionalismo como indicador en estudio, se tiene que un 93% de los funcionarios señalaron conocer las tareas a ejecutar por departamento,

mientras que el 7% indicaron que no tienen el conocimiento sobre dichas tareas. Esto muestra que la mayor parte del talento humano presenta profesionalismo en las áreas estratégicas que se desarrollan desde la estructura actual de la institución. Aunado a ello, se puede fundamentar el rediseño de la estructura, ya que se cuenta con un personal capacitado para desempeñar eficientemente las actividades a su cargo, puesto que, en la propuesta serían redimensionadas.

Respuestas sobre la variable 1: Situación actual en cuanto al Diseño Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico (DVACC): **Dimensión estructural:** Razones de personal. Según frecuencia absoluta y porcentual.

Tabla 10.

Ítem 6. ¿Presenta su área de trabajo la distribución de tareas, de acuerdo a la cantidad de personas que laboran?

Alternativas	N°	%
Si	13	46
No	15	54
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador: Razones de Personal, Ítem 6.

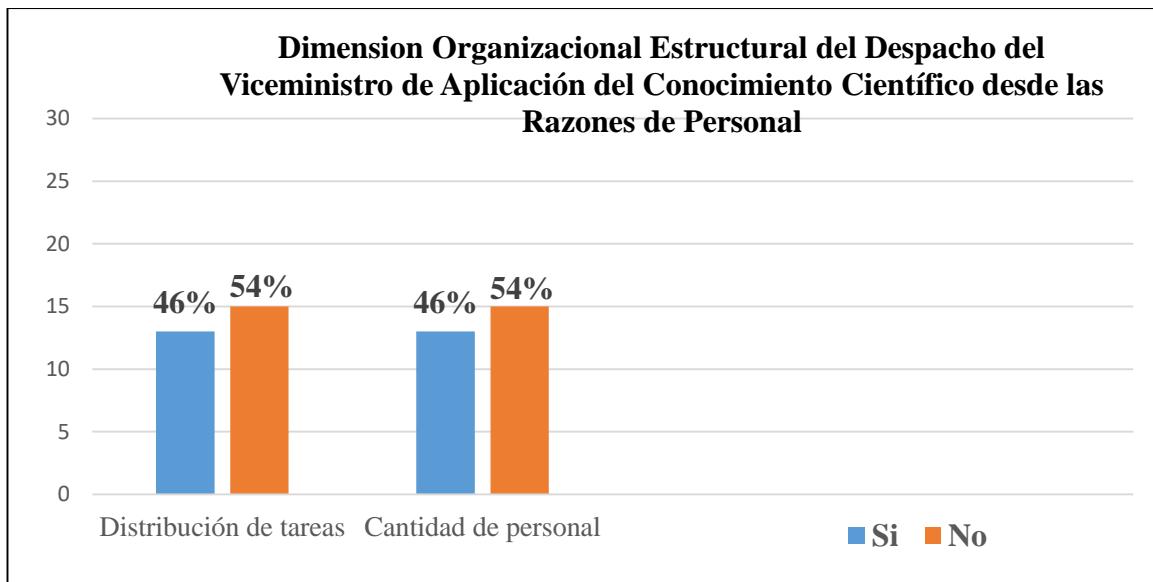
Tabla 11.

Ítem 7. ¿Considera que la cantidad del personal dentro de la institución es la adecuada para cumplir con los objetivos de la misma?

Alternativas	N°	%
Si	13	46
No	15	54
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador: Razones de Personal, Ítem 7.

Figura N°2



Fuente: Tablas 10 y 11

Análisis:

El 54% de los encuestados respondieron que actualmente no se realiza la distribución de tareas de acuerdo a la cantidad de personas que laboran en sus áreas de trabajo. Sin embargo, el 46% señalaron que si se realiza. Aunado a ello, en el mismo valor porcentual el 54% de los encuestados consideran que la cantidad de personal de la institución no es la adecuada para cumplir con los objetivos establecido en la misma; y el 46% señalo que la cantidad de personal si es la adecuada

Bajo este contexto, se puede especificar que la estructura actual del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico desde este indicador, no presenta efectividad en la razón del ser del personal. Debido a que, la cantidad de personal con respecto a la distribución de tareas se encuentran relacionadas, y de acuerdo con los valores porcentuales reflejados, se puede decir que la estructura organizacional actual pudiera estar incidiendo en la eficiencia de los procesos administrativos desarrollados en la actualidad

Respuestas sobre la variable 1: Situación actual en cuanto al Diseño Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento

Científico (DVACC): **Dimensión contextual.** Según frecuencia absoluta y porcentual.

Tabla 12.

Ítem 8. ¿Considera usted que las herramientas tecnológicas utilizadas en el DVACC son idóneas para el cumplimiento de las tareas?

Alternativas	Nº	%
Si	13	46
No	15	54
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador: Tecnologías y/o herramientas, Ítem 8.

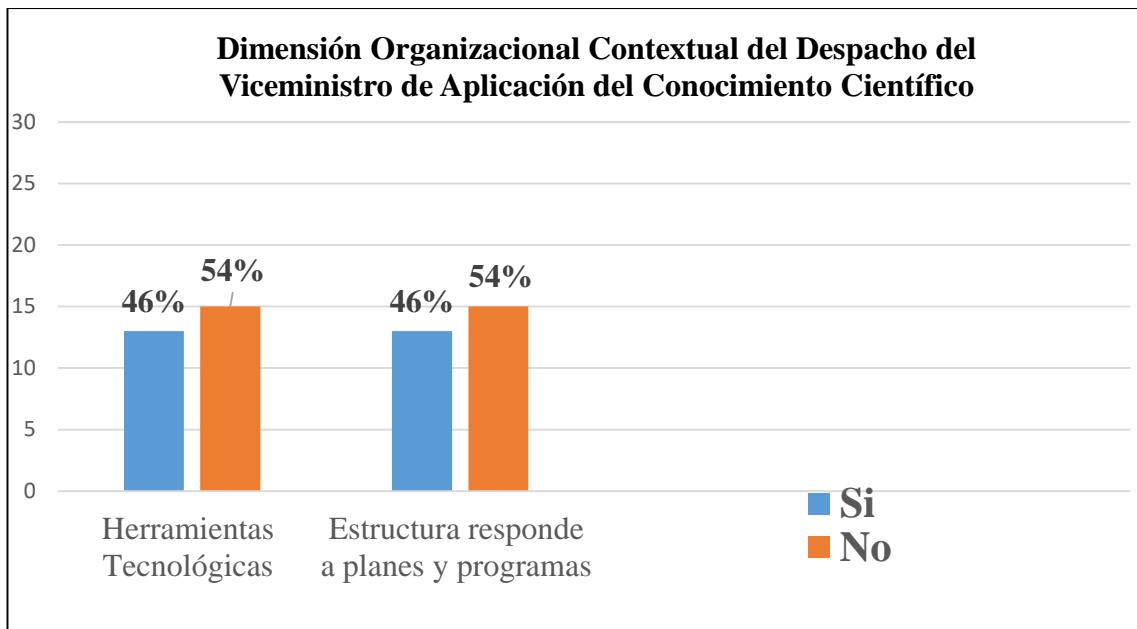
Tabla 13.

Ítem 9. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual del DVACC responden al desarrollo de planes y programas en diferentes comunidades del territorio nacional ?

Alternativas	Nº	%
Si	13	46
No	15	54
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Indicador:Tecnologías y/o herramientas, Ítem 8.

Figura N°3



Fuente: Tablas N° 12 y N° 13

Análisis:

El 54% de los encuestados no están en acuerdo con las herramientas tecnológicas que se utilizan para cumplir con las tareas propias de la organización en estudio. Sin embargo, el 46% si están en acuerdo. Por otra parte, el mismo valor de 54% no consideran que la estructura organizacional actual responda al desarrollo de los planes y programas de la institución llevados a cabo en diferentes comunidades del territorio nacional. No obstante, el 46% si está en acuerdo.

Bajo estos señalamientos, se puede plantear que la estructura organizacional actual del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico carece de la efectividad de una dimensión contextual definida de acuerdo con la fundamentación señalada en el presente trabajo de investigación. Puesto que, el personal adscrito tiene claridad en que la estructura organizacional actual no permite cumplir con el desarrollo de planes y programas de la institución.

Respuestas sobre la variable 2: el Diseño Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico (DVACC) y su incidencia en los procesos administrativos: **Dimensión: Planeación.** Según frecuencia absoluta y porcentual.

Tabla 14.

Ítem 10. ¿Conoce usted cuál es la estrategia organizacional del DVACC ?

Alternativas	Nº	%
Si	15	54
No	13	46
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. **Indicador:** Estrategias, objetivos o metas. Ítem 10.

Tabla 15.

Ítem 11. ¿Cuenta el DVACC con planes y programas definidos?

Alternativas	Nº	%
Si	28	100
No	0	0
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. **Indicador:** Planes o programas. Ítem 11.

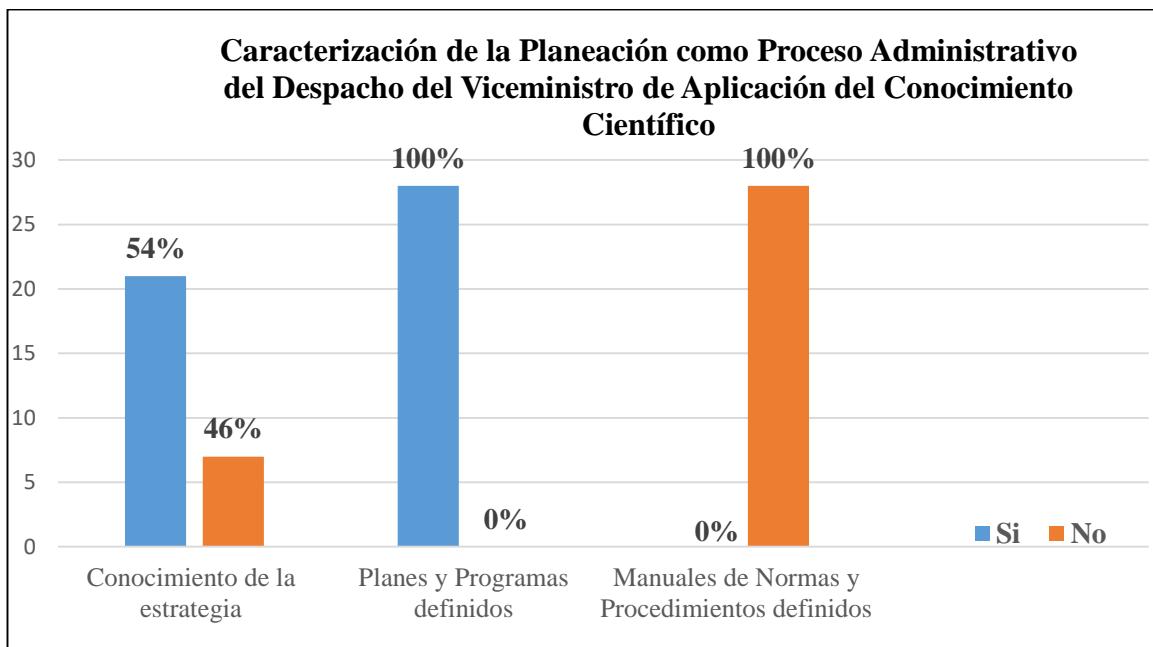
Tabla 16.

Ítem 12. ¿Cuenta el DVACC con manuales de normas y procedimientos ?

Alternativas	Nº	%
Si	0	0
No	28	100
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. **Indicador:** Procedimientos y reglas. Ítem 12.

Figura N°4



Fuente: tabla 14, 15 y 16

Análisis: de acuerdo con los resultados porcentuales reflejados en la figura N° 4, se puede decir que, el Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico desde la dimensión de planeación presenta ausencia en la socialización de la estrategia organizacional, reflejando el 54% señalamientos positivos sobre el conocimiento respectivo. No obstante, el 46% dice no conocer la estrategia. Por otra parte, el 100% señala que no existen manuales de normas y procedimientos, evidenciándose la falta de este elemento importante de la planeación organizacional. No obstante, se presenta que el 100% tienen conocimientos de que la organización cuenta con planes y programas definidos.

Ante ello, se puede deducir que no existe claridad desde el enfoque de planeación organizacional, ya que la estrategia presenta un porcentaje alto de desconocimiento por el personal que conforma la institución; siendo ésta el elemento principal de la organización desde la dimensión de planificación; puesto que, es la que permite definir el plan de acción y el proceso para alcanzar los objetivos.

Aunado a ello, si existe conocimiento de que el despacho cuenta con planes y programas. Por lo tanto, la contradicción reflejada en estos dos indicadores y sumándose la falta de manuales de normas y procedimientos, permiten decir que la planeación actualmente llevada a cabo está incidiendo de manera no eficiente en los procesos administrativos. Por lo tanto, se hace necesario establecer estrategias de desarrollo y eficiencia en la futura propuesta a plantear.

Respuestas sobre la variable 2: el Diseño Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico (DVACC) y su incidencia en los procesos administrativos: **Dimensión: Organización**. Según frecuencia absoluta y porcentual.

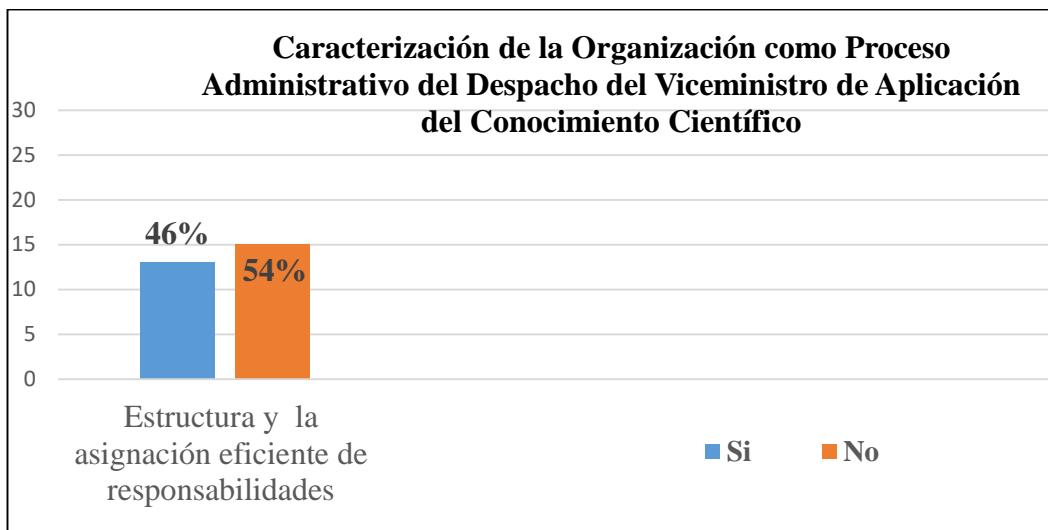
Tabla 17

Ítems 13. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual del DVACC, coadyuva a la asignación eficiente de actividades y responsabilidades internas ?

Alternativas	Nº	%
Si	13	46
No	15	54
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. **Indicador:** Estructura, sistematización, agrupamiento y asignación de actividades y responsabilidades, jerarquización y simplificación de funciones. Ítem 13.

Figura N°5



Fuente: Datos de la Tabla 17.

Análisis: el 54% de los encuestados señalaron no estar conformes con la estructura organizacional actual, en cuanto a que la misma no ayuda a la asignación eficiente de actividades y tareas. mientras que el 46% si está en acuerdo con la estructura desde este enfoque. Sin embargo, evaluando el presente ítem, es importante enfocar que una organización bien estructurada permite el establecimiento de funciones y actividades, lo que conlleva a la eficiencia por la efectividad de asignación de responsabilidades incidiendo en la distribución de trabajo, y simplificación de tareas. Ante ello, cabe señalar que la estructura organizacional actual desde el elemento de organización afecta en la eficiencia de los procesos administrativos. Por tales razones, se hace necesario establecer el rediseño de la propuesta en cuestión, y considerar en sus planteamientos una redimensión de las tareas y responsabilidades.

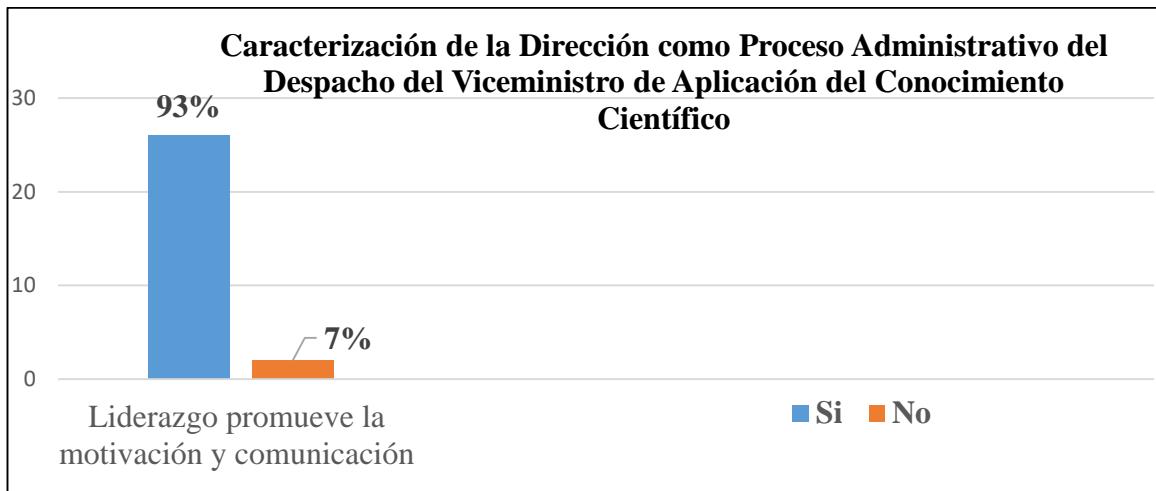
Respuestas sobre la variable 2: el Diseño Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico (DVACC) y su incidencia en los procesos administrativos: **Dimensión: Dirección**. Según frecuencia absoluta y porcentual.

Tabla 18

Ítem 14. ¿Cree usted que el estilo de liderazgo del DVACC promueve la motivación y comunicación entre sus trabajadores?

Alternativas	N°	%
Si	26	100
No	2	0
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. **Indicador:** Liderazgo, motivación y comunicación. Ítem 14.

Figura N° 6

Fuente: Datos de la tabla 18.

Análisis: el 93% de los funcionarios adscritos a la organización en estudio señalaron que el estilo de liderazgo desarrollado por los gerentes de la institución, promueven la motivación y la comunicación. Estos datos permiten analizar que los tres elementos principales de la dirección están presentes en la gerencia de la institución. De tal manera que, la motivación desde el aspecto individual propiciada por una comunicación efectiva permite direccionar las funciones de planeación, organización, dirección y control; al mismo tiempo, el liderazgo genera una correcta toma de decisiones.

En este sentido, se fundamentará con el rediseño de la propuesta la búsqueda de la eficacia de los procesos administrativos; ya que, actualmente el aspecto de dirección no es el problema; pues se evidencia que estos elementos han generado la continuidad de los procesos a pesar de no estar normados ni estandarizados.

Respuestas sobre la variable 2: el Diseño Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico (DVACC) y su incidencia en los procesos administrativos: **Dimensión: Control**. Según frecuencia absoluta y porcentual.

Tabla 19.

Ítem 15. ¿Conoce usted cuáles son las estrategias de control que realiza el DVACC, sobre la ejecución de planes y programas?

Alternativas	Nº	%
Si	26	0
No	2	100
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. **Indicador:** Establecimiento de estándares, Medición de resultados, Corrección, y Retroalimentación. Ítem 15

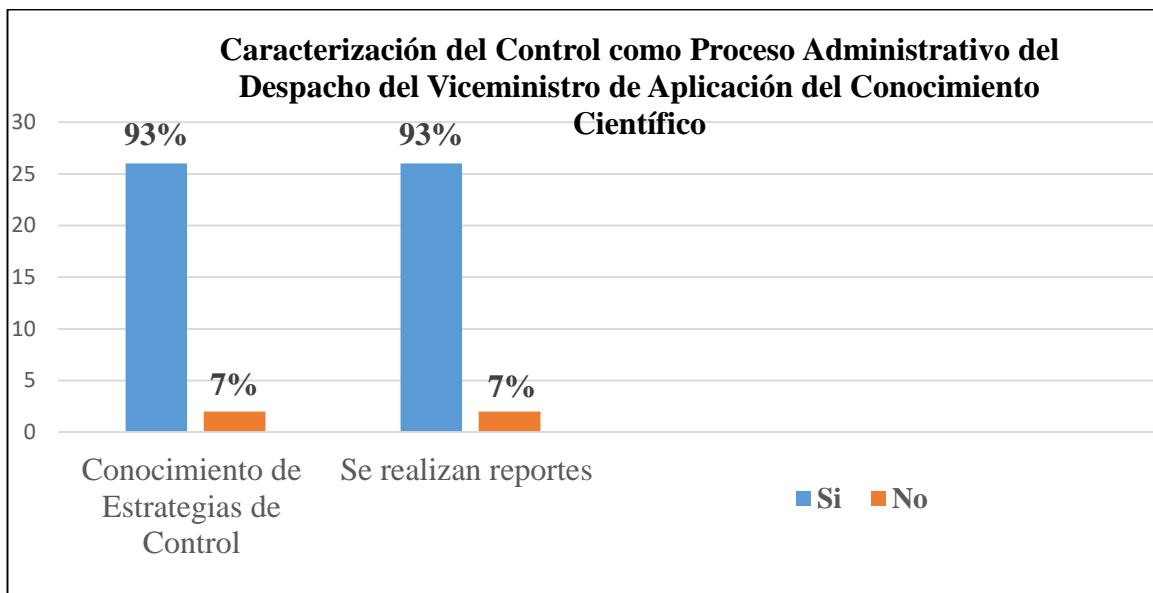
Tabla 20

Ítem 16. ¿Usted realiza reportes de tareas asignadas por su supervisor ?

Alternativas	Nº	%
Si	26	0
No	2	100
Total	28	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos. **Indicador:** Establecimiento de estándares, Medición de resultados, Corrección, y Retroalimentación. Ítem 16

Figura N°7



Fuente: Tablas 19 y 20

Análisis: con relación al control como elemento del proceso administrativo, y de acuerdo con los datos observados se presenta que el 93% de los encuestados señalaron tener conocimientos sobre las estrategias de control de la estructura actual; además, la misma representación porcentual indicaron realizar reportes a sus superiores. Ante ello, se puede caracterizar que la estructura organizacional actual presenta estrategias de control y entre ellas se encuentra la técnica del reporte como un estándar establecido para la comparación de desempeño. Se puede concluir el elemento de control no incide negativamente en la eficacia de los procesos administrativos porque si están presente.

Conclusión del análisis de los resultados

El análisis de resultados del cuestionario aplicado en el trabajo de grado titulado "Rediseño de la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico" revela aspectos significativos sobre la percepción de los servidores públicos respecto a la estructura organizacional existente. En términos de formalización, el 61% de los encuestados considera que hay una estructura formal en el despacho, mientras que el 39% opina lo contrario.

Este hallazgo sugiere que, a pesar de contar con una definición clara de competencias y funciones, una parte considerable del personal no está al tanto de

esta formalización, lo que podría afectar la eficiencia operativa y la claridad en la ejecución de tareas. Desde el ámbito de especialización, se observó que el 54% de los encuestados realiza un amplio rango de tareas simultáneamente, lo que indica una falta de especialización en la estructura actual. Esta situación puede llevar a la sobrecarga de trabajo y a la disminución en la calidad de los resultados.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

MODELO DE REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Presentación

El propósito del V Capítulo estuvo enmarcado en producir la propuesta idónea de realizar en esta investigación, como es proponer un Modelo para el Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos. De allí que, se especifica de manera clara y precisa los diferentes aspectos que darán solución al problema planteado y así satisfacer las necesidades que se presentan en relación con la problemática evidenciada. Todo ello, fundamentado desde las teorías y diagnóstico contextualizado en el presente estudio.

Para el diseño de la propuesta fue necesario evaluar el diagnóstico ya fundamentado con la evaluación de las variables en el capítulo anterior; aunado a ello, se establecen tres fases que permitieron presentar un modelo para el rediseño de la estructura organizacional de la institución en estudio. Cabe señalar que, se trabajó con la recolección de datos; puesto que, el estudio requirió de una revisión bibliográfica, recopilación de datos y documentos de apoyo de la estructura organizacional actualmente aprobada en el Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.

En este sentido, se realizó el análisis y revisión de la descripción o definición de Direcciones, coordinaciones y otras unidades; al igual que los objetivos, competencias y funciones de cada una de las gerencias o direcciones que conforman la estructura organizacional actual. De tal manera, se obtuvo el análisis de información y definición de necesidades; también se realizó un paralelo entre lo que debe caracterizar la estrategia organizacional y los recursos con que cuenta la institución desde los aspectos estructurales. Definidas las necesidades y brechas en

la estructura organizacional actual y su incidencia en la eficiencia de los procesos administrativos se recurrió al rediseño propuesto.

El Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos, se caracteriza por ser, viable a implementar y pertinente a la realidad del objeto en estudio. Se propone ejecutar bajo una metodología operativa de interacción participativa donde la guía y orientación del investigador como observador se convertirá en línea de acción para promover la contribución de todos los sujetos que constituyen la población seleccionada. En este sentido, la propuesta se desarrollará aplicando una metodología de interacción personal y facilitador donde se construye la socialización e integración de toda la población objeto en estudio.

Fundamentación de la propuesta.

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado, de tal manera que contribuya al éxito de la organización en el corto, mediano y largo plazo. No obstante, para permanecer y crecer en los entornos competitivos es necesario tener claro en donde se está y en donde se quiere estar, de allí su importancia en llevar a cabo el proceso administrativo en la organización y contribuir así al logro de las metas.

Al respecto Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2009), mencionan que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. De tal manera que, el éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

Por otra parte, de acuerdo con lo fundamentado por Greiner (1972), “cuando se crece en edad y tamaño, otro fenómeno se pone en evidencia: el crecimiento prolongado que se tenga terminará con el período evolutivo...” Es decir, la evolución hace referencia al crecimiento prolongado, por lo cual se debe estar

orientado a que la empresa se expande a partir de los dos años. Esto permite fundamentar la necesidad de rediseñar la estructura actual, ya que la edad de la organización en estudio es de dos años.

Dentro de este contexto, se puede decir que la primera fase del proceso administrativo es la planeación, la cual consiste en definir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quién lo va a hacer; definiendo para ello la visión, misión, estrategias, objetivos, metas, acciones e iniciativas, así como la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implementación, seguimiento y mejora continua. En el complejo entorno competitivo actual, es importante considerar que, para lograr el éxito en la dirección y gestión de las organizaciones, implica para sus trabajadores la necesidad de contar con una estructura organizacional que se adapte a la dinámica laboral del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico, y que permita alcanzar la eficiencia de los procesos administrativos.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Establecer un Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos.

Objetivos Específicos

Sensibilizar el alto mando jerárquico del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico sobre la necesidad de redimensionar la estructura organizacional actual.

Formar al talento humano que conforma la estructura organizativa del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico desde la dimensión de competencias y funciones de las áreas.

Diseñar la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de una propuesta se mide por la oportunidad que tiene la misma para ser puesta en práctica. En este estudio, se considera que existe:

Factibilidad Administrativa:

El Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico, cuenta en el ámbito institucional con capacidad instalada para el desarrollo de la propuesta. Para tal fin, se consideraron los espacios de las Direcciones Generales en óptimas condiciones de iluminación, ventilación, mobiliario y tecnología para tal fin.

Factibilidad Técnica y de Recursos:

El grupo de sujetos que servirán de agentes de cambio en este proceso, lo constituyen, un grupo de profesionales dispuestos a llevar a cabo esta propuesta, así como incorporarse en la misma.

Factibilidad Financiera:

Para el financiamiento de la propuesta Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos, participarán veinte y ocho (28) sujetos, contando con la manifestación y colaboración de todos ellos en producir cambios así como estar dispuestos a participar voluntariamente, como la autogestión permitida durante su desarrollo lo cual permite no presentar costos, ya que el presente rediseño será la base de favorecer la redimensión de funciones y competencias en las cuales actualmente los sujetos son participantes como funcionarios públicos. Además, se cuenta con los espacios y las herramientas tecnológicas para desarrollar la presente propuesta.

Justificación de la propuesta.

El “Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos”, se fundamenta en la búsqueda de lograr la mejora ante la distribución de tareas y efectividad en las funciones definidas; de tal forma, lograr la eficiencia en los procesos administrativos. Desde esta perspectiva, se tiene el imperante de innovar ante la estructura aprobada, sobre la necesidad de adecuar el diseño organizacional actual que permita gerenciar y operacionalizar desde la dinámica y evolución de la organización en estudio.

Dentro del mismo contexto, se cuenta con la presencia de los elementos de la Dirección, como lo son la motivación, comunicación y liderazgo. Lo cual, se describe como una ventaja para la puesta en desarrollo de la propuesta, puesto que la redimensión de la estructura organizacional no estaría expuesta a la resistencia al cambio. Aunado a la dimensión estructural, se presenta el indicador de centralización desde una caracterización representativa de descentralización, de tal forma la propuesta estará fundamentada desde este aspecto, ya que se podría considerar la participación del personal como parte del proceso evaluador de la implementación de esta.

Por su parte, de la evaluación del indicador “razones de personal” surge la necesidad de rediseñar la estructura organizacional para el establecimiento de mejorar la distribución del trabajo, y así logra la eficiencia de los procesos administrativos del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.

Estructura de la propuesta:

La propuesta se estructuró en tres fases operativas, las cuales se presentan a continuación. Fase I. Sensibilización. Fase II: Formación. Fase III: Diseño.

Tabla 21. Estructura de la propuesta:

Objetivo General: Establecer un Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos.

Fases	Objetivo Específico	Contenido	Estrategia	Responsable
Fase I: Sensibilización	Sensibilizar el alto mando jerárquico del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico sobre la necesidad de redimensionar la estructura organizacional actual	Importancia del “Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos”	Reunión con el coordinador de Despacho del Viceministro y sus directores generales como autoridades activas de la institución Conversatorio que permita reflexionar sobre la estructura actual frente a lo propuesto.	Deira Contreras

			Presentar a los Directores, los procesos actuales y la operacionalización de funciones con relación a los planteamientos presentados en el rediseño.	
Fase II: Formación.	Formar al talento humano que conforma la estructura organizativa del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico desde la dimensión de competencias y funciones de las áreas.	Rediseño de la estructura organizacional. Jerarquización de autoridad, fundamentación de competencias, funciones, tareas. División del trabajo.	Mesas de trabajo con cada una de las Direcciones Generales y su estructura. Desarrollar reunión general entre todas las direcciones.	
Fase III: Diseño	Diseñar la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos	Descripción de nuevas áreas de trabajo, y redimensión de las ya existentes. Definición de objetivos, competencias, funciones, y tareas Organigrama estructural. Contextualización del modelo de rediseño de la estructura organizacional.	Realizar mesa técnica para socializar los planteamientos de la propuesta Mesa técnica para presentar el rediseño de la estructura. Reunión para presentar y hacer entrega de la propuesta	

Fuente: Contreras, 2025

Tabla 22. Plan de Acción de la Propuesta.

Fases	Estrategia	Actividades y sus logros	Recursos	Responsable
I: Sensibilización	Reunión con el coordinador de Despacho del Viceministro y sus directores generales como autoridades activas de la institución	<p>Reunión con los directores, lográndose la aceptación sobre la necesidad de adecuar la estructura organizacional a los procesos funcionales de las tareas propias en desarrollo.</p> <p>Se logró conversatorio, quedando en acuerdo evaluar la identificación de las situaciones planteadas.</p> <p>Se presentó a los Directores Generales, los procesos actuales y la operacionalización de funciones con relación a los planteamientos presentados en el rediseño; quedando en evidencia dualidad de funciones, y otras situaciones, (ver tabla N° 24) las cuales fueron aceptadas. lográndose aceptar el rediseño planteado como solución a la realidad evaluada.</p>	Video Beaam, sala de conferencias, hojas blancas, lapicero, y papel de trabajo sobre planteamientos.	Deira Contreras
II: Formación	Rediseño de la estructura organizacional. Jerarquización de autoridad, fundamentación de competencias, funciones, tareas. División del trabajo.	Se realizó mesa de trabajo con cada una de las Direcciones Generales y su estructura; a través de la cual se orientó al talento humano que conforma cada dirección sobre el rediseño propuesto. Acordando todos, la necesidad de implementar una estructura que se adapte a los procesos actuales y al impacto de este.		

		<p>Se desarrolló una reunión con todos los equipos de las direcciones generales y coordinación del despacho; a través de la cual se logró formar al talento con respecto a la nueva estructura planteada. Quedando todos conformes con los planteamientos discutidos. Y se nombró representantes por direcciones y coordinaciones para su respectiva participación en la descripción del rediseño organizacional.</p>		
III: Diseño	Discusión sobre la justificación de nuevas áreas de trabajo, redimensión de las existentes, definición de objetivos, competencias, funciones, y tareas	A través de una mesa técnica de trabajo entre los representantes designados por direcciones y coordinaciones, se realizó la socialización del rediseño propuesto, donde se presentó la redimensión de las competencias y funciones; lográndose presentar la justificación de las áreas de trabajo redimensionadas como parte del rediseño planteado.		
	Organigrama estructural.	Una vez justificada la propuesta, se realizó mesa técnica entre los directores generales y representantes designados, donde se logró presentar el rediseño del organigrama estructural, quedando todos en acuerdo.		
	Contextualización de la propuesta.	Se recopiló todos los planteamientos, generando un papel de trabajo sobre el rediseño planteado y se hizo entrega ante la Coordinación del Despacho	Video Beaam, sala de conferencias, propuesta.	

		Se realizó reunión con el Viceministro y Directores Generales, lográndose hacer presentación del modelo del rediseño y entrega del mismo (ver modelo propuesto)		
--	--	---	--	--

Fuente: Contreras, 2025

Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la Eficiencia de los Procesos Administrativos. (Ver Tabla N° 23).

Contenido.

1. Componentes estratégicos del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico. (fundamentados en el manual organizacional actualmente aprobado).
2. Estructura Organizacional actual.
3. Caracterización del modelo rediseño de la estructura organizacional a proponer.
4. Organigrama propuesto.

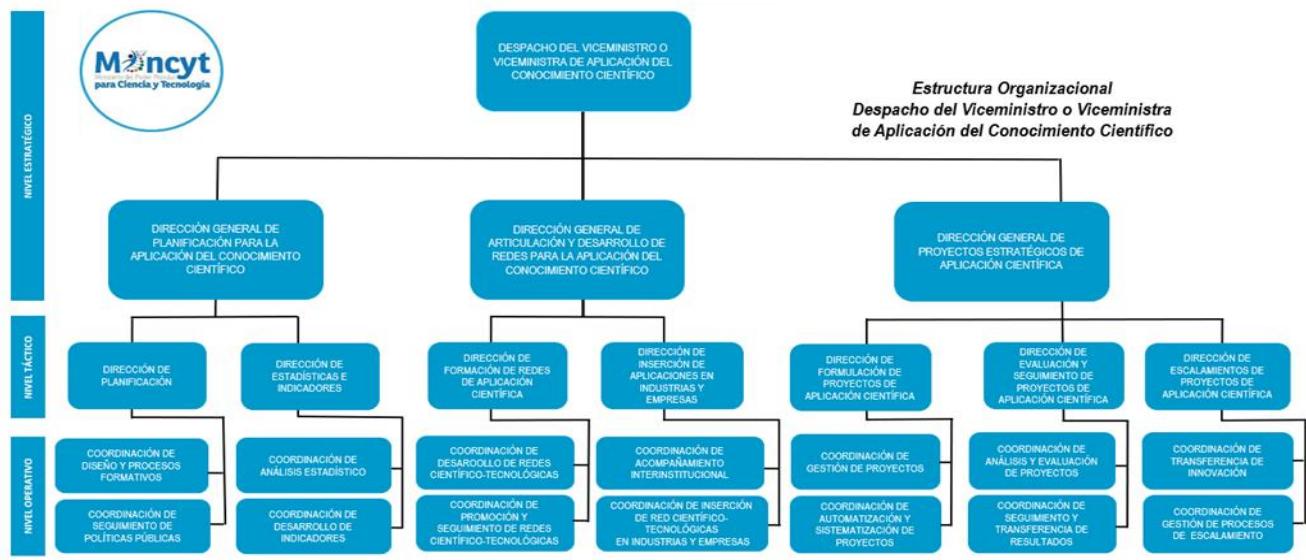
1. Pensamiento Estratégico. Tabla N° 23

Componentes estratégicos del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico (DVACC)			
Identificación	Visión	Misión	Objetivos
El DVACC es un órgano adscrito al Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología de la República Bolivariana de Venezuela, encargado de generar políticas públicas en el marco de la Aplicación del Conocimiento Científico y Popular,	“Innovar en la aplicación del conocimiento científico con la integración del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología en el fortalecimiento socioeconómico de Venezuela”	“Es el órgano articulador de las necesidades sociales, con las capacidades del conocimiento científico y de invención popular, para dar respuesta en materia de aplicación del conocimiento como una solución al pueblo”	Desarrollar políticas públicas en aplicación de conocimiento científico, académicos, tradicionales, ancestrales, populares, y colectivos que permitan consolidar y fortalecer las capacidades científico-tecnológicas y productivas endógenas del país.

<p>articulando e innovando entre las necesidades y capacidades, para generar respuestas eficientes y eficaces ante el pueblo venezolano, en el ámbito internacional, nacional, estadal, regional y/o local; partiendo de que la ciencia y la tecnología deben ser un potenciador de resultado que van desde lo técnico a lo científico, generando soluciones innovadoras en la construcción de una patria libre, soberana, independiente, productiva y autosustentable para el desarrollo socio económico del país, desde la ciencia abierta.</p>			<p>Consolidar programas de aplicación e innovación científica y tecnológica que permitan articular los conocimientos académicos, tradicional, ancestrales, populares, y colectivos, sobre necesidades del pueblo venezolano hacia el fortalecimiento socioeconómico y construcción de una sociedad igualitaria y justa.</p>
			<p>Dar acompañamiento científico y tecnológico a los diversos actores del sector agroalimentario, para promover las potencialidades y capacidades en busca de garantizar la aplicación de mejores técnicas y procesos de producción, consolidando las áreas de: inclusión social, soberanía alimentaria, fortalecimiento de Unidades de Producción Social Agrícola (UPSA), ecosistema y eco-socialismo, matriz energética, atención a las personas en condición de vulnerabilidad.</p>

Fuente: Manual de Organización aprobado.

2. Estructura Organizacional actual. Figura N° 8.



Elaborado por: RH-2023

Fuente. Organigrama del Despacho del Viceministro o Viceministra de Aplicación del Conocimiento Científico. Año 2023

3. Caracterización del modelo de rediseño de la estructura organizacional a proponer.

De acuerdo con la revisión y análisis de la estructura aprobada, se presenta a continuación las debilidades encontradas en la estructura aprobada; sin embargo, se caracteriza las fortalezas y planteamientos a considerarse como parte del rediseño.

Tabla N° 24. Caracterización del modelo de rediseño de la estructura organizacional a proponer

Estructura Organizacional Actual.		Rediseño de la Estructura Organizacional Propuesta	
Nº	Debilidades	Fortalezas	Planteamiento
1	No existe estrategia organizacional definida; sin embargo, se caracteriza la descripción de la estructura organizacional actual bajo el enfoque de articulación para la consolidación de Redes Científicas	Diecisiete (17) agendas científicas conformadas, de las cuales doce (12) agendas en proceso de consolidación de redes científicas y cinco (05) redes científicas consolidadas.	Desde la fundamentación contextualizada en la investigación desarrollada, se plantea definir como estrategia organizacional: Consolidar Redes Científicas a través de la articulación de actores que permitan aprovechar las potencialidades para dar respuestas a las necesidades del país.

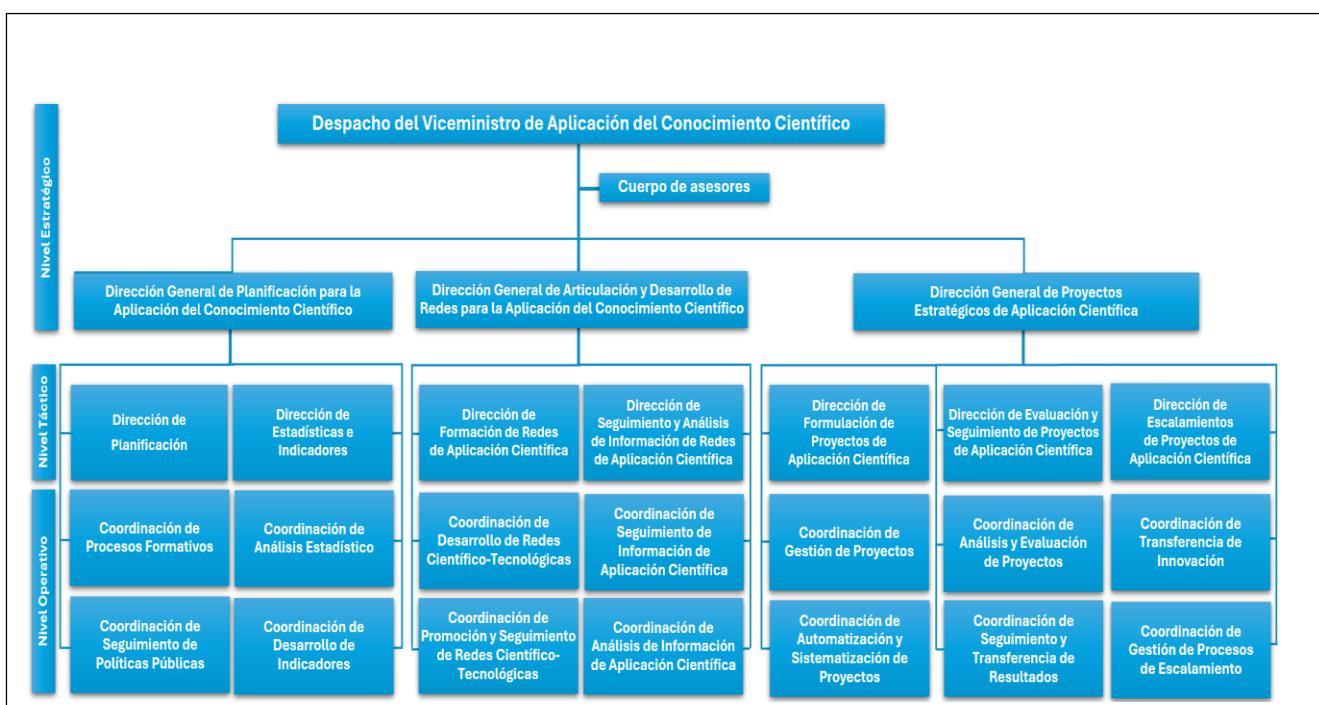
2	<p>La Dirección General de Planificación para la Aplicación del Conocimiento Científico, presenta la Dirección de Planificación como una dirección de línea, la cual tiene entre sus coordinaciones: Coordinación de Diseño y Procesos Formativos. La presente tiene funciones propias de los entes adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología (MINCYT)</p>	<p>Equipo profesional con visión estratégica para lograr la articulación con los entes adscritos del MINCYT para el desarrollo del diseño y procesos formativos mencionados.</p>	<p>Desde el ámbito de simplificación de procesos, sobre la base de la estrategia organizacional la Dirección General puede asumir con visión de la estrategia organizacional el papel de articulador entre entes para el desarrollo de planes de formación; por consiguiente, se propone contextualizar las competencias y funciones desde el enfoque general como articulador.</p>
3	<p>Dualidad de competencias y funciones entre la Dirección General Articulación y Desarrollo de Redes para la Aplicación del Conocimiento Científico en su Dirección de Línea: Inserción de Aplicaciones en Industrias y Empresas, con la Dirección General de Proyectos Estratégicos de Aplicación Científica específicamente en su Dirección de línea: Escalamiento de Proyectos Estratégicos de Aplicación Científica.</p> <p>Inserción de Aplicaciones en Industrias y Empresas: Es la encargada de impulsar y facilitar la integración de aplicaciones científico-tecnológicas en el entorno industrial y empresarial a través de las Redes y Ecosistema científico-tecnológico</p> <p>Objetivo: lograr la inserción de proyectos estratégicos a un proceso de escalamiento que permita el avance desde lo científico tecnológico hacia la innovación industrial y empresarial de nuestra nación.</p> <p>Estrategia: Escalamiento de proyectos estratégicos desde Redes y Ecosistemas Científicos, a través de alianzas y convenios.</p> <p>Escalamiento de Proyectos Estratégicos de Aplicación Científica: Es la encargada de impulsar y gestionar el proceso de escalamiento de proyectos estratégicos relacionados con la</p>	<p>Comunicación efectiva y trabajo en equipo entre las direcciones generales involucradas para la unificación propuesta.</p>	<p>Revisando el contexto definido en dichas direcciones y analizando las estrategias especificadas en las funciones, se pudo determinar que la razón de ser de ambas direcciones de líneas obedece al escalamiento de proyectos. Por lo tanto, se hace necesario unificar una sola dirección con el objetivo planteado. Además de incorporar al contexto el proceso de incubación como parte de las funciones a desarrollar; debido a que, en el proceso de escalamiento primero se debe trabajar en la incubación de proyectos. De tal forma, se propone realizar la unificación de funciones en la Dirección de línea Escalamiento de Proyectos Estratégicos adscrito a la Dirección General de Proyectos Estratégicos de Aplicación Científica; debido a la descripción de esta.</p>

	<p>aplicación científica.</p> <p>Objetivo: Impulsar y gestionar el proceso de escalamiento de proyectos estratégicos relacionados con el campo de la aplicación científica</p> <p>Estrategia: Escalamiento de proyectos estratégicos con alianzas y convenios gubernamentales y empresariales.</p>		
4	<p>La sala de análisis estratégico situacional no está definida, ni señalada en el manual organizacional; cabe resaltar que, debido a la evolución organizacional, el Despacho en estudio evolucionó de una (01) red en desarrollo y consolidación a (17) áreas, de las cuales actualmente presenta (05) redes en consolidación. Cabe señalar que, dependiendo de las áreas se presenta de (01) a (03) analistas por áreas o agendas.</p>	<p>Talento humano calificado para asumir la dirección de línea propuesta. Actualmente se operacionaliza desde una sala de análisis estratégico nacional el seguimiento de las Redes en consolidación. Se cuenta desde la sala de análisis estratégico con registro sistematizado de actores involucrados en las redes científicas y vinculación con dichos actores (investigadores, productores, jefes de centros de investigación).</p>	<p>Incorporar como Dirección de Línea: Seguimiento y Análisis de Información de Redes de Aplicación Científica, redimensionando las funciones de la Dirección de Línea: Consolidación de Redes de Aplicación Científica.</p> <p>De tal forma, se propone: La Dirección de Línea Seguimiento y Análisis de Información de Redes de Aplicación Científica: es un área que se encarga de dirigir la recopilación, el procesamiento, la integración y el análisis continuo, de los datos proveniente de los distintos actores de las Redes Científicas Tecnológicas; con la intención de proveer de apoyo analítico-informativo a la Dirección General de Articulación y Desarrollo de Redes para la Aplicación del Conocimiento Científico, suministrándole información oportuna y necesaria que facilite la toma de decisiones estratégicas para alcanzar las metas, lograr dinamizar la ejecución y el cumplimiento de las actividades, y acciones de cada una de las Agendas y Planes Científicos Tecnológicos que desarrolla el Despacho del Viceministerio de Aplicación del Conocimiento Científico, en correspondencia con las políticas del MINCYT</p>

5	<p>Con respecto a la evolución de la organización, se presenta que la Dirección General de Proyectos Estratégicos de Aplicación Científica contextualiza solo proyectos estratégicos; esto justificado para el momento del nacimiento del Despacho en estudio; ya que, solo presentaba un área estratégica.</p>	<p>Experiencia en la práctica del talento humano de la Dirección de Proyectos para la formulación de planes y macroproyectos. Dos macroproyectos aprobados y en ejecución. Cabe resaltar que, en la actualidad la institución desarrolla diversas áreas estratégicas, proyectos, macroproyectos y planes con sus respectivos programas.</p>	<p>Contextualizar la Dirección desde un enfoque amplio al alcance de las dimensiones como: proyectos, macroproyectos, planes, programas y agendas nacionales.</p>
---	---	---	---

Fuente: Contreras (2025)

Figura N° 9. Organigrama propuesto



Fuente: Contreras (2025)

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La propuesta de rediseñar la estructura organizacional podría ser clave para mejorar la distribución de actividades y permitir que cada funcionario se enfoque en tareas específicas, optimizando así el rendimiento general del despacho. En cuanto a la jerarquía de autoridad, todos los encuestados confirmaron conocer los niveles jerárquicos dentro de la organización. Esto refleja un reconocimiento generalizado de la estructura jerárquica, lo cual es positivo para la comunicación y el flujo de información. Sin embargo, es crucial que esta jerarquía se acompañe de procesos claros y eficientes que faciliten la toma de decisiones y la implementación de estrategias dentro del despacho.

Respecto a la centralización, un notable porcentaje de los encuestados coincidió en que la toma de decisiones no es centralizada, lo que sugiere un ambiente organizacional más participativo. Este aspecto puede fomentar la productividad y agilidad en el cumplimiento de tareas, ya que permite a los niveles más bajos tomar decisiones pertinentes sin esperar por una aprobación superior. Sin embargo, un pequeño porcentaje considera que sí hay centralización debe ser objeto de análisis para entender las dinámicas internas que pueden estar afectando la percepción general.

El indicador de profesionalismo, mostró resultados alentadores, ya que los funcionarios afirmaron conocer las tareas específicas por departamento. Este conocimiento es fundamental para el desempeño efectivo y eficiente dentro de la organización. La alta tasa de familiaridad con las funciones sugiere que el personal está capacitado y preparado para ejecutar sus responsabilidades, lo cual es un punto fuerte en la argumentación a favor del rediseño estructural propuesto.

Sin embargo, con la investigación se reveló relevantes inquietudes sobre la distribución de tareas, ya que no se realiza una distribución adecuada de las actividades acordes con el número de empleados en sus áreas, lo que podría estar generando tensiones laborales y afectando el cumplimiento de objetivos. Además,

un número similar considera que el personal actual no es suficiente para alcanzar las metas establecidas, lo que resalta una posible descoordinación entre recursos humanos y las expectativas organizacionales.

Recomendaciones

La estructura organizacional actual del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico presenta debilidades en varios aspectos medulares. La falta de claridad en la formalización, la escasa especialización y las inadecuadas distribuciones de tareas están incidiendo negativamente en la eficiencia operativa. Por lo tanto, el rediseño propuesto no solo es necesario, sino urgente para alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos y mejorar el desempeño general del despacho.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, A, (2013). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Editorial Limusa. México.
- Arias, M. (2013). Del capital Humano al Capital Social: Pertinencia de la Formación Doctoral para el Desarrollo de la Profesión en Colombia Investigación y Educación. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica. Universidad de Antioquia Colombia.
- Ballestrini, M (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Biblioteca Rambell. Editorial: Consultores y Asociados.
- Bernal, C, Metodología de la Investigación . Tercera edición PEARSON. Colombia.
- Arias F.(2006). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. 5ta edición.
- Barbosa, F. (2013). Dimensiones del Diseño Organizacional. Recuperado de <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/13-dimensiones-del-diseno-organizacional.html>. Consultado en enero de 2025.
- Cáceres, A. y Villegas. (2018). Análisis de La Estructura Organizacional y su Incidencia en los Procesos Administrativos de la Empresa Segueri Inversiones Segripol F.P. Barinas Estado Barinas. Trabajo de Aplicación

presentado para optar al Título de Licenciado en Administración.
UNELLEZ.

Codina, A. (2012). Teoría de la Administración y su evolución. Editorial Sudamericana.

Chiavenato, I (2001) Proceso Administrativo. (2 da Edición).Editorial McGraw-Hill, academia.edu.

Chiavenato, I (2010) Introducción a la Teoría General de la Administración (7ma Edición) Editorial MC GRAW HILL Interamericana.

Chiavenato, I (2011). Administración de los Recursos Humanos. Colombia Editorial Mc. Graw Hill.

Chiaventao, I (2019) Introducción a la Teoria General de la Administración (10 ma Edición) Editorial MC GRAW HILL Interamericana.

Daft, R. (2011). Teoria y Diseño Organizacional. Spanish Edition.

Delgado, Z; Valenzuela, C y Portilla, Y. (2023), Trabajo de investigación titulado “Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica. Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF). Ecuador. PROHOMINUM. Revista de Ciencias Sociales y Humanas Volumen 5 N°4. octubre-diciembre 2023 / E-ISSN: 2665 0169.

Delgado, H. y Rodríguez, B. (2024). El Proceso Administrativo y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional en La Compañía de Transporte Transmovisa del Cantón Montecristi. Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas. Recuperado de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>. Consultado en enero de 2025.

Guzman L., Tomas (2014), Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). OmniaScience. Universidad de Córdoba. España.

Greiner, L. (1972). Artículo de Harvard Business Review “La Evolución y Revolución en el Crecimiento de las Organizaciones.

Hernández, R.; Fernández, C.; Collado, P y Baptista, L. (2012) Metodología de la Investigación. (5ta Ed) México: Editorial Mc-Graw-Hill Internacional.

Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6^a Ed. Madrid, España: Prentice Hall.

Hurtado, J (2010) Como se Elabora El Proyecto de Investigación Caracas-Venezuela, Editorial BL.

- Hurtado, J. (2012). Metodología de la Investigación. Holística Fundacite. Anzoátegui. Sypal.
- Kast, E. y Rosenzweig, E. (1976), Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas. En Administración en las organizaciones. México: McGraw-Hill
- Koontz y Weihrich (2015), Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación. 8 va edición. Editorial: Editorial Mc-Graw-Hill Interamericana. Mexico
- KPMG (2021). Informe: La empresa venezolana ante la nueva realidad. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2021/08/la-empresa-venezolana-ante-la-nueva-realidad.pdf>.
- Malhotra, M. (2016). Metodología de Investigación en Cooperación para el Desarrollo. Buenos Aires.
- Martínez, J. (2005). Administración y Organización: Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Editorial semestre económico. México.
- Michelle, A (2015). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Tendencias y Perspectivas de Investigación. Cuadernos de Administración Control Administrativo y Sistemas de Toma de Decisiones. México: Editorial Limusa.
- Münch, A y García, L. (2013). Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor. (1era Ed.). México.
- Muñiz, J. (2010). Las teorías de los tests: teoría clásica y teoría de respuesta a los ítems. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441006.pdf>. Consultado en febrero de 2025.
- Parra, C. (2009) La Estructura Organizacional y el Diseño Organizacional, una Revisión Bibliográfica. Editorial Edición vs Sociedad. Colombia.
- Rangel, F. (2010) Dinámica del Proceso de Investigación. Ediciones Docencias UNELEZ Barinas.
- Robbins, S y Coulter, L. (2013). Estructura Organizacional y Control de Gestión. Ediciones Gestión 2013. S.A. España.
- Sabino, C. (2008). Cómo Hacer una Tesis. Tercera Edición. Editorial Panapo
- Silva, J. (2013). Metodología de la Investigación. Elementos Básicos. Editorial Colegial Bolivariana C.A.

Venezuela, (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial Nro. 5.908, del 19 de febrero de 2009.

Venezuela, (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Nro. 6.076, del 07 de mayo. Caracas

Villasmil, F. (2012). Metodología de la Investigación. Instituto de Altos Estudios de Control Fiscal y Contraloría del Estado. COFAE. República Bolivariana de Venezuela

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera N. (2009). Presupuestos, planificación y control de utilidades. México. Sexta Edición, Editorial Pearson.

Yagual, F y Palma, M (2013) Diseño Organizacional para la Empresa Operadora de Turismo Carol Tour S.A. Del cantón Salinas. Provincia de Santa Elena. Recuperado de:
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013.pdf>. Consultado en enero de 2025.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Ciencias Sociales y Económicas
Subprograma Administración

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL
CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS. CARACAS**

Autora:

Contreras Deira C.I. V 18.288.141.

Tutora: Dra. Xiomara Liberto

San Carlos, enero de 2025

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales

“Ezequiel Zamora”

Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales

Programa Ciencias Sociales y Económicas

Subprograma Administración



Estimado profesor:

Por medio de la presente me dirijo a usted en la oportunidad de saludarle y a la vez solicitar su amable colaboración para responder el contenido de cada uno de los ítems que aparecen en el siguiente instrumento. A pesar de sus múltiples ocupaciones, sabría agradecer su valiosa opinión y colaboración con respecto al instrumento. El mismo tiene como propósito recolectar información sobre las estrategias de gestión utilizadas por la empresa, que sirva como diagnóstico para la investigación que tiene como título: **REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.** Caracas, desarrollado por la bachiller: Contreras Deira, como requisito para optar al grado de Licenciado en Administración.

Gracias por su colaboración

Atentamente

Contreras Deira

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Rediseñar la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico para la eficiencia de los procesos administrativos.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.
- Analizar la estructura organizacional actual del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico y su incidencia en los procesos administrativos.
- Proponer el rediseño de la estructura organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico.

Operacionalización de Variables

Variable Nominal	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ítems
Independiente: Diseño Organizacional	El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004 citado por Parra 2009).	Dimensión Organizacional Estructural	Formalización	1
			Especialización.	2
			Jerarquía de autoridad	3
			Centralización.	4
			Profesionalismo	5
			Razones de personal	
				6 y 7
		Dimensión Organizacional Contextual	Tecnología y/o herramientas.	8
			Ambiente externo y su relación con objetivos, metas y estrategias.	9
Dependiente: Procesos Administrativos	El flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común, el cual es aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para su sociedad. Aguilar, (2013).	Planeación	Estrategias, objetivos o metas.	10
			Planes o programas	11
			Procedimientos y reglas	12
		Organización		
			Estructura, sistematización, agrupamiento y asignación de actividades y responsabilidades, jerarquización y simplificación de funciones.	13
		Dirección	Liderazgo, Motivación y Comunicación	14
			Establecimiento de estándares, Medición de resultados, Corrección, y Retroalimentación.	15 y 16
		Control		

Fuente: Contreras (2025).

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
 “Ezequiel Zamora”
 Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales
 Programa Ciencias Sociales y Económicas
 Subprograma Administración



Instrucciones para responder el cuestionario del Trabajo de Aplicación “Rediseño de la Estructura Organizacional del Despacho del Viceministro de Aplicación del Conocimiento Científico (DVACC) para la eficiencia de los procesos administrativos”

Para realizar este cuestionario no necesita escribir su nombre.

A continuación, se presenta un grupo de preguntas que debe contestar de acuerdo a las opciones: si o no. Una vez seleccionada la respuesta, marque con una equis (x) en el espacio señalado para ello. (Solo una opción).

Pregunta	Si	No
1. ¿Cree usted que la estructura del DVACC cuenta con niveles de formalización?		
2. ¿Usted durante un tiempo determinado desarrolla un amplio rango de tareas?		
3. ¿Tiene conocimientos sobre los niveles jerárquicos del DVACC?		
4. ¿Considera que la toma de decisiones es centralizada?		
5. ¿Posee conocimientos de las tareas a ejecutar por departamento?		
6. ¿Presenta su área de trabajo la distribución de tareas, de acuerdo a la cantidad de personas?		
7. ¿Considera que la cantidad del personal dentro de la institución es la adecuada para cumplir con los objetivos de la misma?		
8. ¿Considera usted que las herramientas tecnológicas utilizadas en el DVACC son idóneas para el cumplimiento de las tareas?		
9. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual del DVACC responde al desarrollo de planes y programas?		
10. ¿Conoce usted cuál es la estrategia organizacional del DVACC?		
11. ¿Cuenta el DVACC con planes y programas definidos?		
12. ¿Cuenta el DVACC con manuales de normas y procedimientos?		
13. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual del DVACC, coadyuva a la asignación eficiente de actividades y responsabilidades?		
14. ¿Cree usted que el estilo de liderazgo del DVACC promueve la motivación y comunicación entre sus trabajadores?		
15. ¿Conoce usted cuáles son las estrategias de control que realiza el DVACC, sobre la ejecución de planes y programas?		
16. ¿Se realizan reportes por su parte, de tareas asignadas a su supervisor?		

Fuente: Contreras (2025)

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”

Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales

Programa Ciencias Sociales y Económicas

Subprograma Administración



Nombre y Apellido: _____ Antonio Flores_____

Cedula de Identidad: _____ 11.962.937 _____

Profesión: _____ Licenciado Administración_____

Lugar de Trabajo: _____ UNELLEZ_____

Cargo que desempeña: _____ Docente_____

Por medio de la presente hago constar que he validado a través de la técnica de criterio de experto, el Instrumento: Cuestionario, diseñado para obtener información necesaria para la realización del trabajo de aplicación titulado: **REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. CARACAS,** Para realizar la mencionada validación se evaluó la claridad de los ítems y congruencias de estos con los objetivos de la investigación, señalando a su vez, las sugerencias pertinentes en cada caso, generando así una validación desde un punto de vista temático y metodológico.

Firma del Experto

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Zamora" or a similar name.

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DEL CONTENIDO

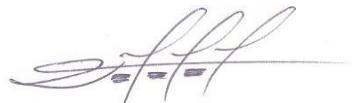
Planilla de Evaluación

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
1	X	X	X			
2	X	X	X			
3	X	X	X			
4	X	X	X			
5	X	X	X			
6	X	X	X			
7	X	X	X			
8	X	X	X			
9	X	X	X			
10	X	X	X			
11	X	X	X			
12	X	X	X			
13	X	X	X			
14	X	X	X			
15	X	X	X			
16	X	X	X			

Observaciones Generales del Instrumento _____

NOMBRE Y APELLIDO: Antonio Flores C.I.Nº 11.962.937

Firma:



Fecha: 17/01/2025

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales

“Ezequiel Zamora”

Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales

Programa Ciencias Sociales y Económicas

Subprograma Administración



Nombre y Apellido: _____ Gustavo Jaime _____

Cedula de Identidad: _____ 11962050 _____

Profesión: _____ Licenciado Contaduría Pública _____

Lugar de Trabajo: _____ UNELLEZ _____

Cargo que desempeña: _____ Docente _____

Por medio de la presente hago constar que he validado a través de la técnica de

criterio de experto, el Instrumento: Cuestionario, diseñado para obtener información necesaria para la realización del trabajo de aplicación titulado:

REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. CARACAS,

Para realizar la

mencionada validación se evaluó la claridad de los ítems y congruencias de estos con los objetivos de la investigación, señalando a su vez, las sugerencias pertinentes en cada caso, generando así una validación desde un punto de vista temático y metodológico.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gustavo Jaime P."

Firma del Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DEL CONTENIDO

Planilla de Evaluación

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
1	X	X	X			
2	X	X	X			
3	X	X	X			
4	X	X	X			
5	X	X	X			
6	X	X	X			
7	X	X	X			
8	X	X	X			
9	X	X	X			
10	X	X	X			
11	X	X	X			
12	X	X	X			
13	X	X	X			
14	X	X	X			
15	X		X			
16	X	X	X			

Observaciones Generales del Instrumento _____

NOMBRE Y APELLIDO: Gustavo Jaime C.I.Nº 11962050



Firma:

Fecha: 15/01/2025

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
Vicerrectorado de Infraestructura Y Procesos Industriales
Programa Ciencias Sociales y Económicas
Subprograma Administración



Nombre y Apellido: _____ Geila González_____

Cedula de Identidad: _____ 8671283_____

Profesión: _____ Licenciado Administración_____

Lugar de Trabajo: _____ UNELLEZ_____

Cargo que desempeña: _____ Docente_____

Por medio de la presente hago constar que he validado a través de la técnica de criterio de experto, el Instrumento: Cuestionario, diseñado para obtener información necesaria para la realización del trabajo de aplicación titulado: **REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO DEL VICEMINISTRO DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. CARACAS,** Para realizar la mencionada validación se evaluó la claridad de los ítems y congruencias de estos con los objetivos de la investigación, señalando a su vez, las sugerencias pertinentes en cada caso, generando así una validación desde un punto de vista temático y metodológico.



Firma del Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DEL CONTENIDO

Planilla de Evaluación

Ítems	Congruencia	Claridad	Dejar	Eliminar	Modificar	Reformar
1	X	X	X			
2	X	X	X			
3	X	X	X			
4	X	X	X			
5	X	X	X			
6	X	X	X			
7	X	X	X			
8	X	X	X			
9	X	X	X			
10	X	X	X			
11	X	X	X			
12	X	X	X			
13	X	X	X			
14	X	X	X			
15	X	X	X			
16	X	X	X			

Observaciones Generales del Instrumento _____

Nombre y Apellido: Geila onzález C.I.Nº 8671283

Firma:

Fecha: 20/01/2025

ANEXO B
COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD

Sujetos	ítems															Total de Sujetos	$(x_i - \bar{x})^2$	$(\bar{x}_i)^2$	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	\bar{x}_i		
1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	10	7.2900	100.0000
2	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	7.2900	100.0000
3	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	5.2900	25.0000
4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	12	22.0900	144.0000
5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	28.0900	4.0000
6	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2.8900	81.0000
7	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10	7.2900	100.0000
8	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	39.6900	1.0000
9	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	5	5.2900	25.0000
10	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	9	2.8900	81.0000
Total	5	5	5	7	7	4	6	4	5	6	7	6	6	6	6	6	73	128.1000	661.0000
p	0.50	0.50	0.50	0.70	0.70	0.40	0.60	0.40	0.50	0.60	0.70	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60			
q	0.50	0.50	0.50	0.30	0.30	0.60	0.40	0.60	0.50	0.40	0.30	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40			
p x q	0.2500	0.2500	0.2500	0.2100	0.2100	0.2400	0.2400	0.2400	0.2500	0.2400	0.2100	0.2400	0.2400	0.2400	0.2400	0.2400	3.7900		

$$\begin{aligned} n &= 10 \\ k &= 16 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Media de} \\ \text{subj} &7.30000 \end{aligned}$$

$$St = 12.8100 \quad St(\text{otro}) = 12.81000$$

$$JM(p \times q) = 3.7900$$

$$KR20 = 0.75108$$

$$KR20 = 0.75108$$

ANEXO C
EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

