

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



**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

La Universidad que Siembra

**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA
DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA
ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

**AUTORA: LCDA. REBECA ROSALES
C.I: V – 15.776.666
TUTORA: Dra. YARITH C. NAVARRO E.**

San Carlos, abril de 2019

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



**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación de Área de
Postgrado**

La Universidad que siembra

**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA
DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA
ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR
Proyecto de Trabajo de Grado. Requisito parcial para optar al grado de**

Magíster Scientiarum en Administración. Mención: Gerencia General

**AUTORA: LCDA. REBECA ROSALES
C.I: V – 15.776.666
TUTORA: Dra. YARITH C. NAVARRO E.**

San Carlos, abril de 2019.



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

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

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

GESTIÓN ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

REBECA ROSALES, C.I. V- 15.776.666

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: *Maestría en Administración*, mención *Gerencia General*, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 10 de Mayo de 2019 a las 8:57 Am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

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

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 9:20 Am


1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Yarith Navarro
C.I. V-11.962.078 (Tutora -UNELLEZ)

2.- Jurado Principal
MSc. Carmen Pinto
C.I. 4.101.093, (UNELLEZ)



3.- Jurado Principal
MSc. Edgar Villanueva
C.I. V-12.206.004 Tutor (EXTERNO)

4.- Jurado Suplente 1
Robert Ardiles
C.I. V-19.357.841 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2
MSc. Ronald Casadiego
C.I. V-13.971.368 (UBV)

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	--	----------------

Titulado(a):

GESTIÓN ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

REBECA ROSALES, C.I. V- 15.776.666

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Maestría en Administración, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: 06 de Mayo de 2019 a las: 10:00 a.m., se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: 10 de mayo de 2019 hora: 8:30 AM, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los 06 días de Mayo de 2019.



1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Yarish Navarro

C.I. V-11.962.078 (Tutora UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

MSc. Carmen Pinto

C.I. 4.101.093 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente 1

Robert Ardiles

C.I. V-19.357.841 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

MSc. Edgar Villanueva

C.I. V-12.206.004 Tutor (EXTERNO)

5.- Jurado Suplente 2

MSc. Ronald Casadiego

C.I. V-13.971.368 (UBV)



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

DEDICATORIA

A mi Señor Jesucristo, por él y para él sea toda la gloria por los siglos de los siglos.

A mis amados padres, Pedro y Nancy de Rosales, por su amor, tiempo, brindándome seguridad, confianza, consejos y apoyo, desde niña siempre motivándome e incentivándome a capacitarme cada día más.

A mi compañero de vida Juan Velásquez, quien ha sido un gran apoyo en todo este tiempo, con paciencia y amor en cada paso ha estado allí junto a nuestro hijo Abraham Jeremías, con quien descubrí que la vida tiene un sentido diferente después de ser mamá.

Mis hermanas, sobrinos que son tan necesarios en mi vida, que la complementan en gran manera.

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por darme la capacidad para asumir y lograr este reto en mi vida profesional. La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, el Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales por abrir sus espacios y contribuir con mi formación profesional.

A todos los profesores y compañeros por hacer grata esta experiencia, en especial a la Dra. Yarith Navarro, quien, con su valioso tiempo, se dedicó a ser mi guía académica en la elaboración del constructo de esta investigación.

Gracias

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	01
Capítulo I. El Problema.....	03
1.1 Planteamiento del Problema.....	03
1.2 Objetivos de la Investigación.....	07
1.2.1 Objetivo General.....	07
1.2.2 Objetivos Específicos.....	08
1.3 Justificación de la Investigación.....	08
1.4 Alcance y Limitaciones.....	11
Capítulo II. Marco Teórico.....	13
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Gestión Estratégica Organizacional.....	17
2.2.2 Etapas de la Gestión Estratégica.....	20
2.2.3 Modelos de Gestión estratégica.....	22
2.2.4 Gestión.....	29
2.2.5 Tipos De Gestión.....	30
2.2.6 Técnicas de Gestión.....	32
2.2.7 Indicadores de Gestión.....	33
2.2.8 Clasificaciones de los Indicadores de Gestión....	34
2.2.9 Estrategia.....	36
2.2.10 Tipos de Estrategias.....	37
2.2.11 Clasificación de las Estrategias.....	38
2.2.12 Modelos Estratégicos.....	38
2.2.13 Manuales Administrativos.....	39
2.2.14 Objetivos y beneficios de los Manuales Administrativos.....	40
2.2.15 Clasificación de los Manuales Administrativos.....	41
2.2.15.1 Manual de organización.....	41
2.2.15.2 Manual de normas y procedimientos.....	42
2.2.15.3 Manual de funciones y cargos.....	42
2.3 Bases Legales.....	43
2.4 Operacionalización de Variables.....	45

Capítulo III. Marco Metodológico	
3.1 Paradigma de la Investigación.....	47
3.2 Tipo de Investigación.....	47
3.3 Diseño de Investigación.....	48
3.4 Nivel de Investigación.....	48
3.5 Población Y Muestra.....	49
3.5.1 Población.....	49
3.5.2 Muestra.....	50
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	50
3.4 Validez y Confiabilidad.....	51
3.5 Técnica y Análisis de los Resultados.....	52
Capítulo IV. Presentación y Análisis de los Resultados.....	54
Capítulo V. La Propuesta	73
Técnicas de Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur	73
6.1 Presentación de la estrategia.....	73
6.2 Objetivos de la propuesta.....	73
6.2.1 Objetivo General.....	73
6.2.1 Objetivos Específicos.....	73
6.3 Justificación.....	74
6.4 Estudios de Factibilidad.....	75
6.4.1 Factibilidad operativa.....	75
6.4.2 Factibilidad económica.....	76
6.4.3 Factibilidad Institucional.....	76
6.5 Plan de ejecución de las técnicas de Gestión Estratégica Organizacional.....	77
Manual de Funciones y Cargos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.....	79
6.6 Evaluación de las Técnicas de Gestión Estratégica organizacional	113
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	115
Conclusiones.....	115
Recomendaciones.....	119

BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS A MODELO DE CUESTIONARIO.....	123
ANEXOS B VALIDACION DEL INSTRUMENTO.....	126
ANEXOS C VALIDACION DEL INSTRUMENTO.....	128
ANEXOS D VALIDACION DEL INSTRUMENTO.....	130
ANEXOS E CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	132
EVIDENCIA FOTOGRAFICA.....	134

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

1.	Operacionalización de las Variables.....	46
2.	¿Conoce la misión de la Universidad Deportiva del Sur?.....	55
3.	¿Conoce la visión de la Universidad Deportiva del Sur?.....	56
4.	¿Existe dentro de los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil un manual de funciones y cargos?.....	57
5.	¿Conoce a plenitud las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo dentro de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	58
6.	¿Las labores que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se encuentran ajustadas a lo establecido a las actividades administrativas pertinentes?.....	59
7.	¿Las actividades laborales asignadas por el director(a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se encuentran enmarcadas dentro de un manual de funciones y cargos?.....	60
8.	¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil las actividades laborales se ejecutan de acuerdo a planificaciones basadas en las funcionalidades y cargos?.....	61
9.	¿Se diseñan objetivos estratégicos para las actividades laborales en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	62
10.	¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se trazan metas en cuanto al cumplimiento de funciones y objetivos?.....	63
11.	¿Durante la ejecución de las actividades laborales en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, el personal tiene permitido tomar decisiones?.....	64
12.	¿La vinculación de funciones es un factor que caracteriza a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	65
13.	¿Las actividades, tareas y procesos que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil son objeto de controles?.....	66
14.	¿Un control de gestión adecuado, acorde a las necesidades de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, conducen a los factores claves de éxito?.....	67
15.	¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se aplican instrumentos para evaluar el desempeño del personal adscrito?.....	68

16.	¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos administrativos?.....	69
17.	¿Considera necesario la construcción de estrategias organizacionales basadas en un manual de funciones y cargos que gestionen los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	70
18.	¿Estaría dispuesto a aplicar en su jornada laboral un manual de funciones y cargos que gestionen los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	71
19.	Resultados de la evaluación.....	114

FIGURAS

1.	Proceso de Gestión Estratégica por Marciniak (2012).....	20
2.	Modelo de Gestión por Ackoff (1994).....	23
3.	Modelo de Gestión por Ackoff (1994)	23
4.	Modelo de Gestión de Ansoff (1965)	25
5.	Modelo de Gestión de Porter (1985)	26
6.	Modelo de Gestión de Fred R. David.....	28
7.	Modelo de Gestión de Fred R. David.....	29
8.	¿Conoce la misión de la Universidad Deportiva del Sur?.....	55
9.	¿Conoce la visión de la Universidad Deportiva del Sur?.....	56
10.	¿Existe dentro de los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil un manual de funciones y cargos?.....	57
11.	¿Conoce a plenitud las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo dentro de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	58
12.	¿Las labores que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se encuentran ajustadas a lo establecido a las actividades administrativas pertinentes?.....	59
13.	¿Las actividades laborales asignadas por el director(a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se encuentran enmarcadas dentro de un manual de funciones y cargos?.....	60
14.	¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil las actividades laborales se ejecutan de acuerdo a planificaciones basadas en las funcionalidades y cargos?.....	61
15.	¿Se diseñan objetivos estratégicos para las actividades laborales en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	62
16.	¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil	

se trazan metas en cuanto al cumplimiento de funciones y objetivos?.....	63
17. ¿Durante la ejecución de las actividades laborales en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, el personal tiene permitido tomar decisiones?.....	64
18. ¿La vinculación de funciones es un factor que caracteriza a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	65
19. ¿Las actividades, tareas y procesos que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil son objeto de controles?.....	66
20. ¿Un control de gestión adecuado, acorde a las necesidades de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, conducen a los factores claves de éxito?.....	67
21. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se aplican instrumentos para evaluar el desempeño del personal adscrito?.....	68
22. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos administrativos?.....	69
23. ¿Considera necesario la construcción de estrategias organizacionales basadas en un manual de funciones y cargos que gestionen los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?.....	70
24. ¿Estaría dispuesto a aplicar en su jornada laboral un manual de funciones y cargos que gestionen los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?	71



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
GERENCIA GENERAL**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA
DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL DE LA
UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

AUTOR: Lcda. Rebeca Rosales

TUTORA: Dra. Yarith Navarro

FECHA: abril 2019

RESUMEN

Las instituciones venezolanas atraviesan uno de sus más críticos momentos, desde el punto de vista ético, político y organizacional; es por ello que es necesario que los especialistas en gerencia formulen planes estratégicos acordes con su visión, misión y objetivos, que puedan ser redimensionados según la realidad presente. A partir de este estudio se propone la definición y construcción de una Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva Del Sur. El paradigma de investigación es positivista bajo el enfoque cuantitativo, la investigación es de campo, diseño no experimental desde la modalidad de proyecto factible. En conclusión, el establecimiento de mecanismos que garanticen el seguimiento, permitiendo al nivel directivo en cualquiera de los niveles de la organización, la toma de decisiones de manera acertada y oportuna, podrá contribuir a través de la medición de los resultados de planes estratégicos, dirigir un cambio con el propósito de desarrollar y aprovechar las fortalezas de cada uno de los trabajadores para la consolidación de los planes futuros de la organización, brindando eficiencia y eficacia en la organización.

Palabras claves: Gestión Estratégica, toma de decisiones, planes estratégicos.



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

**ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT APPLIED TO THE
WELFARE MANAGEMENT AND QUALITY OF STUDENT LIFE OF THE
UNIVERSITY DEPORTIVA DEL SUR**

AUTOR: Lcda. Rebeca Rosales

TUTORA: Dra. Yarith Navarro

FECHA: Abril 2019

SUMMARY

The Venezuelan institutions go through one of their most critical moments, from the ethical, political and organizational point of view; that is why it is necessary for management specialists to formulate strategic plans according to their vision, mission and objectives that can be resized according to present reality. From this study we propose the definition and construction of an Organizational Strategic Management Applied the Direction of Welfare and Quality of Student Life of the Universidad Deportiva Del Sur, the research method is of a quantitative nature, in the field, the survey for data collection was used as an instrument. In conclusion, the establishment of mechanisms that guarantee the follow-up, allowing the managerial level in any of the levels of the organization, the decision making in an accurate and timely manner, may contribute through the measurement of the results of strategic plans, direct a change with the purpose of developing and taking advantage of the strengths of each of the workers for the consolidation of the future plans of the organization, providing efficiency and effectiveness in the organization.

Keywords: Strategic Management, decision making, strategic plans.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la información y constantes cambios, han convertido al planeta en una zona de inestables costumbres, por su rápida evolución y cambios. Las organizaciones no escapan de tal realidad, tanto así que, en periodos muy cortos deben reajustarse a los nuevos procesos y modificar esquemas con la finalidad mantenerse actualizadas para seguir siendo competitivas. Para ello, fundamentan las acciones a seguir en gestiones estratégicas. Según Arellano (2012), “La gestión estratégica es la forma más consecuente de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos” (p. 9)

Para que se produzcan cambios en las organizaciones, es necesario hacerlo desde quienes las conforman, en torno a ello Huamani (2003) establece que: “Todo cambio de actitud cultural, social u organizacional, tiene que partir del cambio personal, hacer creer a la gente cual debe ser el objetivo número uno del cambio...” (p.10) Cuando el cambio es visto y entendido como una superación de la persona, como un crecimiento personal, como el desarrollo de la autoestima, como la búsqueda de un camino propio para alcanzar el crecimiento, entonces es fácil convencer a las personas de que no se resistan al cambio.

La Universidad Deportiva del Sur (UDS) es una universidad pública venezolana, creada en el año 2006 por decreto presidencial (inicialmente bajo el nombre de Universidad Iberoamericana del Deporte). Entre sus múltiples direcciones administrativas, se encuentra la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, posee como misión, contribuir a la formación y desarrollo integral del estudiante a través de procesos cognitivos, emocionales, afectivas y de adquisición de valores, a fin de lograr una población estudiantil sana, proactiva, comprometida, con sentido de

pertenencia y pertinencia alta calidad humana y técnico científico preparada para una vida personal y profesional productiva acorde con los cambios del entorno social estudio.

Ahora bien, la inexistencia de una gestión estratégica afecta negativamente el funcionamiento de la dirección (DBCVE), en la cual los esquemas de pensamiento son inadecuados. Esta situación afecta la estabilidad de los trabajadores, motiva la inactividad la cual incide directamente en el fracaso de la organización y viene dada por la ausencia de manuales de procedimientos, normas y funciones, la definición de una estructura organizativa definitiva. Es por ello, que se plantea una Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. Esta investigación está estructurada de la siguiente manera en seis capítulos. El capítulo I contempla el problema objeto a este estudio, el objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II: corresponde al marco teórico referencial, el cual está conformado por los antecedentes de la investigación, los basamentos teóricos y la definición de los términos básicos. En el capítulo III: este se refiere al tipo y diseño de la investigación, las estrategias metodológicas, el cuadro técnico metodológico, la población y muestra, las técnicas de recolección de información, validez, confiabilidad y por último las técnicas de análisis de datos. El capítulo IV: abarca el análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, el cual se le realizó previamente la debida validación, y fue aplicado a los trabajadores que integran la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la UDS. En el capítulo V: se incluyen las recomendaciones y las conclusiones, en el capítulo VI se realiza la presentación de la propuesta, finalmente se presentan las fuentes bibliográficas y los anexos correspondientes

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Recientemente en el mundo, se ha presentado un desarrollo tecnológico, informático, industrial, gestión del conocimiento, análisis productivo, estrategias comerciales y filosofía del servicio, lo que impulsa la consolidación de la gestión como la ciencia y el arte de planear, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar. Se piensa en la optimización de los recursos y en la simplificación del trabajo, los computadores y la telemática son el soporte de las decisiones y de los planes de desarrollo. Esta toma fuerza en la valoración del recurso, talento o capital humano como el mayor recurso de la organización, el internet, los celulares, las redes y sus derivados revolucionan los negocios y se crea una competencia interactiva por conseguir, mantener y satisfacer totalmente a los usuarios.

Debido a estos imparable cambios derivados de la globalización, la revolución tecnológica y las nuevas tendencias gerenciales hacen que la forma de liderar una institución no pueda limitarse únicamente a aspectos tradicionales de administración (gerencia), sino que en ese proceso han de intervenir otros elementos para dar con la clave del éxito (gestión). Esto se podrá a llevar a cabo con formas alternativas e integrales de generación de nuevos conocimientos, acordes a esta nueva realidad. Arellano (2012), "La gestión estratégica es la forma más consecuente de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos" (p. 9). Esta técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro, se utiliza para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común.

Por otro lado, Prieto (2014), menciona que se ha evolucionado de tal manera que el enfoque mecánico ha tendido a desaparecer. En su

reemplazo, ha surgido un conjunto de relaciones entre las personas, en las que cada cual debe conocer, entender y amar la visión, la misión, los principios y los valores de la organización con la que se encuentra comprometido, conociendo sus fortalezas y limitaciones para poder aprovechar las situaciones de éxito y mostrar resultados positivos.

Además, se menciona en muchos aspectos que los modelos de gestión estratégicas organizacionales constituyen instrumentos que permiten contribuir a la orientación de los sectores reguladores en la toma de decisiones. La gestión del conocimiento en una organización implica que todos los departamentos estén coordinados entre sí con interrelación directa en el flujo de información de las necesidades que demanda la organización para establecer mejoras continuas en el proceso organizativo institucional.

En concordancia con lo anteriormente planteado, en Venezuela, donde el entorno debe ejecutar una reingeniería desde sus bases en la gerencia de las organizaciones con mayor acentuación en las de carácter público, a fin de adoptar y corregir las decisiones políticas consecutivas que afectan drásticamente el desempeño de los sectores empresariales, las percepciones deben llamar profundamente a la introspección de los gerentes venezolanos, cuya enorme responsabilidad demanda, no sólo es un perfil competente para ejercer cargos álgidos que influirán en progreso del país, sus aportes van más allá de polarizaciones y pasiones ideológicas; una formación profesional, integral, especializada y estratégica es una condición sine qua non para la toma de decisiones.

A pesar de la coyuntura, la gerencia en Venezuela ha optado por dar de diferentes formas pasos firmes en la optimización de sus recursos por medio del manejo de estrategias para garantizar el alcance de los objetivos y metas previstas, de acuerdo a los planes que se hayan establecido a corto, mediano y largo plazo. Es decir, se exige que las organizaciones tengan la capacidad de reinventarse y contar con las herramientas más efectivas, que les permita administrar eficazmente los recursos, minimizando los riesgos y

afrontar de manera óptima las limitaciones que surjan durante su funcionamiento. Según el autor Sainz (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se está haciendo referencia a:

Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses. (p. 10).

En tal sentido, el caso de estudio, ubicado a las afueras de la ciudad de San Carlos, en el estado Cojedes, está la Universidad Deportiva del Sur (UDS), la cual es una universidad pública venezolana, creada en el año 2006 por decreto presidencial (inicialmente bajo el nombre de Universidad Iberoamericana del Deporte). Entre las distintas direcciones que conforman el área administrativa, está la dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil adscrita a la Secretaria General. El caso es que, esta dirección carece de un manual de cargos y funciones, por lo cual no hay estándares establecidos para el funcionamiento de la misma.

Es por ello que, esta situación ha originado un problema, en cuanto al manejo de los diferentes departamentos y sus recursos. A lo largo de los trece (13) años que tiene la institución de creada, han pasado por la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil once (11) directores cada uno con un estilo gerencial diferente, cambiando entre el personal las funciones y procedimientos según su óptica, reasignando entonces nuevas funciones y distintos cargos dentro de dicha dirección entre los mismos trabajadores, por lo cual se generan fricciones diferencias, y contratiempos entre el personal a la hora de realizar el trabajo.

Por consiguiente, no existe el reconocimiento a los méritos profesionales de los trabajadores antiguos, no se realiza evaluación del desempeño, no hay posibilidades de ascenso, debido a que todos los trabajadores son contratados, el reclutamiento se hace de manera externa, lo que impide

cualquier tipo de posibilidad a los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ahora bien, esta situación viene dada por la inexistencia de un manual de normas, funciones y procedimientos laborales que especifique de manera sistemática las actividades que deben desempeñar o cumplir los trabajadores de la dirección en cuestión. Recientemente fue aprobado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.564, de fecha 15 de enero de 2019, el reglamento de la institución, el cual tiene como propósito fundamental establecer la estructura, organización y funcionamiento de la Universidad Deportiva del Sur (UDS). Tomando en cuenta que la adecuación y la puesta en práctica de este reglamento debería estar ajustado a la situación actual de la institución, conviene señalar que, se llevan a cabo mesas de trabajo con el personal de la institución para mejorar desde cada área (administrativa, docente y obrera) las particularidades de cada sector.

Consiguientemente, se puede mencionar que la falta de una gestión estratégica afecta negativamente el funcionamiento de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil (DBCVE). En este caso, no se realiza ningún esfuerzo por disponer de los recursos existentes para el cambio de estrategias dentro de la dirección, la falta de establecer planes, procesos, y la ejecución de los mismos incurre en la desmotivación, la falta de identidad para con la institución y la ausencia de comunicación. Esta situación afecta la estabilidad laboral de los trabajadores, motiva la inactividad la cual incide directamente en la improductividad de la organización.

Por lo antes expuesto, nace la necesidad de implementar técnicas de gestión estratégica, mediante la elaboración de un manual que norme las pautas, pasos, procedimientos y formas de realizar el trabajo que día a día se realiza dentro de esta dirección de gran relevancia para la institución, y así evitar vacíos, normar los procedimientos es de vital importancia para la institución y los trabajadores que laboran dentro de esta casa de estudios. Es necesario para la institución, el cambio de dirección e implementar un

modelo de gestión estratégica organizacional aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur. En este sentido, tomando en cuenta el conjunto de aspectos antes mencionados en el planteamiento anterior, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual en cuanto a las técnicas de gestión estratégica organizacional que se emplea en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur?

¿Cómo será la factibilidad del diseño de técnicas de gestión estratégica organizacional aplicadas en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur?

¿Cómo será el diseño de técnicas de gestión estratégica organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur a fin de optimizar las actividades de la misma?

¿Cómo será la aplicación de técnicas en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur?

¿Cómo será el impacto de las técnicas de gestión estratégica en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Implementar técnicas de gestión estratégica organizacional aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a las técnicas que emplean en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.
- Determinar la factibilidad del diseño de técnicas en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.
- Diseñar técnicas de gestión estratégica organizacional para la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.
- Aplicar técnicas de gestión estratégica organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.
- Evaluar el impacto de las técnicas de gestión estratégica organizacional en Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur

1.3 Justificación de la Investigación

En el contexto post moderno y en esta nueva sociedad emergente, producto de la globalización, la internacionalización y la apertura económica, se hace necesario que las instituciones cuenten una gerencia dinámica, innovadora, creativa, que pueda asumir el cambio e internalizar los nuevos paradigmas que se traducirán en una nueva manera de pensar y de actuar, que sea capaz de integrar de forma productiva todos los recursos que tiene su organización, identificándose plenamente con las exigencias y características del contexto en donde operan, tanto fuera como dentro de la organización.

Actualmente ya no se trata solamente de la competencia, sino de una más compleja en la que también compiten las alianzas; las empresas o instituciones más fuertes serán aquellas que realicen alianzas estratégicas que de igual forma tengan la capacidad de generar el factor diferenciador que les permita sobresalir. Este tipo de alianzas no solamente pueden ser locales o nacionales, sino extenderse al ámbito internacional, ya que las alianzas con instituciones extranjeras generan renovación continua de procesos, pues en cada país el nivel de desarrollo es diferente, lo que les permitirá una evolución constante gracias a la diversidad y naturaleza de cada una.

La Gestión Estratégica Organizacional, basada en el “Poder de la Gente”, establece que cada gerente o líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Este proceso si bien tiene un enfoque empresarial y organizacional, aplica a lo individual, familiar, deportivo. El punto de partida es la definición de la misión, en otras palabras; la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima, la razón de ser, la contribución que permitirá trascender.

Barker (1984), plantea tres elementos clave de la gestión estratégica para poder ser competitivos en la actualidad: Excelencia, Innovación y Anticipación (p.95). La excelencia, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Planteada sobre la base de que ya hay quien es excelente, cualquiera que quiera competir en una economía global, tiene que estar por lo menos al nivel de la excelencia, de ahí en adelante solo queda el camino de superar esos elementos, traducidos en calidad total y mejoramiento continuo. La innovación, la cual, según Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. La anticipación como capacidad de una organización proactiva, es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino

que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro.

Ahora bien, una empresa con enfoque estratégico, consiste en hacer las cosas correctas para que mediante el desarrollo de habilidades gerenciales todos los procesos sean eficientes, lo que indica que el capital humano juega un papel importante en todos los niveles donde se desarrollan las actividades, significando que la estrategia no es cuestión que le concierne únicamente a la alta gerencia, es un proceso donde participa todo el personal de la organización, definido por un compromiso individuo empresa, que luego a través de la influencia de su comportamiento, se construye la cultura organizacional, la cual diferencia a las compañías de las demás.

Todo lo anterior, pone de manifiesto la necesidad de una gestión eficiente, transformar la gestión organizacional de un departamento, área o dirección para mejorar la calidad de los beneficios que allí se prestan tiene varios significados e implicaciones, se trata de un proceso de cambio de corto, mediano y largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores (directivos, docentes, alumnos, personal administrativo, obrero, supervisores y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer actividades, tareas y responsabilidades que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia en las diferentes áreas de la institución, con lineamientos estratégicos, con liderazgo en los procesos, que proporcione la administración eficaz y eficiente de los recursos tanto económicos como humanos, y de sus capacidades, para el logro de los objetivos trazados, en la búsqueda del bienestar común de las partes interesadas e involucradas.

El particular aporte de esta propuesta puede ser extendido a otras instituciones del país y ampliarla a todos departamentos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, porque con ella se optimizarán las actividades que a diario se realizan en las jefaturas de la dirección, así contribuir al uso eficiente de los recursos, logrando el mayor

aprovechamiento de las oportunidades educativas y promover el desarrollo integral de las capacidades laborales. El objetivo es lograr gerenciar de manera estratégica las actividades que se realizan en la Dirección en cuestión. La construcción de un modelo de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, prácticas más flexibles que atiendan la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, impulsando la innovación en todas las áreas.

Lo que va en correlación con las Líneas de Investigación que establece la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales (UNELLEZ) en el Área de Ciencias Económicas y Sociales, la cual establece:

El estudio de organizaciones públicas y privadas en el marco de la planificación, organización, dirección y control, con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros: la generación de directrices y políticas que definan cursos de acción en el mediano y en el largo plazo. Incluye también estudios sobre la investigación social, sus paradigmas teóricos, argumentos epistemológicos y estrategias metodológicas. Aspectos conceptuales metodológicos y de fondo temático para acometer procesos de planificación (planeamiento, ejecución y evaluación) y /o gestión que conlleven a la superación de condiciones indeseables en cuanto al crecimiento económico y el bienestar social de la comunidad humana y el medio donde ésta se desempeña (p. 8)

1.4 Alcance y Limitaciones

Esta investigación comprende el desarrollo de lineamientos generales de tipo gerencial basados en la gestión estratégica, que permitan integrar y hacer más participativo el proceso de toma de decisiones en las instituciones, para mejorar la gestión estratégica en los diferentes ámbitos de las instituciones públicas y privadas. La posición de análisis desde el punto de vista de las instituciones públicas de educación universitaria, abarcando como ámbito geográfico el estado Cojedes en la ciudad de San Carlos, (Venezuela), y se analizan las características de sus entornos, para la

formulación de la propuesta de modelo de gestión estratégica organizacional con el asesoramiento de un experto en el área.

En consecuencia, este trabajo de investigación concentra su atención en los aspectos de gestión estratégica y en las herramientas que viabilizan la implementación y evaluación de la estrategia, la cual tiene por nombre Gestión Estratégica Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.

Es importante agregar que, la investigación abordó como caso de estudio la propuesta de gestión estratégica a la que se llegó con el desarrollo de la presente investigación, podría ser extensible en forma total o parcial por las organizaciones relacionadas, pues persigue claros objetivos de mejorar el tipo de gestión organizacional prestada y fortalecer la capacidad institucional, aspectos válidos y replicables por toda organización sin importar su naturaleza. A través de esta investigación, no se pretende desarrollar aspectos operativos específicos, involucrados tanto en la gestión gerencial propiamente dicha como en algunos aspectos relativos a las mismas, sino que se plantearán las medidas de carácter estratégico para su desarrollo e implantación, que permita proveerles de un direccionamiento organizacional estratégico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Dentro de los estudios consultados para sustentar esta investigación están, Sánchez (2017) en su Propuesta de un Modelo Gerencial en las Universidades Públicas de la Región Central de Venezuela, una Perspectiva desde la Auditoría de Gestión para optar al título de doctora en ciencias administrativas y gerenciales de la Universidad de Carabobo, su fundamento metodológico está encuadrado en el método cualitativo, con un enfoque fenomenológico interpretativo, ya que, tanto la experiencia como el propio escenario universitario le otorgó un nivel real al objeto de estudio, emergido del contexto propio de la práctica de la gestión por medio de la Auditoría de gestión. Se logró obtener información de los gerentes en la universidad pública, quienes, a través de los resultados logrados en las entrevistas, propiciaron el surgimiento de nuevos conceptos bajo sus propias vivencias, contrastadas con los basamentos teóricos y legales.

El modelo se sustenta en considerar como insumo para la gestión, las perspectivas del entorno internas y externas, las metas y objetivos del plan operativo anual, las normativas legales y sub legales, y sobre esa base legal diseñar indicadores de gestión. Entre los principales resultados, se evidenció la naturaleza del proceso de planeación estratégica, la evaluación del mismo se dio de manera bidireccional, haciendo posible la descripción de las dinámicas institucionales y las transformaciones que se suscitan en la comunidad educativa, y otra, realizada por los integrantes de la comunidad, quienes evaluaron las acciones desarrolladas durante todo el proceso a través de su opinión permanente y mediante instrumentos formales de evaluación en los cuales se manifestaron sus valoraciones, observaciones y/o recomendaciones con el propósito de fortalecer la acción transformadora.

Rossell R. (2015), Trabajo titulado: "Estrategias gerenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño en la Dirección de postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo". El propósito de este estudio fue proponer estrategias para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño a nivel de las comisiones coordinadoras de los programas de postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Esta indagación se fundamentó en las teorías de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, teoría de las Necesidades de David Mc Clelland, la teoría del Establecimiento de las Metas de Edwin Locke y la teoría de la Trayectoria a la Meta. La metodología se enmarcó en la modalidad Proyecto Factible, sustentada en un análisis descriptivo y el estudio de campo. El análisis se realizó con estadística descriptiva, para cada variable a las que se les calculó las frecuencias absolutas y porcentuales, mediante el análisis de los resultados, se pudo elaborar la Propuesta de Estrategias Gerenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño para que las comisiones coordinadoras de postgrado logren dar respuestas oportunas a las exigencias sociales productos de los cambios del mundo actual. Por consiguiente, la investigación anterior se relaciona con este estudio en cuanto a que la aplicación de estrategias son herramientas que dan respuestas apropiadas y oportunas a las exigencias de los cambios actuales, relacionados con la formación de equipos de alto desempeño, mejorando así el comportamiento del personal haciendo uso del potencial, habilidades, destrezas y conocimientos que estos poseen.

En el trabajo de investigación titulado: Aplicación del Modelo de Gestión Estratégica en la Gestión Directiva del Colegio El Cortijo Vianey I.E.D. Clavijo y Cortes (2016) de la Universidad Libre, facultad de ciencias de la educación de en Colombia. Presenta una propuesta para el desarrollo del modelo de

gestión estratégica, que está dirigido a mejorar los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación en la gestión directiva, a través de la implementación de instrumentos, y participación de toda la comunidad educativa para lograr el mejoramiento de la gestión y cultura institucional, de manera tal que evidencie un mejoramiento significativo en un servicio educativo de calidad, equitativo y pertinente para el fortalecimiento de la formación de los ciudadanos y ciudadanas.

El enfoque investigativo es de tipo cualitativo y el diseño metodológico se basa en la investigación acción-participativa, la cual tiene como fin transformar la realidad, promoviendo el desarrollo comunitario, creando en los participantes autoconciencia de su realidad y capacidad para tomar decisiones para mejorarla, por consiguiente, se plantea como un estudio sistemático. Esta propuesta de investigación permitió dimensionar el alcance de las actividades realizadas por la gestión directiva puesto que es este componente el encargado de organizar y mejorar las prácticas en las instituciones educativas, y la importancia de alcanzar sus propósitos para orientar y dar sentido a su quehacer y al servicio prestado.

Así mismo, se pudo determinar la relevancia de los procesos de gestión, los cuales permitieron articular los recursos disponibles, con las necesidades de la población y el talento humano para enfocar la práctica de acuerdo al horizonte institucional y poder establecer acciones de mejora coherentes con la situación vigente. Se puede decir que esta propuesta de investigación permitió transformar y fortalecer las prácticas de la gestión directiva, y fue el primer paso para las transformaciones significativas en las demás gestiones en el fortalecimiento de los procesos administrativos, académicos y comunitarios para la consolidación de una cultura efectiva y eficiente para los estudiantes y la comunidad en general.

Romero (2015), en un artículo para la revista científica de América latina de la Universidad del Zulia, denominado: "El Nuevo Gerente Venezolano", manifiesta la necesidad de conformar una gerencia pública acorde con la

dinámica de los nuevos tiempos, especificando una gama de orientaciones en torno a los rasgos que deben reunir quienes se desempeñan como gerentes públicos de las diferentes organizaciones del Estado, proponiendo las competencias y responsabilidades en las que debe enmarcarse los funcionarios que ejerzan cargos de alto nivel gerencial, lineamientos y rasgos que se tendrán en cuenta al diseñar la propuesta gerencial objeto de estudio.

Este artículo muestra un fundamento teórico actualizado y que corresponde al tema de estudio, y demuestra que el concepto de gerencia estratégica ha sido aplicado en otras latitudes para proporcionar un valor agregado a las organizaciones y mejorar su desempeño y competitividad. Cabe mencionar que este estudio se relaciona con la presente investigación debido a que un proceso de formación significativo debe basarse, entre otras cosas, en proponer estrategias y conocimientos acordes a las necesidades, pues el éxito no está solo en la generación de un plan estratégico, sino en la organización y transformación de las dinámicas institucionales y todo el aprendizaje que ello supone, lo cual es crucial para conseguir los resultados deseados en una organización.

Eliasson (2008) *Gestión Estratégica: Una Combinación de la perspectiva Interna y Externa*. En su tesis de maestría "Modelo De Gerencia Estratégica Como Elemento De Mejora De La Gestión Habitacional En El Estado Lara". La metodología empleada obedece a un proyecto factible, basado en un estudio de campo descriptivo en él se evaluó de manera integral las unidades gerenciales que conforman estas Instituciones, efectuándose para ello un diagnóstico organizacional de sus entornos (interno y externo) y del tipo de gestión habitacional prestada. El proyecto propuesto constituye una propuesta derivada del diagnóstico estratégico efectuado y del análisis crítico de las teorías presentadas en el marco teórico, adecuado a la realidad factual en las organizaciones objeto de estudios, bajo la coordinación de expertos en el área. Las conclusiones apuntan que la gestión habitacional que prestan las Instituciones en el estado Lara, es un proceso que en buena

parte depende de aspectos endógenos y exógenos al ámbito de éstas, que requiere necesariamente de nuevos modos de pensar, gestionar y producir el hábitat y vivienda, frente al enfoque tradicional (las acciones solo se limitan a construir viviendas nuevas) actual, para superar las desigualdades espaciales y sociales existente.

Se propone frente a la complejidad del concepto de gestión estratégica, aplicar un modelo que permitiera conectar y relacionar las perspectivas internas y externas mediante la realización de un análisis en profundidad de la empresa elegida. El modelo fue probado en la empresa en cuestión mediante el análisis de sus entornos internos y externos, con medios de análisis (herramientas como el análisis PEST, análisis de grupos estratégicos, el análisis de umbral y análisis FODA). Entre las conclusiones reflejan la necesidad de equilibrar los esfuerzos internos de la organización con la condición externa del entorno, y evitar la exclusión de uno o el otro en el proceso de gestión estratégica, pues la combinación de ambas perspectivas permite identificar las capacidades actuales y competencias, y la dirección de cómo utilizar estos con el fin de satisfacer las necesidades de la población y obtener ventajas competitivas.

Las investigaciones revisadas como antecedentes, son importantes para el desarrollo de la investigación por cuanto manejan variables similares relacionadas con la gerencia, ello implica que todos los trabajos de investigación revisados se consideraron una fuente primaria por cuanto su información en relación con la metodología, la terminología y las interpretaciones que emitieron los autores sirven de base para comprender y sustentar los constructos que se manejan en la presente investigación.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión Estratégica Organizacional

La principal base teórica gira en torno a la gestión estratégica, por lo cual para abordar dicha base teórica es pertinente resaltar que la estrategia de

una institución o empresa en la que una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los gerentes utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización, por otra parte es importante recordar que el término administración estratégica o gerencia estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular la estrategia, así como implantarla y ejecutarla con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.

En la gestión estratégica es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia, el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores de la empresa son identificados. La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y la dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

La gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos.

Es por ello que, en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión

estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser un instrumento de control. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa. El capital humano según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa o institución, es el principal factor que influye en la creación de valor para la misma. Galbraith (1998) considera que “Capital Intelectual significa algo más que Intelectual como puro intelecto e incorpora un grado de acción intelectual” (p. 64). Por lo antes mencionado, cabe decir que el capital humano dentro de la institución es parte imprescindible en la misma, es por ello que, si no existen estrategias para un óptimo funcionamiento, esta se estancaría, generando inconformidad, malestar, desmotivación, contribuyendo así a la decadencia del mismo.

Es necesario establecer estrategias con altos estándares de calidad y productividad para contribuir al desarrollo integral del capital humano y de la organización. Por su parte Becker (1964) define al Capital Humano como: “El conjunto de las capacidades productivas y competitivas, que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (p. 97). El concepto expresa la idea de que cuando una persona tiene conocimientos en el área productiva y el mismo puede ser acumulado, este debe usarse en pro de la institución u empresa. El Conocimiento es como el dinero, se puede guardar en un calcetín debajo de la cama y no da intereses, o por el contrario se puede usar, e invertirlo y obtener beneficios.

Por todo ello es necesario llevar a cabo un diagnóstico estratégico utilizando herramientas determinadas de la gestión estratégica, adaptadas al carácter específico de la empresa. El modelo o, mejor dicho, el proceso de gestión estratégica se divide en cuatro etapas, el cual se muestra a continuación:

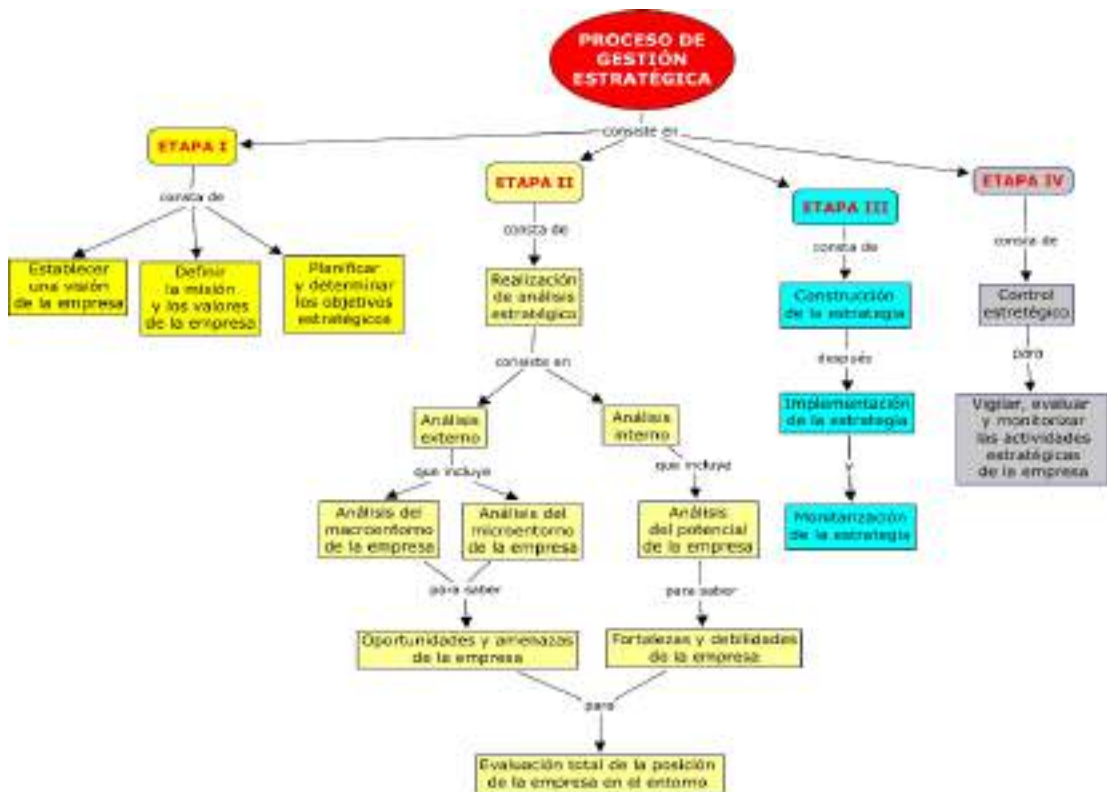


Figura 1: Proceso de Gestión Estratégica por Marciniak (2012).

2.2.2 Etapas de la Gestión Estratégica

La Formulación de Estrategias incluye la identificación de la debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, la determinación de cuestiones críticas, el establecimiento de la misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

- 1. La identificación estratégica actual:** de la organización que incluye una breve historia de la institución, su objeto social, la descripción de sus productos, visión, misión, principios, políticas, valores, objetivos, estrategias y el organigrama actual de la compañía, todo esto en el caso que cuenten con ellos, pudiéndose integrar esta identificación en la fase de diagnóstico del entorno interno.

2. **El diagnóstico estratégico:** valiéndose para ello de una evaluación organizacional de su entorno interno, entorno externo y de competitividad.
3. **El análisis del entorno interno:** busca que la organización se conozca a sí misma. Fernández (1995), Colmenares (1999) y González (2000), consideran que para este análisis podrían incluirse aspectos característicos de la organización y su plan de negocios, tales como: direccionamiento estratégica actual (misión, visión, valores, políticas, objetivos, estrategias), clima laboral u organizacional (comunicación inter unidades, motivación, liderazgo participativo y trabajo en equipo) y cultura organizacional (funciones formalizadas, capacitación, sueldos y salarios y ambiente físico de trabajo), entre otros.
4. **El análisis del entorno externo:** busca conocer el ambiente en el cual la organización está inserta. De la misma manera, los investigadores antes citados, consideran que para este análisis podrían incluirse características económicas y políticas del país en el que está ubicada la organización, condiciones de la demanda y potencial del mercado, proveedores locales y personal cualificado, destacando aspectos tales como: presupuestos asignados, incremento de la demanda de soluciones habitacionales, nivel general de precios de la construcción, mercado del suelo, legislación vigente, proveedores y ejecutores del ramo de la construcción, entre otros. El análisis de competitividad busca entre otras cosas conocer sus capacidades y sus rivales para lograr ventajas o ganancias. Para el caso de las organizaciones de carácter público.
5. **Las conclusiones estratégicas:** reúne los resultados de los dos puntos anteriores.
6. **El planteamiento de un direccionamiento estratégico a futuro:** que integra la visión (largo plazo), misión (corto y mediano plazo), principios (largo plazo), políticas (corto y mediano plazo), valores (largo plazo),

objetivos y estrategias a mediano plazo. Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un plazo bastante largo.

Se puede decir que las estrategias determinan las ventajas competitivas a mediano y largo plazo, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias a los diversos procesos y funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

2.2.3 Modelos de Gestión Estratégica

Existen varios modelos de modelos de gerencia estratégica, por lo cual se consideran algunos que se han generado a través del tiempo, y que fueron implementados en las organizaciones para mejorar su gestión empresarial. Y que servirán como base de análisis para el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión estratégica.

a) Modelo de Gestión por Russel Ackoff: En el modelo de Ackoff (1994), Russel Ackoff destaca la prioridad de entender los cambios globales de la naturaleza, desarrollando una visión acorde a las nuevas exigencias de la época. Ackoff determina que, si no se planifica con anticipación, siempre existirán otros que logren planear mucho más anticipadamente, sin poder evitar que se nos adelanten en la planeación, he ahí el conocido lema “planear o ser planeado”. Russel Ackoff establece una planeación muy interactiva, la misma que depende de principios tales como: Participativo, Continuidad y Holístico



Figura 2. Modelo de Gestión por Ackoff (1994)

Como ya se visualiza en la figura 1, el modelo de gestión de Russel Ackoff, identifica tres principios:

- 1. Participativo:** Se involucra la participación de los miembros de la empresa, para formen parte activa del proceso de planificación.
- 2. Continuidad:** Ningún evento puede ser pronosticado con total exactitud, se deberá anticipar alguna eventualidad, ya que lo planificado no siempre se cumple de acuerdo a lo que se requiere.
- 3. Holístico:** Este principio se caracteriza por ser de coordinación e integración con una relación planeada de forma simultánea e interdependientemente para lograr obtenerlos resultados más óptimos. Russel establece las siguientes fases del modelo de planeación, de acuerdo a lo que se identifica en la siguiente figura:



Figura 3. Modelo de Gestión por Ackoff (1994)

El modelo de planeación determina varias fases entre las cuales Ackoff identifica la fase de:

1. **Formulación de la problemática:** analiza las oportunidades y amenazas que la empresa deberá determinar, siempre y cuando el entorno se comporte de forma favorable y no cambie su rumbo positivo.
2. **Análisis de sistemas:** en esta fase se describe de forma detallada como el medio ambiente influye en la empresa.
3. **Análisis de las obstrucciones:** se determina los obstáculos o trabas que dificultan el desarrollo de la organización, considerando las debilidades, y como se administran y organizan los problemas con los participantes externos del medio ambiente.
4. **Preparación de proyecciones de referencia:** se analizan las referencias tanto del pasado y como se proveen en el futuro, recurriendo a los supuestos críticos, que se establecen en las perspectivas de la empresa y proyecciones conexas con el abastecimiento y utilización de los recursos críticos, con esta información se prevea los mejores escenarios del futuro, revelando los efectos que obtendrá la conducta actual y los pronósticos de la empresa.
5. **Planeación de los medios:** en esta fase se planean los medios para acercarse a un futuro deseable relacionándolo con otros escenarios como referentes para identificar alguna brecha;
6. **Planeación de los recursos:** ¿Cuáles recursos se solicitarán y como serán adquiridos?
7. **Diseño de la implantación y el control:** esta fase es primordial ya que, con el control de la organización y el medio ambiente, se podrá determinar su vigilancia como se decide quién va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la ejecución y sus repercusiones, cuya retroalimentación puede requerir que se modifique si es necesario.

8. **El sistema y su medio ambiente:** la empresa deberá determinar su futuro estando pendiente de lo que se haga en el presente, que de lo que hizo la organización en el pasado.

b) Modelo de Gestión por H. Igor Ansoff: Este modelo propuesto por Ansoff (1965) establece una estructura de modelo de gestión que conceptualiza la administración de discontinuidades, en la toma de decisiones estratégicas determina un acercamiento sistemático, y para guiar la implementación se establece una metodología. H. Igor Ansoff determina su modelo de acuerdo a las siguientes fases que se observan en la Figura 3:



Figura 4. Modelo de Gestión de Ansoff (1965).

1. **Fase Medio ambiente:** aquí se sintetiza como las organizaciones establecen su evolución histórica en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.
2. **Fase Evaluación de los sistemas de respuesta:** se toma en consideración cuatro distintivos en la evolución: Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos; Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado; Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo

suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo; Administración a través de la flexibilidad: respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

3. **Fase Postura estrategia:** En esta fase se establece un proceso de cambio, donde la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.
4. **Fase El sistema de administración de eventos estratégicos:** Es el monitoreo permanente de todos los hechos que ocurren en la organización tanto interno como en su entorno, y como impactan en las habilidades y en los logros de la empresa.

c) **Modelo de Gestión por Michael Porter:** Otro de los modelos de gestión estratégica es el de Porter (1985), que propone el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones. Según Porter la organización dispone de una estrategia competitiva y es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios que está empleando para llegar a ellos.



Figura 5. Modelo de Gestión de Porter (1985).

Las políticas que se establezcan para concretar la selección de las estrategias y desarrollar la estrategia competitiva, dependerán de los objetivos que se logren en la organización. Las estrategias competitivas dependen de factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud. Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de:

- 1. La amenaza del ingreso:** se analiza las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.
- 2. La intensidad de la rivalidad entre los competidores:** Esto se determina mediante la competencia de precios, publicidad, la introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.
- 3. Presión de productos sustitutos:** Entre más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.
- 4. El Poder negociador de los competidores:** Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.
- 5. El Poder de negociación de los proveedores:** Son el reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores.

d) Modelo de Gestión por Fred R. David: Fred R. David (1997), nos propone un modelo de administración estratégica, donde se consideran tres etapas vitales para el desarrollo del proceso estratégico de una organización, estas etapas son: La formulación de las estrategias, la implementación de estrategias y la última etapa la evaluación de estrategias.

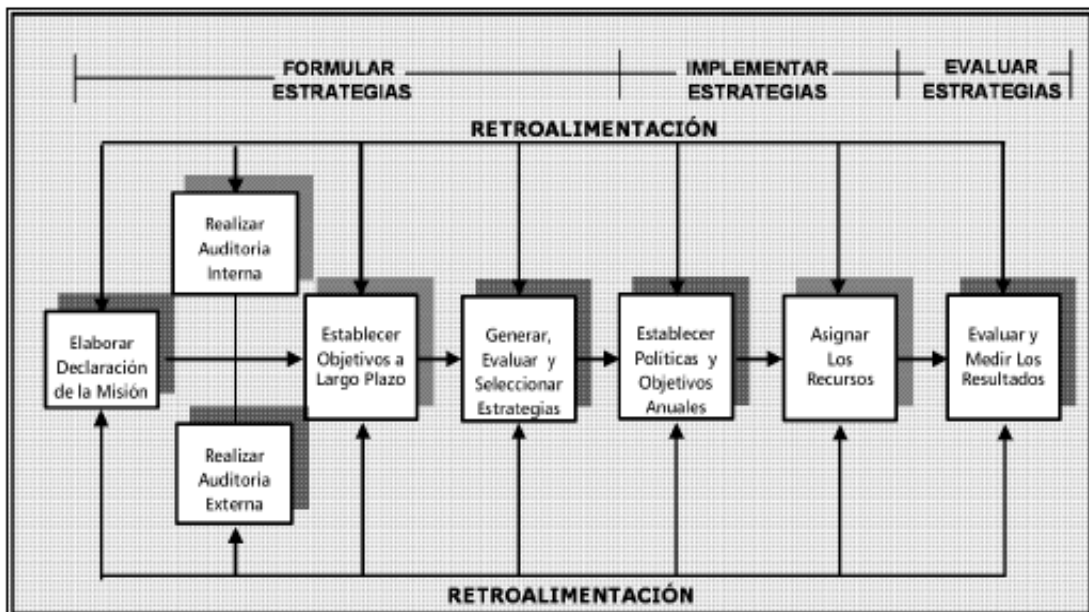


Figura 6. Modelo de Gestión de Fred R. David
Fuente: Fred (1997) Conceptos de Administración Estratégica.

Fred R. David (2013) propone un modelo actualizado de administración estratégica, con un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una empresa, se organiza la información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: formulación, implantación y evaluación de estrategias, las mismas que pueden ser reformuladas de acuerdo a los requerimientos que se generaron en el desarrollo del proceso estratégico; según la siguiente grafica explica las etapas y fases del modelo integral de gestión estratégica.

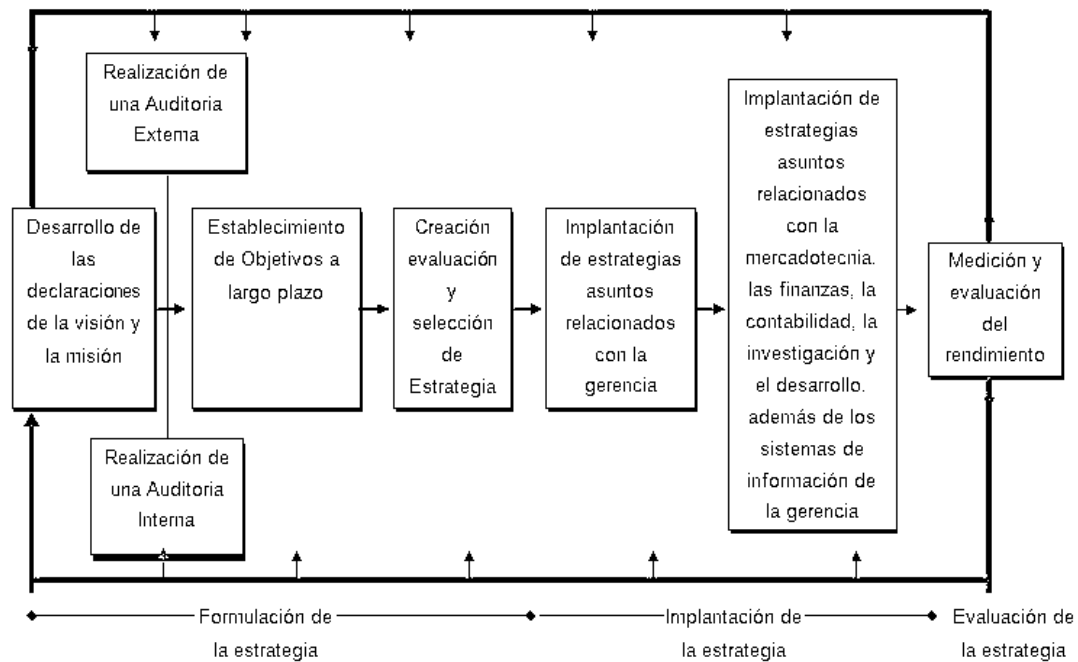


Figura 7. Modelo de Gestión de Fred R. David
 Fuente: Fred (2013) Conceptos de Administración Estratégica.

La descripción general de estos modelos modelo tienen secuencia lógica y estas definiciones que cualquier evaluación institucional interna y externa debe contemplar la misión y los objetivos, de tal manera que, a través de la planificación, la organización, los procesos, los recursos y las condiciones internas, se garantice el cumplimiento de los mismos. De ello depende que la estructura general de cada estrategia puesta en marcha, sea organizada e implementada de acuerdo a los siguientes criterios anteriormente establecidos.

2.2.4 Gestión

Por su parte, Pérez (2012), establece que, “La gestión es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo” (p. 38). Es importante mencionar que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. La noción de

gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas, es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas. Cabe destacar que, la gestión son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.2.5 Tipos De Gestión

Por otro lado, Merino (2008), establece que: “Algunos tipos de gestiones se clasifican en:” (p. 36).

1. **La Gestión Social:** por ejemplo, consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.
2. **La Gestión de Proyectos:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.
3. **Gestión del conocimiento:** proveniente del inglés (knowledge management), se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de

conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

- 4. Gestión Ambiental:** abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.
- 5. Gestión Gerencial:** es un proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas.
- 6. Gestión Pública:** es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local; gestión privada es la creación y administración de portafolios de inversión personalizados, diseñados de acuerdo a sus objetivos financieros, tolerancia al riesgo y horizonte temporal de inversión.
- 7. Gestión Educativa:** proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

En tal sentido, estos tipos de gestión definen un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada al tema de

investigación propuesto, por lo cual conseguir y aumentar los resultados óptimos de una institución, industria o compañía, depende fundamentalmente de estos pilares básicos gracias a los cuales se puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

2.2.6 Técnicas de Gestión

Las técnicas de gestión tienen una consecuencia muy clara para la organización, no sólo son útiles si se aplica correctamente, sino que es fundamental escuchar a los expertos, para así obtener el desarrollo deseado dentro de la organización. Luis Montoya (2014) define que:

...las técnicas de gestión son la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Entre las numerosas habilidades directivas para una gestión eficaz se han tomado en cuenta las siguientes:

2.2.6.1 Que el trabajo sea una experiencia para los trabajadores: Si se quiere retener el talento de los trabajadores, es fundamental crear un clima propicio para que cada uno de ellos se desenvuelva con total tranquilidad, armonía y bienestar. Por lo tanto, lo que se encuentren en la organización sea algo único. Trabajar con cada persona y apostar por una gestión abierta que resalte el capital humano y el liderazgo transversal.

2.2.6.2 Visión de la Empresa como una Comunidad: Las iniciativas individuales son importantes, sí, pero no constituyen el único camino para el éxito de una organización. Una tendencia cada vez más recurrente es visualizar cada organización como una pequeña comunidad de la que cada miembro se sienta como un elemento activo y con capacidad de aportar.

2.2.6.3 Formación y Especialización: La formación hace rato dejó de ser una elección o una decisión temporal, ¡es una exigencia! Si se logra que el equipo de trabajo se consolide antes de que surjan los requerimientos del mercado, se habrá logrado adaptar a la coyuntura. Se debe tomar en cuenta que los conocimientos cambian y que ningún profesional, sea del área que sea, debe permanecer estático.

2.2.6.4 Impulso y Promoción de Líderes Tecnológicos: La digitalización de los procesos y el uso de herramientas informáticas requieren profesionales especializados en alta tecnología. Esto quiere decir que las empresas deben contar con líderes que sean capaces de orientar los negocios hacia las metas propuestas, tanto si provienen de la misma organización como si se les contrata específicamente para esta labor.

2.2.6.5 Calendario Claro pero Flexible: Este principio, no por llevar a cabo más cosas eres más productivo. Es una de las técnicas de gestión que se impone en la actualidad, y habla de calendarios proporcionales al rendimiento de los equipos de trabajo, es decir, plazos acordes con su capacidad productiva. Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

2.2.7 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para

evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura. Medir es una forma de dar a una actividad una dimensión precisa de sus características o estado, generalmente como resultado de compararla frente a un estándar; usualmente se hace de una manera cuantificable o numérica. De forma complementaria, Beltrán (2002), considera que la medición es:

Determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información a demás medir es comparar una magnitud con un patrón establecido. Aunque existe la tendencia de medirlo todo con el fin de eliminar la incertidumbre, o por lo menos reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso (p. 54).

Se habla del sistema de control que tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permitirá a éstos autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso.

2.2.8 Clasificaciones de los Indicadores de Gestión

Según los expertos los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos). Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros

tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Kaplan y Norton (2000), han introducido una diferenciación significativa en el concepto de indicadores: “Los indicadores de resultado o indicadores efecto y los inductores de la actuación o indicadores de causa” (p.19). Los indicadores de resultado son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de las innumerables ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la actuación pasada de la organización. Son por lo tanto indicadores de resultado o indicadores efecto.

Estos pueden ser de eficiencia, miden el uso adecuado de los recursos para obtener un producto o un servicio, de eficacia, el logro de los atributos de los resultados propuestos y de efectividad medida del impacto de la gestión tanto en logros de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. La razón de ser de un sistema de medición es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: planificación, presupuesto (asignación de recursos), información, seguimiento (control), evaluación y compensación. Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de

planificación lo ejecutan de forma separada, la organización de planificación, los procesos de asignación de recursos, información y seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de evaluación y compensación son administrados por la organización de recursos humanos.

En tal sentido, es necesario que las organizaciones intensifiquen los cálculos de previsión por sobre los de predicción; para esto es necesario que se conozca el diagnóstico situacional en el cual se encuentra la organización, donde en sí el proceso diagnóstico es un medio para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de la organización; es un insumo para la planeación estratégica, por ende, se entiende que el diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra fines de productibilidad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

2.2.9 Estrategia

Vargas (2014), manifiesta que “una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo” (p. 57). El concepto de estrategia se deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

La estrategia se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa o institución para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables. Por lo antes expuesto, se tiene que la gestión estratégica organizacional

hace referencia a la columna vertebral de la organización al mismo tiempo que se define como un proceso de continua revisión y ajustes necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Un administrador o gerente abordan la administración de una empresa a partir de lo que tienen en sus mentes; de esta forma los paradigmas suelen ser determinantes y la gestión estratégica es ciertamente uno de ellos.

2.2.10 Tipos de Estrategias

2.2.10.1 Estrategias de mercado: este tipo de estrategias tiene como finalidad alcanzar a los fines propuestos a largo plazo por un esquema de mercadeo. Para ello deben cumplirse cuatro requisitos, debe ser posible, consistente, idóneo y realista.

2.2.10.2 Estrategias de administración: estas estrategias consisten en crear una guía, donde sean reflejados las políticas y objetivos de una empresa, fundación, etc. También debe incluir el modo en que deben ser realizadas las medidas. Son utilizadas con el fin de instituir y determinar los roles en la organización. Siempre deben ser tomados en cuenta las ventajas y desventajas de la misma y los recursos que posee. No deben ser olvidadas las modificaciones que pueden generarse en el futuro, sean tanto internas como externas, previsibles o no. Algunas cuestiones que son muy importantes en la estrategia administrativa son mantener la iniciativa con la que se comienza, conservar la atención y concentración a lo largo del proceso, tener fines determinados y claros, permitir la flexibilidad ante el plan de acción, es necesaria la presencia de un líder que se comprometa, confianza, entre otros.

2.2.10.3 Estrategias de aprendizaje: a la hora de aprender los seres humanos no son todos iguales por distintos motivos, por la inteligencia, los conocimientos adquiridos anteriormente, el estímulo, etc. Es por ello que se utilizan distintas técnicas, medios y estrategias.

2.2.11 Clasificación de las Estrategias

La formulación de estrategias pretende modificar la situación competitiva de una organización con relación a la que tienen sus competidores. Por tanto, dependerá de estas estrategias el que la organización pueda lograr o no esa ventaja competitiva. También, dependerá la forma y la combinación de estrategias, el que se pueda lograr un efecto de sinergia, es decir, que el resultado conjunto de un grupo de estrategias provoque un efecto más fuerte que el que se pudiera obtener con la suma de cada estrategia individual. Al respecto Kenichi (1982) menciona:

Al formular las estrategias de la organización se deberá "jugar" con las diferentes opciones de forma que se logre una combinación óptima que mejore el desempeño interno y externo cuyo efecto es la generación de una riqueza total de control mayor de la que pudo haberse logrado por separado.
(p. 6)

1. **A Nivel Funcional:** Son estrategias específicas desglosadas para cada función dentro de la empresa. Así, por ejemplo, se puede hablar de un plan estratégico de finanzas, otro de manufactura, de calidad, de mercadotecnia, etc. Que juntos integran o contribuyen al plan estratégico global de la organización.
2. **A Nivel de Negocio:** Cuando una empresa está integrada por varios negocios, unidades de negocio o empresas, en ocasiones se opta por desarrollar planes estratégicos para cada uno de estos.
3. **A Nivel Global:** Es cuando el plan estratégico se realiza a nivel de toda la organización.
4. **A Nivel Corporativo:** Son las estrategias a nivel de grupo de empresas.

2.2.12 Modelos Estratégicos

Un modelo estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, entre otras) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el

medio plazo. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de modelo director o modelo estratégico, la definición estricta de modelo estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

El modelo estratégico tiene como punto de partida la Visión, Misión y valores como elementos catalizadores para la creación de la estrategia, así lo señala Sallenave (1995). Por un lado, se tiene la dirección inspiradora y única (visión) y por el otro se crea las necesidades a cubrir (misión) y se complementa con las virtudes que promulga la organización a todo nivel (valores). Finalmente, se establecen los objetivos y lineamientos estratégicos a través de la síntesis estratégica.

La base del soporte operativo de un modelo estratégico está sustentada por la estructura organizativa funcional (organigrama), los planes estratégicos de las unidades y planes individuales, ambos alineados al plan estratégico de la organización; y se complementa con la adecuada normalización de los procesos, procedimientos, políticas o reglas y funciones, a fin de garantizar la calidad del apoyo y asesoría técnica a los proyectos de desarrollo. Por tanto, y en contraposición al modelo director un modelo estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del modelo sea exitosa.

2.2.13 Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la organización, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán

seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

2.2.14 Objetivos y beneficios de los Manuales Administrativos

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones

- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales.

2.2.15 Clasificación de los Manuales Administrativos

La clasificación de los manuales puede resumirse en generales y específicos, siendo los generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de manuales administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- De Organización
- De Normas y Procedimientos
- De funciones y cargos

2.2.15.1 Manual de organización: Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a

conocer, familiarizarse e identificarse con ella. En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.15.2 Manual de normas y procedimientos: Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

2.2.15.3 Manual de funciones y cargos: Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Se utiliza generalmente en organizaciones estructuradas de manera funcional, es decir, que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo. Al igual que el manual de normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura

organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización. Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto, la integración de varias de ellos representa al manual de funciones y cargos. La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- Identificación del Puesto de Trabajo
- Número de plazas
- Nombre
- Área de desempeño
- Codificación
- Descripción Genérica (objetivo)
- Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- Nivel académico
- Conocimientos técnicos y/o específicos
- Aspectos personales
- Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

2.3 Bases Legales

Las bases legales de esta investigación se encuentran enmarcadas en primera instancia, en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) de donde se resalta el artículo 141 donde se establece que:

La administración está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. (p. 139)

Al momento de garantizar lo establecido en el mencionado artículo es de vital importancia la existencia de normas, estrategias, controles, que permitan el óptimo funcionamiento dentro de la organización. La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001) en el artículo 37 destaca:

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Esta definición establece parámetros que definen lo que representa un control interno, y a partir de dichos parámetros se pueden diseñar sistemas de controles dentro de toda institución pública, la responsabilidad de los gerentes en la elaboración de normas, manuales de procedimientos, y demás elementos de control y evaluación que den operatividad y aplicabilidad al control que debe aplicarse dentro de cada dependencia. Por otro lado, la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981), contempla en su artículo 30 y 289, respectivamente, que:

La actividad administrativa se desarrollará basada en los principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Además, las autoridades superiores de cada organismo velarán y vigilarán por el funcionamiento de sus distintos órganos y servicios e informarán a los interesados sobre métodos y procedimientos de la administración pública. (p. 56)

La Contraloría General de la República ejerce el control de gestión, evalúa el cumplimiento, resultado de las decisiones, políticas públicas de los órganos, entidades, personas jurídicas del sector público sujetos a su control, para lograr el buen funcionamiento de los organismos o entidades en los procesos gerenciales (p. 85).

En los artículos antes mencionados describe la importancia que tiene el llevar a cabo los procesos gerenciales con eficiencia y eficacia para el buen funcionamiento de la organización y el logro de los objetivos propuestos. También precisa una serie de potestades, deberes, obligaciones y derechos en el procedimiento administrativo, es decir, todo un conjunto de trámites, requisitos y formalidades que van a permitir un cambio radical en el funcionamiento de la administración pública, nacional, regional y local. Como consecuencia de lo anterior, es importante que las instituciones del sector público establezcan sistemas de control, mantengan una constante revisión, actualización de planes, programas que conlleven a los responsables de su

administración a optimizar su desempeño para el logro de objetivos y metas, el control de gestión se realiza con el fin de promover el desempeño en la ejecución de las políticas de desarrollo en concordancia a la normativa legal. Es importante también mencionar la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2000), en su artículo 131, establece que:

Cada organismo tiene por objeto asegurar el control de gestión, el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la administración financiera promover el funcionamiento del sistema de control para el cumplimiento de sus objetivos y planes a alcanzar en las políticas emanadas por parte del gobierno nacional. (p. 42).

En atención a lo descrito en los artículos, la implementación y aplicación de sistemas de control dentro de las instituciones, están orientadas a garantizar y prever el cumplimiento de lo allí establecido.

2.4 Operacionalización de Variables

Arias (2006) señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. Las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos y su importancia. Tamayo y Tamayo (2003), explican que las definiciones operacionales son esenciales para poder llevar a cabo cualquier investigación, ya que los datos deben ser recogidos en términos de hechos observables. La definición operacional de cada variable identificada en el estudio representa el desglosamiento de la misma en aspectos cada vez más sencillo que permitan la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesarios subindicadores. Las dimensiones representan el área o áreas del conocimiento que integra la variable y de la cual se desprende los indicadores, constituyendo estos últimos los aspectos que se sustraen de la dimensión, que van a ser objeto de análisis de la investigación.

TABLA 1
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Implementar técnicas de Gestión Estratégica organizacional aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil	Gestión	Planificar lo que se va hacer en el futuro, fijación de las metas, estrategias y objetivos a cumplir, organizar las funciones y estructura necesaria, estableciendo autoridad y asignando responsabilidades		– Misión	1
			Gestión	– Visión	2
			Administrativa	– Manual de Funciones y cargos	3
			Gestión	– Funciones administrativas	4
			Organizacional	– Procedimientos administrativos	5,6
			Gestión	– Planificación	7
			Académica	– Objetivos estratégicos	8
			Gestión de Bienestar.	– Metas	9
				– Indicadores de gestión	10
	Organización	Crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular la estrategia, así como implantarla y ejecutarla con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados	Organizacional	– Vinculación	11
			Objetivos estratégicos	– Toma de decisiones	12
			Formulación de la estrategia	– Monitorización	13
			Implementación de la estrategia	– Control	14
				– Construcción de la estrategia	15
				– Evaluación	16,17

Fuente: Elaboración propia (2019).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente estudio es necesario seleccionar métodos y técnicas que le darán validez a la información requerida, de allí que es necesario elaborar el marco metodológico. En este contexto, Balestrini (2003), explica que el marco metodológico:

Está referido al momento que elude al conjunto de procedimientos lógicos implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizado. (p. 25).

3.1 Paradigma de la Investigación

Con el fin de ubicar el estudio dentro de una corriente filosófica se procederá a señalar el paradigma correspondiente a la investigación, la misma se ubica dentro de una posición positivista por cuanto, Cerda (2005) señala “esta corriente rechaza cualquier tipo de tendencia que busque conocimientos por medio de especulaciones, rechazando todo aquello que no esté sujeto a la comprobación” (p. 39). A fin de ofrecer información imparcial y objetiva ya que los hechos son verificados y descritos tal como ocurren en la realidad. Por tanto, se pretende ofrecer información imparcial y objetiva ya que los hechos son verificados y descritos tal como ocurren en la realidad.

3.2 Tipo de Investigación

Según la metodología utilizada en el presente proyecto de investigación titulado Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, está basado en una investigación de campo, modalidad proyecto factible, porque hace énfasis en proporcionar diferentes métodos de estudios para lograr el objetivo deseado según Arias (2006), “consiste en la caracterización

de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). En ella se establece el comportamiento de un hecho como lo es gestión estratégica organizacional aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida estudiantil, a través de la puesta en marcha de estrategias gerenciales de acuerdo con este tipo de investigación.

3.3 Diseño de Investigación

Según el autor Palella y Martins (2010), define:

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p. 87).

Es este tipo de investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

3.4 Nivel de Investigación

Cabe señalar, que tomando en cuenta el objetivo general planteado, el estudio se desarrollará en un nivel de investigación descriptivo, el cual Arias (2006), describe como el que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). Por lo tanto, la presente investigación, estará orientada a describir el contexto sobre la Gestión Estratégica Organizacional aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur y en la necesidad de implementar un plan estratégico gerencial para el mejoramiento de las condiciones laborales, que permita minimizar las debilidades que presenta esta dirección administrativa.

3.5 Población Y Muestra

3.5.1 Población

Este estudio tiene propósitos prácticos, los cuales surgen como producto de una necesidad existente en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, y es específica para ser analizada, considerada finita con las condiciones básicas para ser estudiada. Según Tamayo (2012) pág. 23, señala que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

Para fines de esta investigación la población a estudiar será de treinta y cuatro (34) individuos, pertenecientes al talento humano de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.

DEPARTAMENTO	CARGO	CANTIDAD
Dirección	Director(a) General	1
	Abogado	1
	Secretaria	1
	Analista del Proyecto	1
Jefatura de Formación Integral al Estudiante	Secretaria	1
	Psicólogo	1
	Orientador	1
	Atención estudiante con discapacidad	1
	Encargado de estudiantes Internacionales	1
Jefa de Beneficios Socioeconómico	Asistente de Beneficio Socioeconómico	1
Jefatura del Servicio Integral de Salud	Medicina General	2
	Enfermera	5
	Fisioterapeuta	2
	Paramédico	4
Coordinación General de Residencia	Coordinador General de Residencia	1
	Promotor Social	6
Unidad de Comedor	Operador del Sistema Automatizado	4
TOTAL		34

Fuente: Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la UDS.

3.5.2 Muestra

Cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra. Así pues, Sampieri define a la muestra como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p. 173). La muestra seleccionada es de diecisiete (17) trabajadores. Tomando en cuenta el criterio de inclusión de los trabajadores para escoger la muestra, se considerará la técnica del muestreo no probabilístico por autoselección, Según Hurtado (2000):

La muestra queda conformada por unidades que no fueron seleccionadas de ninguna manera por el investigador, sino que llegaron allí por razones de diversa índole, cuando se estudian grupos conformados por sectores o secciones, es decir, cuando se estudia un grupo determinado. (p.146).

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas y maneras de obtener los datos, al respecto Arias (2006) plantea que: “Se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener información” (p. 67). En la presente investigación se utilizará como técnica la encuesta, la cual según el mismo autor “Es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos a cerca de sí mismo o en relación con un tema en particular” (p. 72).

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un formulario/cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto o grupo seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. Según Ruiz (2002) “es un instrumento de recolección de datos de lápiz y papel contentivo de una serie de preguntas que solicitan información requerida a un problema”. Se visualiza en el anexo “A”. En consecuencia, se diseñó un cuestionario

contentivo de diecisiete (17) ítems con alternativas de respuestas dicotómicas.

3.4 Validez y Confiabilidad

El instrumento de recolección de datos debe contener dos requisitos esenciales como son la validez y la confiabilidad que, según Arias (2006) señala que: “la validez del cuestionario significa que los ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación, es decir, las interrogantes, consultar solo aquello que se pretende conocer o medir” (p. 79). La confiabilidad se refiere a la consistencia o estabilidad de la información recolectada en diferentes momentos, tal como lo definen los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad” (p. 248).

Para verificar que el instrumento usado (encuesta) para la recolección de datos tuviera la validez requerida, se confirma el contenido de la encuesta mediante el procedimiento común conocido como juicio de expertos, sometiéndolo a la consideración de tres profesionales conocedores de la materia. En el presente estudio se usó para el cálculo de la confiabilidad, el coeficiente estadístico Kuder Richardson (KR-20), aplicable a las pruebas de ítems dicotómicos. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), este método “es un coeficiente para estimar la confiabilidad de una medición, y su interpretación es la misma que el coeficiente alfa” (p.242). La fórmula se representa de la siguiente manera:

$$KR_{20} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2 X} \right]$$

Esta fórmula 20 de Kuder_Richardson (KR-20)

Dónde:

K: número de ítems del instrumento.

p: Porcentaje de personas que responden correctamente cada ítem.

q: Porcentaje de personas que responden incorrectamente cada ítem.

σ^2

X -: Varianza total del instrumento.

Una vez aplicada la fórmula del coeficiente de confiabilidad, se obtuvo un resultado de 0,80; con lo cual se evidencia que el instrumento de recolección de datos se ubica en una confiabilidad muy bueno, según cuadro de interpretación, el cual se puede visualizar en el Anexo “E”

3.5 Técnica y Análisis de los Resultados

En esta investigación se introducirán algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, en la que una vez que se han recogido los valores que toman las variables de estudio como son los datos obtenidos, donde se procederá al análisis descriptivo de los mismos a objeto de resumir y comparar las observaciones que se han evidenciado con relación a las variables estudiadas; y al mismo tiempo describir la asociación que pueda existir entre alguna de ellas desde las perspectivas de las interrogantes planteada en este estudio. Al respecto, Palella y Martins (2004), señalan que el análisis estadístico “permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar” (p.161). El análisis estadístico de los datos permitió demostrar el alcance de los objetivos planteados. Al respecto, Sabino (2003) señala que:

El análisis de los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzará a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos

principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos. (p. 103)

La ordenación de los datos recolectados por medio de los instrumentos permite procesar la información obtenida en la investigación. Así mismo cuando se realiza el análisis de los datos se puede observar ver que según el autor Según Hevia (2001) “estos se presentan posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (p. 46). Al obtener los resultados de los análisis realizados se puede obtener o diferenciar las fases del proyecto entre las cuales se tienen:

-Diagnóstico: es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo.

-Factibilidad de la Propuesta: indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios, es el caso de estudio es la Dirección de Bienestar y calidad de vida estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.

-Diseño de la propuesta: Finalmente se realizará la propuesta con los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta la información proveniente del instrumento de recolección de datos, por el cual se pudieron producir los resultados e interpretaciones de la ejecución de las distintas fases del estudio y de este modo mostrar las respuestas a las preguntas de la investigación y por consiguiente a los objetivos de la investigación. Según Fernández, Hernández y Baptista, (2010), el análisis e interpretación de los resultados es definido como “la descomposición del todo en sus partes, romper y observar de nuevo el fenómeno a través de las medidas aplicadas para luego definir una conclusión de lo observado de una manera subjetiva” (p.53). De lo antes señalado se puede decir, que esta parte de la investigación tiene como objetivo la extracción de información útil, para facilitar de esta manera la formulación de las conclusiones.

Por consiguiente, se presenta el análisis interpretativo de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en este caso un cuestionario de diecisiete (17) preguntas con respuestas dicotómicas, realizado a diecisiete (17) trabajadores que laboran en la Dirección de Bienestar y calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, con la finalidad de recolectar información sobre los procesos gerenciales presentes en la gestión administrativa, y cuyas frecuencias absolutas y análisis interpretativo se muestran en las figuras siguientes. Es de suma importancia que la institución educativa tome en consideración los aspectos en donde presentan deficiencias gerenciales, para enfocar sus acciones en las correcciones de la misma.

Tabla N° 02. ¿Conoce la misión de la Universidad Deportiva del Sur?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	47%
No	9	53%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 08.

Fuente: Rosales 2019

Con respecto al ítem N° 1 se pudo observar que 53% de los encuestados considera que la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil no concibe sus procesos administrativos de acuerdo a la misión de la Universidad Deportiva del Sur por desconocerla, mientras 47% afirmó que sí. Ante esta situación, la Dirección en cuestión debe ser capaz de modificar su accionar institucional para que estas puedan responder a sus principios organizacionales y así tener objetivos claros y definidos y de esta manera

planificar los planes futuros. De este modo Daft (2004), afirma que "la planeación indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas." (p. 58).

Tabla N° 3. ¿Conoce la visión de la Universidad Deportiva del Sur?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	53%
No	8	47%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 09.



Fuente: Rosales 2019

Para el ítem N° 2, el 53% de la población encuestada manifestó conocer la visión de la Universidad Deportiva del Sur (UDS), mientras que el 47%

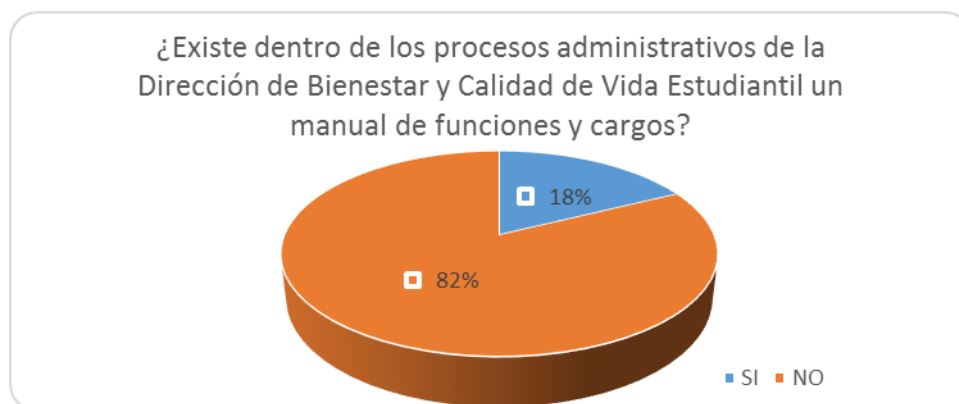
restante responde de forma negativa. En tal sentido, es necesario que todo el equipo de trabajo de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil conozca a plenitud la visión de la UDS, a fin de poner en práctica los elementos que rigen las ideologías de la organización a la que pertenecen.

Tabla N° 4. ¿Existe dentro de los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil un manual de funciones y cargos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	18%
No	14	82%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 10.



Fuente: Rosales 2019

Para el ítem N° 3, el 82 % de la población encuestada, manifestó que no existe un manual de funciones y cargos en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la UDS. Teniendo presente que dicho

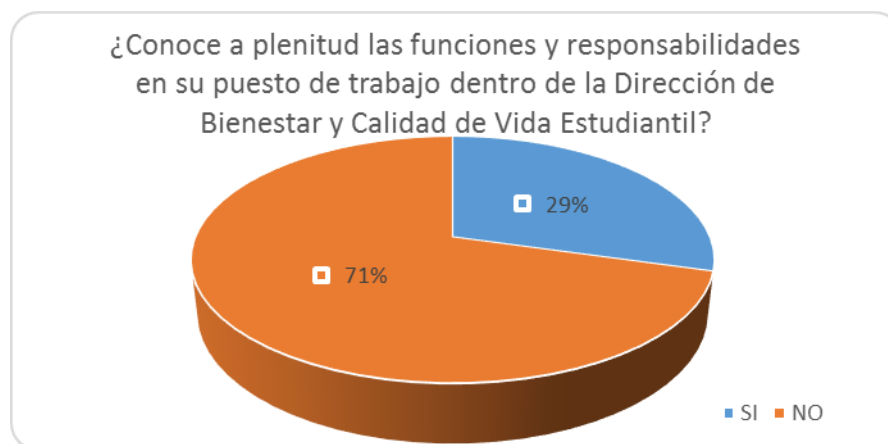
documento es un instrumento es clave para el desarrollo de las estrategias organizacionales, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto. La finalidad que tiene este manual es la de establecer normas y lineamientos que regulen el funcionamiento de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, en los diferentes departamentos.

Tabla N° 5. ¿Conoce a plenitud las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo dentro de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	29%
No	12	71%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 11.



Fuente: Rosales 2019

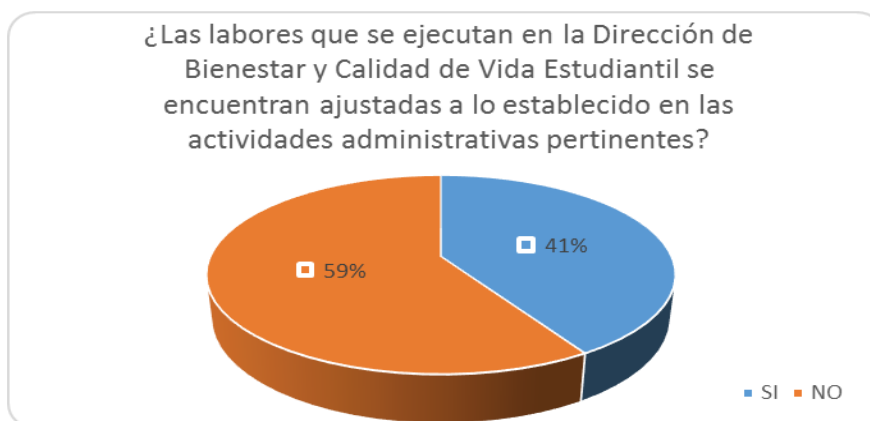
Con relación al Ítem N° 04, se puede decir que un 71 % manifiesta que no conoce a plenitud las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo dentro de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, por otra parte, el 29% restante manifestó que sí. Se puede inferir de estos resultados, que obedecen a que el personal de dicha dirección no tiene delimitado mediante un documento escrito (manual) el rango de actuación de sus funciones, lo cual es muy necesario para desempeñar una labor eficientemente.

Tabla N° 6. ¿Las labores que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se encuentran ajustadas a lo establecido a las actividades administrativas pertinentes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	41%
No	10	59%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 12.



Fuente: Rosales 2019

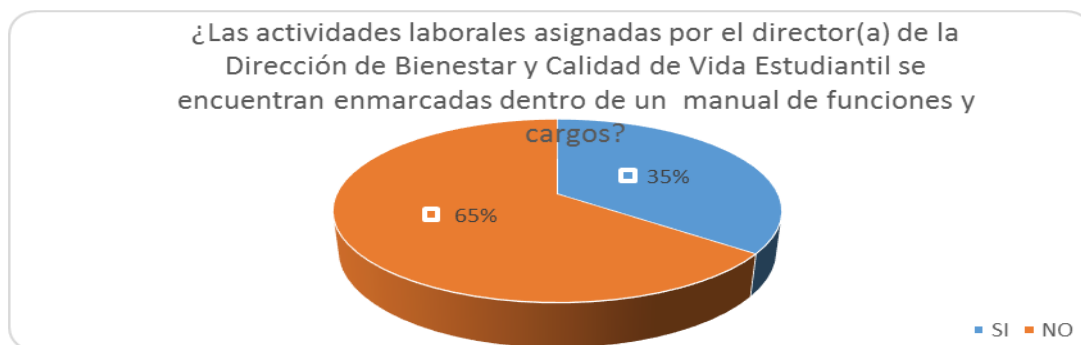
Para el ítem N° 5, un 59 % de la población manifiesta que las labores que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil no se encuentran ajustadas a lo establecido a las actividades administrativas pertinentes. Esto puede suceder debido a que no existe un instrumento que delimite el radio de acción de las funciones de los trabajadores de dicha dirección. Partiendo desde esa aseveración es necesario que la organización establezca como punto de arranque el lograr la satisfacción del personal evitando el desenfoque de sus funciones. Así como lo afirma Hernández (ob. Cit.) “Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.” (p. 296).

Tabla N° 7. ¿Las actividades laborales asignadas por el director(a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se encuentran enmarcadas dentro de un manual de funciones y cargos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	35%
No	11	65%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 13.



Fuente: Rosales 2019

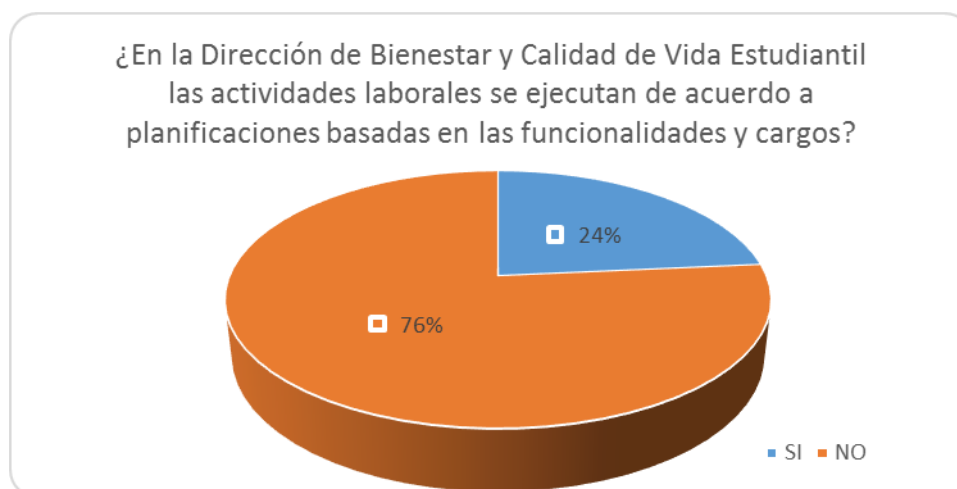
Para el ítem N° 6, el 65 % de los encuestados concuerdan que sus funciones no están enmarcadas en ningún manual de funciones y cargos presente en la Dirección ni esquematizado por la Universidad, puesto que apenas tienen el reglamento que recientemente fue aprobado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 41.564, de fecha 15 de enero de 2019. En tal sentido, es necesario la puesta en marcha de gestiones estratégicas organizacionales mediante un manual de funciones y cargos a fin delimitar dentro de pautas y criterios las distintas labores de cada uno de los que laboran en la Dirección.

Tabla N° 8. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil las actividades laborales se ejecutan de acuerdo a planificaciones basadas en las funcionalidades y cargos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	24%
No	13	76%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 14



Fuente: Rosales 2019

Para el ítem 7, la muestra encuestada muestra que un 76 % está en desacuerdo con que la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil las actividades laborales no se ejecutan de acuerdo a planificaciones basadas en las funcionalidades y cargos. Esto puede dar origen a la asignación de una distribución desequilibrada de cargas laborales entre el personal que labora en la Dirección objeto de estudio. Razón suficiente para implementar medidas que contribuyan a mejorar tal situación.

Tabla N° 9. ¿Se diseñan objetivos estratégicos para las actividades laborales en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	35%
No	11	65%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 15



Fuente: Rosales 2019

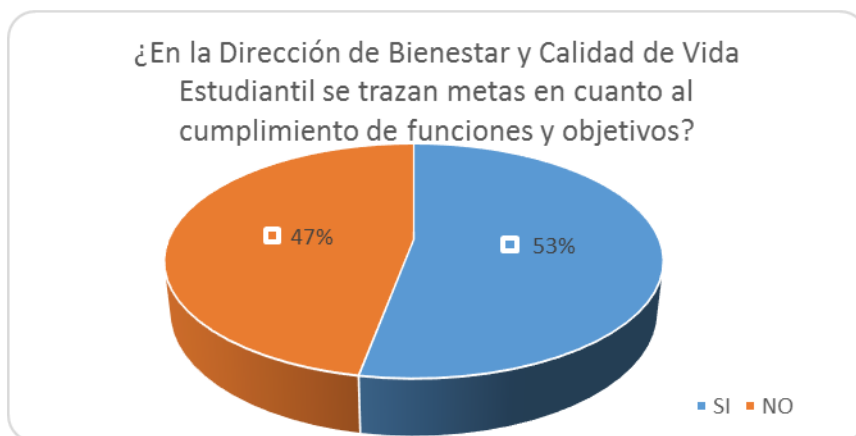
El 65% del personal encuestado de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, manifiesta que no se diseñan objetivos estratégicos de planificación para las actividades laborales, se infiere que esto obedece a la inexistencia de un manual de funciones y cargos, donde puedan delimitarse las actividades que cada integrante del equipo deba cumplir. Teniendo en cuenta que los objetivos estratégicos son los planteados por una organización para lograr determinadas metas. Por su parte, Molina (2009) señala que “el nivel de la meta y el compromiso que se tenga con ésta, aumentan el esfuerzo empleado en alcanzarla.

Tabla N° 10. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se trazan metas en cuanto al cumplimiento de funciones y objetivos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	53%
No	8	47%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 16



Fuente: Rosales 2019

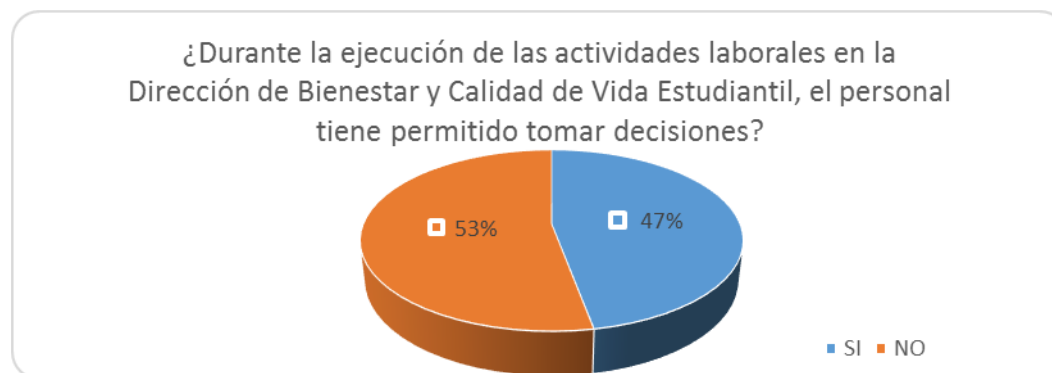
La respuesta del ítem N° 9, demarca que un 47 % no se trazan metas en cuanto al cumplimiento de funciones y objetivos, lo que representa casi la mitad de los encuestados, cifra alarmante y que obedece a que no existe un manual de funciones y cargos que denote específicamente las funciones de cada uno de los cargos en dicha dirección administrativa. Para Molina (2009), "...las metas tienen un efecto directo sobre la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia, cuatro resultados conductuales claves en la motivación". En tal sentido, es importante que el personal adscrito a la Dirección objeto de estudio, tenga fijación de metas basadas en cuanto a las funciones de sus cargos para garantizar una conducta motivada y dirigida al logro.

Tabla N° 11. ¿Durante la ejecución de las actividades laborales en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, el personal tiene permitido tomar decisiones?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	47%
No	9	53%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 17



Fuente: Rosales 2019

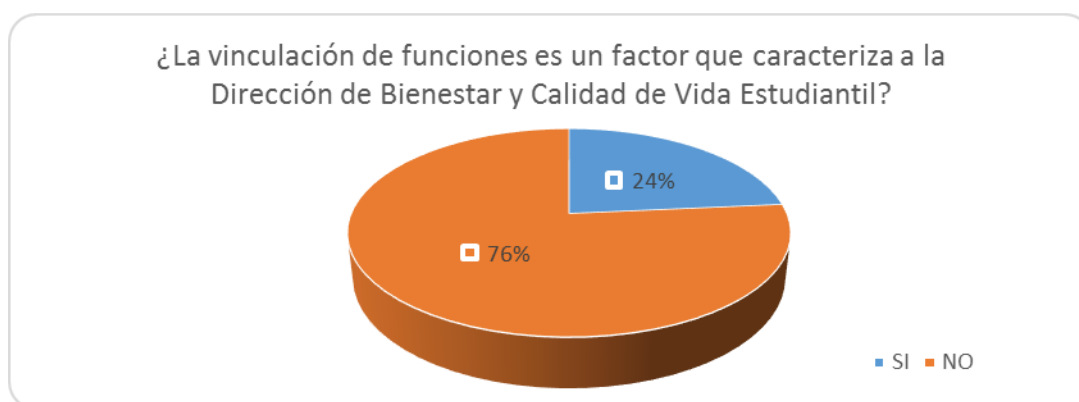
En cuanto a las respuestas obtenidas a través de la aplicación del ítem N° 10, se muestra que un 53 % de la población encuestada afirmó que no tienen permitido tomar decisiones durante la ejecución de las actividades laborales. Y es entonces cuando se evidencia la necesidad de una mejora en este aspecto, pues, es necesario que las decisiones se tomen en equipo, teniendo en consideración diversos puntos de vista, delegar funciones no depende del criterio individual, por ello deben considerarse otras visiones, que seguramente permitirán la toma de decisiones acertadas.

Tabla N° 12. ¿La vinculación de funciones es un factor que caracteriza a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	24%
No	13	76%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 18



Fuente: Rosales 2019

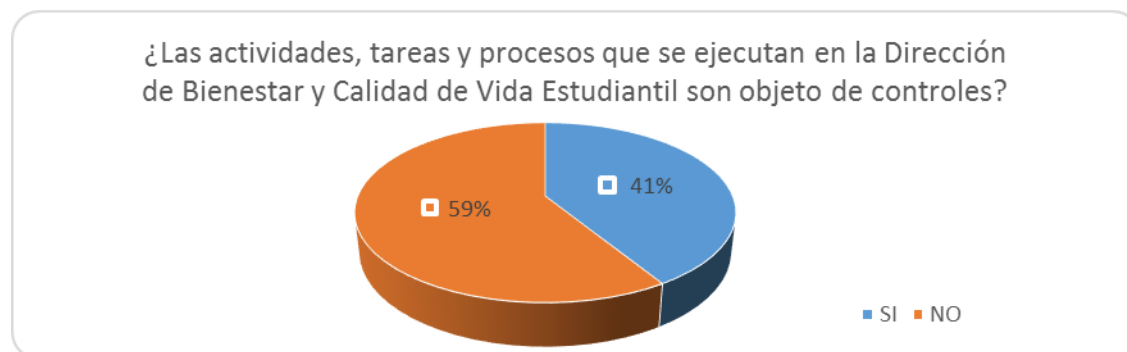
Al observar los resultados del ítem N° 11 se pudo notar que 76 % de las personas encuestadas no cree que la vinculación de funciones es un factor que caracteriza a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. En cuanto a esto, es importante señalar, que la vinculación de las funciones del personal es clave para el logro de objetivos de cualquier organización hoy en día, fundamental para el desarrollo propio y del recurso humano. Por lo tanto, toda organización en la actualidad debe ser capaz de desarrollar planes que le permitan contar con un personal dispuesto y satisfecho, se cree que una opción viable para lograrlo es considerarlo para la toma de decisiones, Según Bravo (2007), "En esencia la dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas." (p. 9).

Tabla N° 13. ¿Las actividades, tareas y procesos que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil son objeto de controles?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	41%
No	10	59%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N°19



Fuente: Rosales 2019

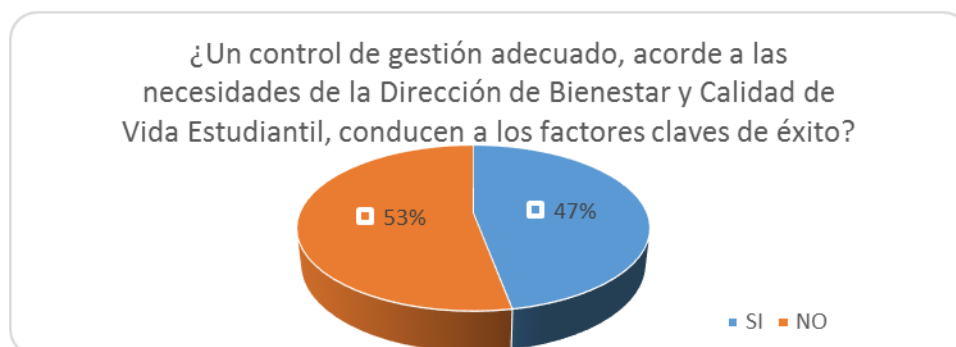
Con relación ítem 12 el 59 % de los individuos encuestados asegura que las actividades, tareas y procesos que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil no son objeto de controles, es decir, más de la mitad. Se puede decir que, el mundo de las organizaciones actual requiere de capital humano con altos niveles de productividad, debido a que, esta es una herramienta fundamental para cualquier organización y tiene como objetivo el contribuir al logro de las metas establecidas, sino existe un personal productivo no se logran los objetivos, por lo tanto, controlar se convierte en una opción clave para lograr tal cometido.

Tabla N° 14. ¿Un control de gestión adecuado, acorde a las necesidades de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, conducen a los factores claves de éxito?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	53%
No	8	47%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 20



Fuente: Rosales 2019

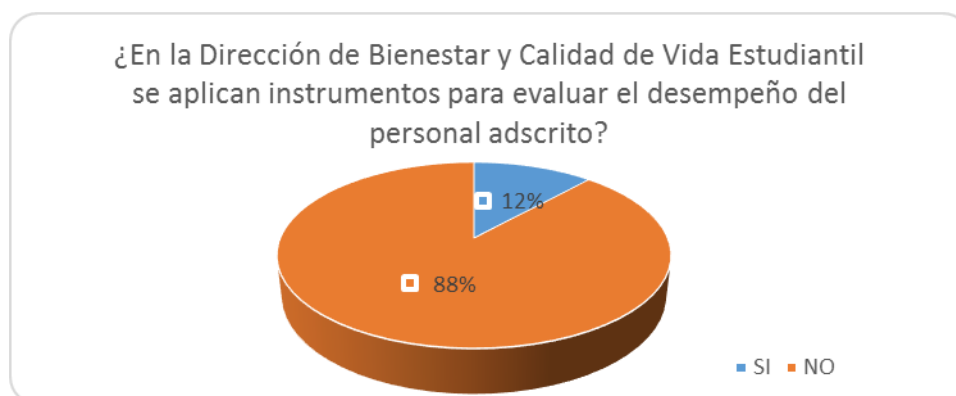
Con relación ítem 13 el 53 % de las respuestas obtenidas por la población encuestada, señalan que un control de gestión adecuado, acorde a las necesidades de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, conducen a los factores claves de éxito. Cabe acotar que, el control de gestión forma parte de los procesos administrativos, por lo cual es de suma importancia ya que a través de este se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, así como lo señala Anzola (1986), quien expresa que “el control determina los estándares adecuados y la aplicación de los mismos, asegurando su cumplimiento y corrección cuando fuese necesario”. (p.98)

Tabla N° 15. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se aplican instrumentos para evaluar el desempeño del personal adscrito?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	12%
No	15	88%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 21



Fuente: Rosales 2019

En el Ítems N° 14 un 88 % del marco poblacional constató que en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil no se aplican instrumentos para evaluar el desempeño del personal adscrito, lo que quiere decir, que no se implementan acciones que permitan conocer si las mismas se están desempeñando de forma adecuada o no, esto imposibilita obtener estimación real del desempeño de los trabajadores.

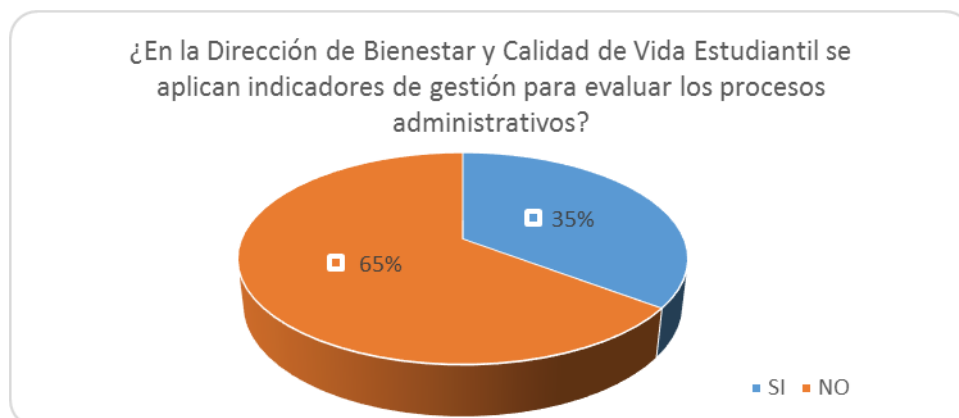
Por su parte, Caraballo (2015), manifiesta que “La eficacia de las organizaciones se mide por la congruencia entre los objetivos de la organización y los resultados observados” (p.83). En tal sentido, la medición es importante para decidir el grado de congruencia entre los objetivos y los resultados.

Tabla N° 16. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos administrativos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	35%
No	11	65%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 22



Fuente: Rosales 2019

En cuanto al conocimiento del Ítem 15, el 65% de las personas encuestadas manifestó que no se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos administrativos. Cabe destacar que, para Martínez (2007) un indicador es:

...el que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc., son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (p. 132)

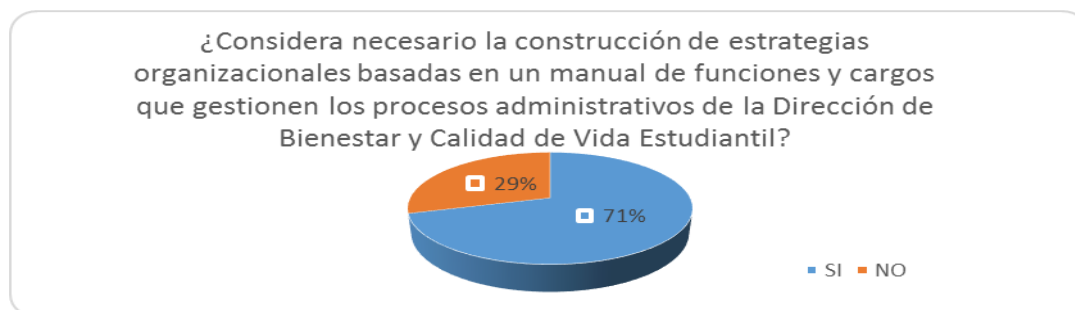
Con base en lo anterior, es importante aplicar gestiones estratégicas organizacionales basadas en un manual de funciones y cargos a fin de poder establecer indicadores de gestión que coadyuven a medir la eficiencia de los procesos administrativos.

Tabla N° 17. ¿Considera necesario la construcción de estrategias organizacionales basadas en un manual de funciones y cargos que gestionen los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	71%
No	5	29%
Total	17	100%

Fuente: Rosales 2019

Figura N° 23



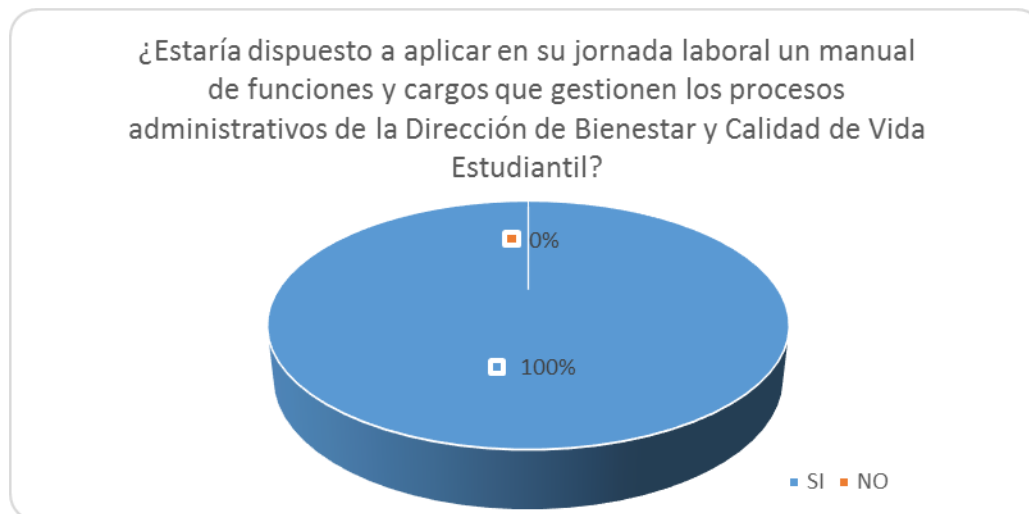
Fuente: Rosales 2019

Ante la necesidad imperiosa de fortalecer los procesos administrativos en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, el 71 % de los encuestados, manifiesta que es necesario la elaboración de un Manual de funciones y cargos a fin de solventar la situación que se suscita en tal dirección con respecto a la asignación de funciones en el personal. Al establecer instrumento que norme las actividades que cada integrante del equipo debe cumplir, aumenta la confianza, concentración y fijación de metas en el equipo.

Tabla 18. ¿Estaría dispuesto a aplicar en su jornada laboral un manual de funciones y cargos que gestionen los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	100%
No	0	0%
Total	17	100%

Figura N° 24



Fuente: Rosales 2019

En el ítem N° 17 se evidencia que el 100 % de los trabajadores de la Dirección de Bienestar y calidad de Vida estudiantil, está de acuerdo con la aplicación del Manual de Funciones y Cargos para el desempeño laboral en dicha instancia administrativa. Lo que refleja que existe la necesidad de unificar criterios en cuanto a la asignación de carga laboral o funciones y el respeto a las mismas por parte de los directores que tengan el privilegio de dirigir tal dependencia directiva.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

TÉCNICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR

6.1 Presentación de la Estrategia

En concordancia con los objetivos planteados en esta investigación y el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento se detectó la necesidad de diseñar un manual de funciones y cargos como Técnicas de Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, para optimizar el desempeño laboral de sus trabajadores

6.2 Objetivos de la Propuesta

6.2.1 Objetivo General

Diseñar un manual de funciones y cargos como Técnicas de la Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil

6.2.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar herramientas necesarias para el mejor desenvolvimiento laboral y organizacional en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.
- Establecer en forma sistemática elementos administrativos para la unificación de los criterios en cuanto al desempeño laboral y cursos de acción del personal que labora en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur estado Cojedes

- Crear mecanismos que conduzcan a la optimización del desempeño laboral de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur estado Cojedes.
- Suministrar al personal que labora en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur del estado Cojedes, un documento de referencia para el desempeño de sus funciones, donde se definan las características de sus puestos de trabajo y ofrezca una descripción para lo que fue contratado
- Determinar criterios de control que permitan evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur estado Cojedes.

6.3 Justificación

La dirección de una dependencia administrativa supone el manejo como grupo de las personas que allí laboran, de trabajadores que cumplen funciones y cargos específicos, donde la mayoría se interrelacionan entre sí en la mayoría de los casos. En tal sentido, se plantean técnicas de gestión estratégica que en sí conforman un plan por medio del cual se pretende transformar el modo como en más de trece (13) años se ha accionado con los distintos números de directores que han pasado por esa dirección. Se trata de implementar nuevos conceptos normativos, que rijan la operatividad y determine el radio de acción de los trabajadores con el fin de sincronizar perennemente estas actividades y evitar la metamorfosis funcional administrativa del personal con cada cambio de director, el cual se da prácticamente anual.

En concordancia con lo anterior señalado se puede deducir que las técnicas que se pretenden aplicar son significativas importantes para el desarrollo de la organización, ya que son utilizadas como herramientas necesarias para generar confianza y lograr empleados entregados a la organización con miras a alcanzar las metas y objetivos institucionales,

donde no exista el decaimiento de ánimo y se pongan en marcha actividades que propicien el buen desenvolvimiento de todas las labores y procesos administrativos de la Dirección, y de esta manera que coadyuve a su vez a la Universidad Deportiva del Sur a posicionarse como institución líder en el ámbito deportivo, ya que es una universidad temática, única en el país.

En consecuencia, se espera que las técnicas propuestas reviertan la situación actual de la organización y ayuden al personal de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil a resolver las dificultades planteadas, además a promover el trabajo en equipo y por último a motivar al personal, cabe recordar que los manuales de funciones y cargos representan una herramienta fundamental para toda organización.

6.4 Estudios de Factibilidad

6.4.1 Factibilidad operativa

Las Técnicas de Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, es operativamente factible por cuanto es una dependencia administrativa y deberían de darse los principios básicos de la administración: planificación, ejecución y control; todo ello aunado a que los trabajadores están abiertamente dispuestos a participar en el desarrollo de la propuesta con el propósito de mejorar los procesos administrativos y las condiciones laborales en cuanto a normar sus funciones; en tal sentido, están prestos a adoptar esta herramienta que permitirán mejorar el desempeño laboral de los empleados de la dependencias antes mencionada.

Asimismo, el director está consciente que el capital humano es importante y principal en esta implementación, razón por la cual está dispuesto a participar junto con todo el personal que hace vida laboral en dicha dirección, en el desarrollo de la propuesta, aportando información necesaria y relevante para ajustar todos los mecanismos pertinentes a la realidad presente en la Dirección.

6.4.2 Factibilidad Económica

Cohen y Franco (2006) manifiestan que todo proyecto implica un costo, y cuando los resultados y costo del proyecto pueden traducirse en unidad monetaria, su evaluación se realiza aplicando la técnica de análisis Costo – Beneficio. “Compara los beneficios y los costos de un proyecto particular y si los primeros exceden a los segundos entrega un elemento de juicio inicial que indica su aceptabilidad. Si, por el contrario, los costos superan a los beneficios el proyecto debe ser en principio rechazado”. (p.171)

De acuerdo al diagnóstico realizado para implementar las Técnicas Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, la para optimización del desempeño laboral de sus trabajadores, se pudo comprobar que es factible porque la Dirección cuenta con recursos económicos para desarrollar la estrategia, ya que solo se utilizarán medios digitales como mecanismo de instrucción al personal del manual de funciones y cargos.

6.4.3 Factibilidad Institucional

Con el desarrollo de esta propuesta se pretende dar respuesta a necesidades sentidas en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, teniendo en mente que la institución trabaja los 365 días del año, más específicamente esta dirección, ya que está a cargo del comedor universitario, residencias universitarias y otros servicios, los cuales se prestan a estudiantes que en muchos de los casos viven el curso completo de su carrera universitaria dentro del recinto o instalaciones de la Universidad, como es el caso de los estudiantes extranjeros, razón por la cual desde la perspectiva social están dadas las condiciones para la implementación de la propuesta.

6.5 Plan de Ejecución de las Técnicas de Gestión Estratégica Organizacional

Para el desarrollo de las Técnicas Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, es necesario tomar en consideración las fases que a continuación se mencionan:

Fase I. Información y de sensibilización: en esta etapa corresponde a la difusión de la propuesta y la concienciación de los trabajadores y director acerca de la importancia de regirse en los procedimientos administrativos por un manual de funciones y cargos para el éxito en las organizaciones. Esta fase se lleva a cabo en los diferentes departamentos que funcionan en dicha dirección, entre los que se tienen a la Dirección, la Jefatura de Formación Integral al Estudiante, la Jefatura de Beneficios Socioeconómicos y la Jefatura del Servicio Integral de Salud, a fin de despertar interés y ganar la colaboración de los mismos. Duración aproximada de 2 meses, en mesas de trabajo y discusiones grupales.

Fase II. Aplicación: esta es la etapa más compleja de la propuesta, ya que es el momento en el que se pone en práctica la implementación del manual de funciones y cargos establecido en la presente propuesta, para buscar solucionar los diferentes problemas presentes en los departamentos o jefaturas ya descritas. En esta fase se acciona directamente con los trabajadores, jefes departamentales y director (a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. Esta tiene una duración aproximada de 4 meses, ya que es lo mismo que dura un semestre académico, y es muy puntual que se cumplan todos los procesos administrativos que se dan durante el semestre en la Dirección.

Fase III. Establecimiento de criterios evaluación y control: Una vez que se aplique la propuesta se procede a determinar los mecanismos de evaluación y control que permita dar información concisa sobre el impacto del

manual de funciones y cargos para la optimización del desempeño laboral de los trabajadores. Posee una duración aproximada de dos semanas.

Mecanismo de evaluación de la propuesta: Con el fin de evaluar la propuesta, se realizará una encuesta a todos los trabajadores, jefes y directivo, con la que se recabará la información que permitirá evaluar la técnica de gestión estratégica aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil una vez que se aplique, de manera que se puedan introducir mejoras, de ser necesario.

**MANUAL DE FUNCIONES Y CARGOS DE LA DIRECCIÓN DE
BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL DE LA
UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**

Nombre del Puesto: Abogado de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Dirección
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Director(a)
Subordinados	No los requiere el puesto
Descripción Genérica	
Objetivo	Apoyar el desarrollo de las funciones y actividades inherentes a los aspectos legales de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.
Comunicación	Interna: Director(a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. Externa: Dependencias gubernamentales, estatales y municipales, personas en general que legalmente se involucren con la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Abogado de la República Bolivariana de Venezuela.
Experiencia Laboral:	01 año de experiencia en alguna Institución Universitaria Venezolana.
Conocimientos técnicos y/o específicos	Manejo de software de oficina como procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos y software utilizado en la Universidad Deportiva del Sur, archivología, manejo de documentos oficiales y legales, correspondencia oficial, redacción y ortografía.
Aspectos Personales	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética

	profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización y habilidades de digitalización
Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil en toda materia legal que le sea asignada. 2. Conocer de forma precisa la Universidad Deportiva de Sur, incluyendo reglamento, organización, actividades, planes de desarrollo, infraestructura, entre otros. 3. Estar disponible las 24 horas y colaborar con las distintas direcciones de la Universidad para casos de interés de la Dirección de Bienestar y calidad de Vida Estudiantil. 4. Tener una comunicación continua sobre todos los casos que se lleven con el director(a). 5. Prevenir e informar a la Dirección de Bienestar y calidad de Vida Estudiantil de los posibles resultados legales que generen las decisiones de ésta. 6. Buscar posibles colaboradores externos en materias que éste no domine, previa comunicación y aprobación (por escrito) del Director (a). 	

Nombre del Puesto: secretaria del director (a) de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Director(a)
Subordinados	No los requiere el puesto
Descripción Genérica	
Objetivo	Apoyar el desarrollo de las funciones y actividades inherentes al Director de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.
Comunicación	Interna: Director (a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. Externa: Dependencias gubernamentales, estatales y municipales, personas en general que soliciten audiencia con el Director (a) de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Técnico Medio en Secretariado o Bachiller con certificado de curso de Secretariado
Experiencia Laboral:	01 año
Conocimientos técnicos y/o específicos	Manejo de software de oficina como procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos y software utilizado en la Universidad Deportiva del Sur, archivología, manejo de documentos oficiales, correspondencia oficial, redacción y ortografía.
Aspectos Personales	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización y habilidades

	de digitalización
--	-------------------

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

1. Registrar y controlar la información generada y recibida en el área, tal como correspondencia, oficios circulares, memorándums, actas, acuerdos, convenios, entre otros, mediante registros de correspondencia, minutarios, libros de registros y otros que le sean necesarios.

2. Elaborar aquella documentación que le solicite su superior y que requiera su función para el cumplimiento del objetivo del cargo.

3. Registrar y controlar los asuntos de agenda de trabajo del Director General.

4. Integrar y organizar la guía de archivo, el archivo documental y electrónico de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.

5. Proporcionar la información que requieran las direcciones administrativas la Universidad Deportiva del Sur, de acuerdo con las instrucciones que su jefe inmediato le proporcione.

6. Atender con amabilidad y cortesía a las personas y personal de la Universidad Deportiva del Sur que soliciten audiencia con el Director (a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.

7. Digitalizar la información y trabajos que le asigne su jefe inmediato.

8. Tener un registro sistemático de las llamadas telefónicas y correos electrónicos oficiales recibidos, e informar a su superior de manera oportuna.

9. Presentar a titular de la unidad administrativa las necesidades de material de oficina que requiera para la realización de su trabajo, y elaborar la documentación necesaria para la adquisición y administración de los mismos.

10. Elaborar la documentación y dar seguimiento a los trámites administrativos derivados de comisiones del personal adscrito a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, incluyendo en ello la comprobación del ejercicio de viáticos y otros recursos.

11. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas al titular de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.

12. Realizar las demás actividades que le indique el titular de la unidad

Nombre del Puesto: Analista del Proyecto	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXXXX
Área de Desempeño:	Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Director(a)
Subordinados	No los requiere el puesto
Descripción Genérica	
Objetivo	Realizar actividades que permitan mantener el nivel de calidad de los Servicios que ofrece la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. Operar los sistemas y procedimientos para la administración de bienes, datos y registros relacionados con las funciones de dicha Dirección.
Comunicación	Interna. Director y trabajadores adscritos a la Dirección. Externa: Dependencias gubernamentales, estatales y municipales, personas en general que soliciten audiencia con el Director (a) de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Título profesional a nivel de Licenciatura
Experiencia Laboral:	01 año en el ejercicio profesional
Conocimientos técnicos y/o específicos	Administración general, planeación, organización, administración educativa y análisis estadísticos.
Aspectos Personales	Iniciativa, dinamismo, sentido de responsabilidad, madurez de criterio, facilidad de expresión oral y escrita, capacidad para la toma de decisiones,

	honestidad y discreción.
--	--------------------------

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto	
---	--

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la organización y operación de los sistemas de procedimientos a cargo de la Dirección. 2. Establecer y desarrollar proyectos de mejora y evaluación de los sistemas de procedimientos a cargo de la Dirección. 3. Cooperar con la elaboración de estudios e investigaciones sobre problemas relacionados con los objetivos y procedimientos de la Unidad Administrativa de ubicación. 4. Participar en la realización y organización de actividades académicas, sociales, culturales, cívicas y deportivas la Universidad Deportiva del Sur y comunidad en general. 5. Apoyar en las actividades de la oficina del Departamento del lugar de adscripción. 6. Registrar y controlar la información generada y recibida en el área, tal como correspondencia, estadísticas, actas, acuerdos convenios, etc. Mediante los registros que se consideren pertinentes. 7. Apoyar al Director (a) a realizar las actividades de oficina necesarias para el cumplimiento de las metas asignadas. 8. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas al Director (a). <p>Realiza las demás actividades que le indique el Director (a) que sean afines al cumplimiento del objetivo de la misma.</p> | |
|--|--|

Nombre del Puesto: Secretaria de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Subordinados	No lo requiere el cargo.
Descripción Genérica	
Objetivo	Apoyar el desarrollo de las funciones y actividades inherentes a la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Comunicación	<p>Interna: director (a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil y Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante. Estudiantes y demás usuarios de la jefatura.</p> <p>Externa: Dependencias gubernamentales, estatales y municipales, personas en general que soliciten audiencia con el Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante y personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.</p>
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Técnico Medio en Secretariado o Bachiller con certificado de curso de Secretariado
Experiencia Laboral:	01 año
Conocimientos técnicos y/o específicos	Manejo de software de oficina como procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos y software utilizado en la Universidad Deportiva del Sur, archivología, manejo de documentos oficiales, correspondencia oficial, redacción y ortografía.

Aspectos Personales	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización y habilidades de digitalización
Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar y controlar la información generada y recibida en el área, tal como correspondencia, oficios circulares, memorándums, actas, acuerdos, convenios, entre otros, mediante registros de correspondencia, minutarios, libros de registros y otros que le sean necesarios. 2. Elaborar aquella documentación que le solicite su superior y que requiera su función para el cumplimiento del objetivo del cargo. 3. Registrar y controlar los asuntos de agenda de trabajo del jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante. 4. Integrar y organizar la guía de archivo, el archivo documental y electrónico de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante. 5. Proporcionar la información que requieran las direcciones administrativas de la Universidad Deportiva del Sur, de acuerdo con las instrucciones que su jefe inmediato le proporcione. 6. Atender con amabilidad y cortesía a las personas y personal de la Universidad Deportiva del Sur que soliciten audiencia con el titular de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante. 7. Digitalizar la información y trabajos que le asigne su jefe inmediato. 8. Tener un registro sistemático de las llamadas telefónicas y correos electrónicos oficiales recibidos, e informar a su superior de manera oportuna. 9. Presentar a jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante las necesidades de material de oficina que requiera para la realización de su trabajo, y elaborar la documentación necesaria para la adquisición y administración de los mismos. 10. Elaborar la documentación y dar seguimiento a los trámites administrativos 	

derivados de comisiones del personal adscrito a la Jefatura de Formación Integral al Estudiante, incluyendo en ello la comprobación del ejercicio de viáticos y otros recursos.

11. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas al jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.

12. Realizar las demás actividades que le indique el jefe de la Jefatura.

Nombre del Puesto: Psicólogo	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Subordinados	No lo requiere el cargo.
Descripción Genérica	
Objetivo	Desempeñar las Actividades relacionadas con problemas psicológicos y emocionales de estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur, así como aquellas problemáticas derivadas del proceso enseñanza-aprendizaje de los mismos, además de apoyar en los procesos en materia de desarrollo académico.
Comunicación	Interna: Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante Externa: Dependencias gubernamentales, estatales y municipales, personas en general que soliciten audiencia con el Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Licenciatura en psicología
Experiencia Laboral:	1 año en el ejercicio profesional.
Conocimientos técnicos y/o específicos	Psicología y áreas de ciencias de la educación.
Aspectos Personales	Capacidad de análisis, habilidades de conciliación, iniciativa y dinamismo, madurez de criterio, capacidad para relacionarse, honestidad, discreción, comunicación oral y escrita.

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

1. Participar en las actividades plantadas por la Universidad Deportiva del Sur que permitan el desarrollo académico de personal docente.
2. Atender y coadyuvar en la observación y aplicación de los lineamientos teórico-metodológicos para la planeación, desarrollo y evaluación curricular establecida por la autoridad competente.
3. Apoyar en los procesos de investigación educativa, formación y actualización docente y orientación educativa que le indique el Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
4. Colaborar en la implementación de las actividades encaminadas a la evaluación del personal de la Docente de la Universidad Deportiva del Sur.
5. Cooperar en la realización de las actividades encaminadas a la integración de los aspirantes de nuevo ingreso a la Universidad Deportiva del Sur.
6. Realizar propuestas orientadas a la elaboración de programas de orientación educativa para los estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
7. Desarrollar las acciones indicadas en las campañas de orientación educativa.
8. Establecer y apoyar mecanismos de intervención para resolver problemas de aprendizaje de los estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
9. Promover acciones y programas para la sana convivencia entre estudiantes y personal de la Universidad Deportiva del Sur.
10. Colaborar en el diseño, organización y evaluación del proceso de selección de los aspirantes a nuevo ingreso a la Universidad Deportiva del Sur.
11. Orientar a los estudiantes y personal de la Universidad Deportiva del Sur, sobre temas de conservación y educación de la salud, educación sexual, fármaco dependencia, alcoholismo, tabaquismo, entre otras adicciones.
12. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas al Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
13. Realizar las demás actividades que le indique el Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.

Nombre del Puesto: Orientador	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Subordinados	No lo requiere el cargo.
Descripción Genérica	
Objetivo	Desempeñar las funciones inherentes a los problemas de origen orientativo que guarden relación con las diversas actividades del personal docente, administrativo y estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.
Comunicación	Interna: Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante Externa: Dependencias gubernamentales, estatales y municipales, personas en general que soliciten audiencia con el Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Licenciatura
Experiencia Laboral	1 año en el ejercicio profesional.
Conocimientos técnicos y/o específicos	Orientación y áreas de ciencias de la educación.
Aspectos Personales	Conocer todas las posibilidades académicas y profesionales existentes en los individuos. Ayudar con procesos basados en métodos de autoconocimiento y en el del entorno. Capacidad de análisis, habilidades

	de conciliación, iniciativa y dinamismo, madurez de criterio, capacidad para relacionarse, honestidad, discreción, comunicación oral y escrita.
--	---

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la situación concreta de los estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur para llegar a establecer posibles alternativas de actuación. 2. Enseñar a los estudiantes a tomar decisiones para que sepan decidir en futuras situaciones. 3. Ayudar a marcar objetivos identificando las estrategias para alcanzarlos y redefinir sus valores, intereses y decisiones de la carrera. 4. Determinar el perfil de los estudiantes (competencias, personalidad, intereses, valores, etc.). 5. Asesorar al personal administrativo, docente y estudiantes sobre los distintos itinerarios formativos, ocupacionales y vivenciales, según sea el caso. 6. Facilitar el contacto entre toda la planta de profesoral, administrativa y estudiantes con los servicios especiales de apoyo con los que cuente la Universidad. |
|---|

Nombre del Puesto: Atención estudiante con discapacidad	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Subordinados	No lo requiere el cargo.
Descripción Genérica	
Objetivo	Velar que las condiciones de vida de los estudiantes con discapacidad dentro del recinto universitario sean de excelente. Además, generar propuestas y estrategias que promuevan la atención integral, calidad de vida e integración a la comunidad universitaria.
Comunicación	Interna: Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante Externa: Dependencias gubernamentales, estatales y municipales, personas en general que soliciten audiencia con el Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Carrera universitaria técnica o licenciatura
Experiencia Laboral	1 año en el ejercicio profesional.
Conocimientos técnicos y/o específicos	Atención al estudiante con discapacidad y áreas de ciencias de la educación.
Aspectos Personales	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad y organización.

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

1. Diseñar programas de sensibilización en función de la integración de estudiantes con discapacidad en toda la Comunidad universitaria.
2. Diagnosticar las barreras arquitectónicas y ergonómicas en pro de las adecuaciones físicas dentro de las instalaciones universitarias en función a la integración de estudiantes con discapacidad.
3. Promover estrategias administrativas para facilitar los procesos de ingreso e ingreso a la Universidad Deportiva del Sur a los estudiantes con discapacidad.
4. Impulsar la creación de cátedras libres en la Universidad Deportiva del Sur, para el autoconocimiento.
5. Acompañar a las comisiones curriculares en cuanto las adecuaciones necesarias para la equiparación de oportunidades de los estudiantes con discapacidad.
6. Propiciar actividades deportivas y culturales que contribuyan al desarrollo psico-social de los estudiantes con discapacidad.
7. Realizar evaluación integral de los bachilleres con discapacidad que aspiran a ingresar en la Universidad Deportiva del Sur.
8. Desarrollar la base de datos que consolide toda la información del estudiante con discapacidad que cursa estudios en la Universidad Deportiva del Sur.
9. Garantizar la atención psicológica, orientación vocacional y académica a los estudiantes con discapacidad de la Universidad Deportiva del Sur.
10. Promover la formación en el área de “estudiantes con discapacidad” a todo el personal de las distintas direcciones administrativas y académicas de la Universidad Deportiva del Sur.

Nombre del Puesto: Encargado de estudiantes Internacionales	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Subordinados	No lo requiere el cargo.
Descripción Genérica	
Objetivo	Generar condiciones integrales y excelente calidad de vida a los estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur específicamente de origen extranjero.
Comunicación	Interna: Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante. Personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur. Externa: Dependencias gubernamentales extranjeras y nacionales, estatales y municipales, personas en general que soliciten audiencia con el Jefe de la Jefatura de Formación Integral al Estudiante.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Carrera universitaria técnica o licenciatura
Experiencia Laboral	1 año en el ejercicio profesional.
Conocimientos técnicos y/o específicos	Atención a personas extranjeras con necesidades básicas y áreas de ciencias de la educación; dominio del idioma inglés
Aspectos Personales	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria

	visual y verbal, creatividad y organización.
--	--

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar programas de sensibilización en función de la integración de los estudiantes extranjeros en toda la Comunidad universitaria. 2. Diagnosticar las barreras arquitectónicas y ergonómicas en pro de las adecuaciones físicas dentro de las instalaciones universitarias en función a la integración estudiantes extranjeros. 3. Promover estrategias administrativas para facilitar los procesos de ingreso y evaluación a los estudiantes extranjeros. 4. Acompañar a las comisiones curriculares en cuanto las adecuaciones necesarias para la equiparación de oportunidades de los estudiantes extranjeros 5. Propiciar actividades deportivas y culturales que contribuyan al desarrollo psico-social de los estudiantes extranjeros. 6. Realizar evaluación integral de los bachilleres con discapacidad que aspiran a ingresar en la Universidad Deportiva del Sur. 7. Garantizar la atención psicológica, orientación vocacional y académica a los estudiantes extranjeros de la Universidad Deportiva del Sur. 8. Promover la formación al personal docente y profesionales de las distintas direcciones administrativas y académicas de la Universidad Deportiva del Sur en cuanto a la atención de estudiantes extranjeros, a fin de hacerlos sentir identificados con la Universidad y el país. 9. Impulsar la creación de actividades que propicien la integración cultural de los estudiantes extranjeros en el recinto universitario. 10. Velar por la salud, condiciones de estudio y oportunidades a los estudiantes extranjeros. 11. Promover el impulso del conocimiento de la historia venezolana en los estudiantes extranjeros a fin de favorecer su estancia en el trayecto de su carrera. 12. Formar grupos de trabajo con los estudiantes extranjeros y venezolanos a fin de propiciar la inclusión. |
|--|

Nombre del Puesto: Asistente del Jefe de Beneficios Socioeconómicos	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura de Beneficios Socioeconómicos
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe de Beneficios Socioeconómicos
Subordinados	No los requiere el cargo
Descripción Genérica	
Objetivo	Apoyar el desarrollo de las funciones y actividades inherentes a la Jefatura de Beneficios Socioeconómicos
Comunicación	Interna: Jefe de Beneficios Socioeconómicos. Externa: Personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Bachiller o Técnico Medio Superior
Experiencia Laboral	1 año en el ejercicio profesional.
Conocimientos técnicos y/o específicos	Manejo de software de oficina como procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos y software para presentaciones, archivología, manejo de documentos oficiales, correspondencia oficial redacción, ortografía.
Aspectos Personales	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización y habilidades de digitalización

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

1. Registrar y controlar la información generada y recibida en el área, tal como correspondencia, oficios circulares, memorándums, actas, acuerdos, convenios, entre otros, mediante registros de correspondencia, minutarios, libros de registros y otros que le sean necesarios.
2. Elaborar aquella documentación que le solicite su superior y que requiera su función para el cumplimiento del objetivo del cargo.
3. Registrar y controlar los asuntos de agenda de trabajo del Jefe de la Jefatura de Beneficios Socioeconómicos.
4. Integrar y organizar la guía de archivo, el archivo documental y electrónico de la Jefatura de Beneficios Socioeconómicos.
5. Proporcionar la información que requieran las direcciones administrativas de la Universidad Deportiva del Sur, de acuerdo con las instrucciones que su jefe inmediato le proporcione.
6. Atender con amabilidad y cortesía a las personas y personal de la Universidad Deportiva del Sur que soliciten audiencia con el titular de la Jefatura.
7. Digitalizar la información y trabajos que le asigne su jefe inmediato.
8. Tener un registro sistemático de las llamadas telefónicas y correos electrónicos oficiales recibidos, e informar a su superior de manera oportuna.
9. Presentar al jefe inmediato superior las necesidades de material de oficina que requiera para la realización de su trabajo, y elaborar la documentación necesaria para la adquisición y administración de los mismos.
10. Elaborar la documentación y dar seguimiento a los trámites administrativos derivados de comisiones del personal adscrito a la Jefatura de Formación Integral al Estudiante, incluyendo en ello la comprobación del ejercicio de viáticos y otros recursos.
11. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas al jefe de la Jefatura de Beneficios Socioeconómicos.
12. Realizar las demás actividades que le indique el jefe de la Jefatura

Nombre del Puesto: Médico General	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura del Servicio Integral de Salud
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe del Servicio Integral de Salud
Subordinados	Enfermera, fisioterapeuta y paramédico
Descripción Genérica	
Objetivo	Atender las necesidades médicas primarias y ofrecer acciones de medicina preventiva, así como otorgar un servicio de salud de alta calidad.
Comunicación	Interna: Jefe de la Jefatura del Servicio Integral de Salud. Externa: Personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Título Universitario en Medicina General
Experiencia Laboral	1 año en el ejercicio profesional.
Conocimientos técnicos y/o específicos	Medicina Preventiva y primeros auxilios
Aspectos Personales	Disciplina, responsabilidad, espíritu de servicio, buen trato, discreción y dinamismo.
Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la cultura de la medicina preventiva con los alumnos, personal docente, administrativo y directivo de la Universidad Deportiva del Sur 2. Proporcionar servicios médicos de atención primaria oportunos y de calidad al 	

- personal y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
3. Diseñar, implementar y evaluar programas y campañas periódicas de medicina preventiva.
 4. Elaborar, organizar y resguardar los controles de la atención de estudiantes, personal docente, administrativo y directivo de la Universidad Deportiva del Sur que soliciten el servicio.
 5. Elaborar y proponer un Programa Operativo Anual.
 6. Analizar y establecer estrategias para atender los principales problemas de salud que se presenten en la Universidad Deportiva del Sur.
 7. Solicitar y administrar los medicamentos que requieran en la Universidad Deportiva del Sur para la prevención y control de enfermedades.
 8. Proponer el establecimiento de medidas de coordinación con Instituciones del sector salud, a fin de ampliar los beneficios médicos en la Universidad Deportiva del Sur y poder canalizar los casos que requieran tratamiento especializado.
 9. Orientar a los estudiantes y personal de la Universidad Deportiva del Sur sobre temas de medicina preventiva e higiene escolar, conservación y educación de la salud, así como apoyar en temas de educación sexual, fármaco dependencia, alcoholismo, tabaquismo entre otras adicciones.
 10. Colaborar con Instituciones públicas de salud en los programas de educación para la salud e higiene, campañas de erradicación de enfermedades, prevención de accidentes y primeros auxilios.
 11. Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas al titular de la Jefatura del Servicio Integral de Salud.
 12. Realizar las demás actividades que le indique el Jefe del Servicio Integral de Salud, que sean afines al cumplimiento del objetivo de la misma.

Nombre del Puesto: Enfermera	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura del Servicio Integral de Salud
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe del Servicio Integral de Salud
Subordinados	No lo requiere el cargo
Descripción Genérica	
Objetivo	Proporcionar al Jefe inmediato los servicios y acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Jefatura de Servicio Integral de Salud.
Comunicación	Interna: Jefe de la Jefatura del Servicio Integral de Salud. Externa: Personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Licenciatura en enfermería
Experiencia Laboral	1 año en el ejercicio profesional.
Conocimientos técnicos y/o específicos	Propios de la enfermería
Aspectos Personales	Disciplina, responsabilidad, espíritu de servicio, buen trato, discreción, dinamismo, sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración.

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

1. Cuidar la salud del personal administrativo, docente, obrero y estudiantes que hacen vida en la Universidad Deportiva del Sur, en forma personalizada, integral y continúa respetando sus valores, costumbres y creencias
2. Cumplir los principios de asepsia, antisepsia y normas de bioseguridad, según los contextos de desempeño
3. Cumplir de los principios éticos y legales.
4. Participar en la confección, análisis y discusión de la situación de salud de la población universitaria de la UDS, detectando grupos vulnerables, factores de riesgo e implementando acciones tendientes a su disminución y/o eliminación
5. Ejecutar acciones que den solución a los problemas de salud identificados, como virosis y casos similares.
6. Ejecutar acciones comprendidas en los programas de salud gubernamental que den solución a los problemas de su comunidad universitaria.
7. Actuar como asesor y consultor en materia de salud de comunidad universitaria.
8. Ejecutar actividades de prevención y protección de las enfermedades a la comunidad universitaria.
9. Ejecutar técnicas y procedimientos de enfermería en el ámbito de su competencia.
10. Aplicar técnicas y procedimientos de la medicina alternativa en el ámbito de su competencia
11. Realizar acciones encaminadas a mantener la vigilancia en salud y control de enfermedades trasmisibles y no trasmisibles
12. Planificar y ejecutar acciones encaminadas al control del medio ambiente y al logro de un entorno saludable.
13. Identificar en la comunidad universitaria signos y síntomas de complicaciones, como, por ejemplo: hipo e hiperglicemia, shock, convulsiones, sangramientos, comunicarlo al médico de la universidad y cumplir acciones según el caso.
14. Garantizar las condiciones óptimas para la recepción y traslado a hospitales o

ambulatorios según sea el caso de usuarios o pacientes de la comunidad universitaria de la UDS que así lo requiera.

15.Cumplir tratamiento médico en pacientes.

16.Ejecutar la preparación y administración de fármacos por diferentes vías.

17.Identificar reacciones producidas por los fármacos y otras sustancias, comunicarlo y cumplir acciones indicadas.

18.Identificar signos y síntomas de intoxicación alimentaria o medicamentosa, comunicarlo y cumplir indicaciones

19.Identificar alteraciones en las cifras de los parámetros vitales, comunicarlo y cumplir indicaciones.

Nombre del Puesto: Fisioterapeuta	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura del Servicio Integral de Salud
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe del Servicio Integral de Salud
Subordinados	No lo amerita el cargo
Descripción Genérica	
Objetivo	Mejorar la calidad de vida, condiciones, capacidades físicas, estado psicológico e higiene postural de los pacientes que ameriten de sus servicios, previa remisión del médico de la Jefatura del Servicio Integral de Salud de la Universidad Deportiva del Sur.
Comunicación	Interna: Jefe del Servicio Integral de Salud Externa: Personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Licenciatura en Fisioterapia
Experiencia Laboral	1 año de experiencia
Conocimientos técnicos y/o específicos	Fisioterapia
Aspectos Personales	Disciplina, responsabilidad, espíritu de servicio, buen trato, discreción, dinamismo, sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración.

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

1. Realizar los tratamientos y técnicas rehabilitadoras que se prescriban.
2. Participar, cuando se le pida, apoyo para la realización de pruebas o valoraciones académicas relacionadas con su especialidad profesional.
3. Hacer el seguimiento y la evaluación de la aplicación del tratamiento que realice.
4. Conocer los recursos propios de su especialidad en el ámbito territorial.
5. Participar en reuniones y mesas de trabajo cuando se le convoque en la Universidad Deportiva del Sur.
6. Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información para los pacientes y familiares, de modo que traspase conocimiento sobre tratamientos en casa.
7. Asesorar a los profesionales que lo necesiten sobre pautas de movilizaciones y los tratamientos en los que tengan incidencia las técnicas fisioterapéuticas.
8. En general, todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas por el jefe inmediato y que guarden relación con lo anterior.

Nombre del Puesto: Paramédico	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Jefatura del Servicio Integral de Salud
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe del Servicio Integral de Salud
Subordinados	No lo amerita el cargo
Descripción Genérica	
Objetivo	Proveer, detectar, responder y reportar cuidados médicos pre hospitalarios en la escena (tratamiento de emergencia), y, cuando es necesario, transportar al paciente hacia el centro médico necesario.
Comunicación	Interna: Jefe del Servicio Integral de Salud Externa: Personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur. Personal hospitalario especializado según se requiera.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Paramédico Certificado
Experiencia Laboral	1 año en el campo laboral
Conocimientos técnicos y/o específicos	Conocimientos básicos en Primeros Auxilios (P.A.), Reanimación Cardio-Pulmonar. (R.C.P.), Educación Comunitaria para la Preparación y Prevención de Desastres. (E.C.P.D.), Manejo de Albergues Temporales. (M.A.T.), Prevención de Incendios y Manejo de Extintores. (P.I.M.E.)
Aspectos Personales	Puntualidad, sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización.

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

1. Asistir a los pacientes en el marco de una situación de emergencia para luego trasladarlos a una institución médica de acuerdo a su condición.
2. Si algún personal docente, administrativo o estudiante sufriera un accidente en vía pública, se encarga de asistirlo brindándole las primeras atenciones y acompañándolo luego al centro de salud más cercano, si se encuentra en su radio de acción inmediato.
3. Evaluar al paciente a fin de determinar el tipo de asistencia que necesita
4. Ocuparse de establecer y observar el estado del paciente durante cualquier traslado en la unidad móvil de emergencia de la Universidad.
5. Llevar un registro de los pacientes con la información técnica necesaria para que el personal médico pueda actuar inmediatamente una vez que el paciente ingresa al hospital.
6. Prestar apoyo durante cualquier actividad planificada por alguna de las Direcciones de la Universidad cuando se le solicite.
7. Prestar apoyo durante la realización de los juegos universitarios a fin de resguardar la seguridad y salud del personal administrativo, docente, obrero y estudiantes de la universidad.
8. Cualquier actividad que amerite su presencia y administración de sus conocimientos inherentes a su área laboral, a fin de resguardar la vida de las personas que hacen vida académica y laboral en la Universidad Deportiva del Sur.
9. Realizar las demás actividades que le indique el jefe de la Jefatura.

Nombre del Puesto: Coordinador General de Residencia	
No. de plazas	01
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Coordinación General de Residencia
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Director de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.
Subordinados	No lo amerita el cargo
Descripción Genérica	
Objetivo	Coordinar e implementar procesos y actividades administrativas en la Coordinación General de Residencia, con el propósito de alcanzar los objetivos del área en particular.
Comunicación	Interna: Director (a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. Externa: Personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Técnico Superior Universitario o Licenciado en carreras afines a la administración o gerencia.
Experiencia Laboral	1 año en el campo laboral
Conocimientos técnicos y/o específicos	Capacidad de análisis de Leyes y Reglamentos de Educación, mantener relaciones personales, expresarse verbalmente en forma clara y precisa, redactar correspondencia oficial, tener iniciativa, organizar mesas de trabajo y dialogo, realizar cálculos numéricos. Manejo de equipos de computación y oficina, conocimientos en planificación.
	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción

Aspectos Personales	seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización y habilidades de digitalización
Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar normas y procedimientos de convivencia en las residencias de la Universidad Deportiva del Sur. 2. Supervisa el cumplimiento de los reglamentos internos en materia de residencia universitaria en la UDS. 3. Detectar y analizar las diversas situaciones que se deriven de la convivencia de los estudiantes en las residencias universitarias y canalizar su solución. 4. Velar por el cuidado de la infraestructura de las residencias universitarias durante todo el periodo académico y el periodo vacacional. 5. Tramitar requisiciones de materiales para el correcto funcionamiento de las residencias universitarias. 6. Llevar controles de estadísticas de las residencias. 7. Controlar la distribución de estudiantes por género en la ocupación de las residencias. 8. Supervisar y controlar todas las actividades dentro de las residencias. 9. Revisar exhaustivamente las planillas de registro académico de los estudiantes. 10. Hacer cumplir las normas y procedimientos en materia de seguridad integral. 11. Reportar a su jefe superior cualquier situación que requiera de su intervención directa. 12. Elaborar informes sobre situaciones relacionadas con las residencias, a fin de dejar precedentes sobre las diversas actuaciones que puedan darse con los estudiantes, docentes, administrativo u obreros dentro del campus residencial de la Universidad Deportiva el Sur. 13. Realizar cualquier otra actividad afín que le sea asignada y guarde relación. 	

Nombre del Puesto: Promotor Social	
No. de plazas	1
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Coordinación General de Residencia
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Director de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil.
Subordinados	No lo amerita el cargo
Descripción Genérica	
Objetivo	Planificar actividades de extensión universitaria dirigidas a las comunidades, coordinando, elaborando y ejecutando programas de atención, a fin de garantizar la satisfacción de necesidades comunitarias detectadas a nivel social, asistencial, educativo y deportivo.
Comunicación	Interna: Director de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil. Externa: Personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur.
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Técnico Superior Universitario o Licenciado en carreras afines a la administración o gerencia.
Experiencia Laboral	1 año en el campo laboral
Conocimientos técnicos y/o específicos	Planificación y organización de actividades sociales, monitoreo y seguimiento de proyectos, cultura popular, redacción de informes, procesadores de textos, expresarse claramente en forma verbal y escrita, habilidad para organizar, orientar y dirigir grupos.
Aspectos Personales	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética

	profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización.
Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar conjuntamente con su jefe inmediato, las actividades de apoyo a realizar en las comunidades. 2. Apoyar y asesorar a los estudiantes de la Universidad Deportiva del Sur en la planificación y diseño de actividades deportivas, educativas, asistenciales y sociales para las comunidades. 3. Realizar gestiones ante alcaldías, gobernaciones e instituciones públicas o privadas para obtener apoyo y aprobación respecto a las actividades a realizar por la comunidad universitaria udesista en las comunidades. 4. Gestionar apoyo institucional para la ejecución de programas de la Universidad para la comunidad. 5. Diseñar trípticos, volantes y cualquier material informativo sobre las actividades a desarrollar. 6. Establecer comunicación para Informar a personas o instituciones interesadas sobre las actividades a desarrollar. 7. Mantener informado a su jefe inmediato de las actividades realizadas en las comunidades. 8. Elaborar y publicar cronogramas de las actividades planificadas. 9. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. 10. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 	

Nombre del Puesto: Operador del Sistema Automatizado	
No. de plazas	1
Codificación:	XXXXX
Área de Desempeño:	Unidad de comedor
Relaciones de Autoridad	
Jefe Inmediato	Jefe de la Unidad de Comedor
Subordinados	No lo requiere el cargo
Descripción Genérica	
Objetivo	Colaborar y participar en la operación del sistema automatizado del comedor de la Universidad Deportiva del Sur, así como también cumplir con las funciones específicas de la Unidad de Comedor.
Comunicación	Interna Externa:
Requisitos del ocupante del puesto (perfil)	
Nivel académico	Técnico Superior Universitario en informática o Licenciatura a fin
Experiencia Laboral	1 año en el campo laboral
Conocimientos técnicos y/o específicos	Manejo de software de oficina como procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos y software utilizado en la Universidad Deportiva del Sur, archivología, manejo de documentos oficiales, correspondencia oficial, redacción y ortografía.
Aspectos Personales	Sentido de responsabilidad; iniciativa, discreción seriedad, habilidad en las relaciones humanas, ética profesional, espíritu de apoyo y colaboración, memoria visual y verbal, creatividad organización y habilidades de digitalización
Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto	

1. Realizar las labores inherentes a la operación del sistema automatizado del comedor.
2. Revisión periódica de la data o nómina del comedor universitario (ingresos y egresos de usuarios en el sistema según reporte o solicitud de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil).
3. Presentar informes diarios de la cantidad de usuarios que hacen uso del comedor.
4. Velar porque ninguna persona no autorizada haga uso del comedor de la Universidad Deportiva del Sur.
5. Transmitir pautas de comportamiento y de urbanidad a cada uno de los comensales.

6.6 Evaluación de las Técnicas de Gestión Estratégica Organizacional

Carballo (2010) manifiesta que la evaluación “es un Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa” (p. 423). Una vez implementado y obtenido los resultados de su ejecución, tiene cabida la fase de evaluación, la cual se realizó para el caso que ocupa esta investigación. Su objetivo es medir la pertinencia y medir los avances, resultados e impacto de las técnicas de Gestión Estratégica Organización aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, a fin de dar cumplimiento al último objetivo

Para ello, se elaboró una Planilla de Evaluación, contentiva de 10 preguntas, se seleccionó intencionalmente ocho (8) administrativos y dos (2) jefes de la DBCVE que participaron activamente.

Tabla 19
Resultados de la Evaluación

PREGUNTAS	SI		NO	
	F	Fr	F	Fr
1.- ¿Cómo valora la implementación de un manual de funciones y cargos como técnica de gestión estratégica?	10	100%		
2.- ¿Cómo valora el contenido del manual de funciones y cargos?	10	100%		
3.- ¿El contenido del manual de funciones y cargos se adapta a la DBCVE?	10	100%		
4.- ¿La metodología utilizada fue interactiva y eficiente?	8	80%		20%
5.- ¿El manejo de tiempo fue suficiente para la implementación del manual de funciones y cargos?	3	60%	7	40%
6.- ¿Le ayudó a optimizar el desempeño laboral?	5	50%	5	50%
7.- ¿Implantarás lo aprendido al desempeño laboral?	10	100%		
8.- ¿Este manual de funciones y cargos contribuyen a optimizar el clima organizacional?	10	100%		
9.- ¿El manual de funciones y cargos cubrió las expectativas?	10	100%		
10.- ¿Cómo valora el manual de funciones y cargos como técnica de gestión estratégica?	10	100%		

Fuente: Rosales (2019)

Los trabajadores mencionaron haber quedado satisfechos con los conocimientos teóricos y prácticos recibidos, lo que refleja que el contenido facilitado era los aspectos en los cuales había debilidades, recibir conocimientos en esta área para entender las funciones y la filosofía de la organización para que de ahora en adelante el clima organizacional sea armónico y productivo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En esta sección del trabajo se describen las diversas conclusiones a las cuales se llegó, al igual que algunas recomendaciones que permitan el mejoramiento de la problemática planteada en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, con respecto a la aplicación de una gestión estratégica organizacional a fin de solventar la situación que se manifiesta respecto a que cada director entrante cambia de funciones al personal. La gestión administrativa y su incidencia en la productividad ha sido más que evidente. Hoy en día la mayoría de organizaciones tienen claro los alcances de la administración y la utilizan de forma correcta para el logro de objetivos específicos, por otro lado, existen las organizaciones que no cuentan con algunas gestiones estratégicas organizacionales, como lo es el caso Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur.

Ante la situación antes descrita, la autora plantea las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual en cuanto a las técnicas de gestión estratégica organizacional que se emplea en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur? ¿Cómo será la factibilidad del diseño de técnicas de gestión estratégica organizacional aplicadas en dicha dirección? ¿Cómo será el diseño de técnicas de gestión estratégica organizacional en la Dirección en cuestión a fin de optimizar las actividades de la misma? ¿Cómo será la aplicación de técnicas en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur (UDS)? Y, ¿Cómo será el impacto de las

técnicas de gestión estratégica en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la UDS?

Lo anterior indujo a diagnosticar la situación actual en cuanto a las técnicas que emplean en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur (DBCVE UDS). Determinar la factibilidad del diseño de técnicas en la DBCVE UDS. Diseñar técnicas de gestión estratégica organizacional para la DBCVE UDS. Aplicar técnicas de gestión estratégica organizacional en la DBCVE UDS y evaluar el impacto de las técnicas de gestión estratégica organizacional en la DBCVE UDS.

Seguidamente, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, la misma, fue realizada a diecisiete (17) trabajadores de la DBCVE UDS, el instrumento fue un cuestionario de dieciséis (17) preguntas con respuestas dicotómicas. Es por ello, que para la elaboración de esta investigación se llevó a cabo un análisis que a través del instrumento utilizado permitieron llegar a las siguientes conclusiones.

En relación, al primer objetivo, el cual es Diagnosticar la situación actual en cuanto a las técnicas que emplean en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, en función de la dimensión gestión administrativa, la mayoría de los trabajadores afirmó que no conoce a plenitud las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, se estima que esto obedece a que el personal de dicha dirección no tiene delimitado mediante un documento escrito (manual) el rango de actuación de sus funciones, existe mucha variación, lo cual es muy necesario para desempeñar una labor eficientemente.

En consecuencia, se identifica una situación problemática que está vinculada a la aplicación de los procesos administrativos de calidad por parte del director, los cuales se avizoran con muchas deficiencias en cuanto a la asignación de funciones de sus trabajadores, así como también en la toma de decisiones cónsonas con la misión y visión de la organización. En cuanto al segundo objetivo, el cual fue determinar la factibilidad del diseño de

técnicas en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, de acuerdo a la dimensión gestión organizacional, se evidencia que no existe un manual de funciones y cargos. Entonces, hay presencia de deficiencias procedimentales administrativas, lo que puede conducir a un clima organizacional inadecuado y por ende a no alcanzar metas ni logros en la gestión. En tal sentido, la implementación del diseño de técnicas en dicha dirección le permitirá a la organización aplicar mejoras en este sentido y es totalmente factible diseñarlo.

Con respecto al tercer objetivo, el cual es diseñar técnicas de gestión estratégica organizacional para la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, todos los trabajadores manifestaron que no existe un manual de funciones y cargos en tal dirección, lo que repercute en la designación de roles o actividades para los trabajadores con cada nombramiento distinto de director, recordando que han pasado en trece (13) años, once (11) directores. Cada cambio representa un nuevo comienzo para cada trabajador pues su rutina se ve afectada por la transformación de la misma.

En tal sentido, se hace evidente la imperiosa necesidad de darle solución a esta problemática, mediante las técnicas de gestión estratégica organizacional aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, diseñando un manual de funciones y cargos que permita establecer un orden laboral, procedimental y administrativo acorde con las necesidades de la dirección y la de los trabajadores propiamente. Esto, aparte de brindar beneficios a la organización, servirá para mejorar la relación de los trabajadores y obviamente su desempeño.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se concluye que, no se puede olvidar que un elemento vital en el logro de un desempeño apropiado de ciertas funciones administrativas esenciales, es el adecuado tratamiento de factores administrativos claves, como lo son: la planeación, organización,

dirección y control, Además, que exista un nivel de confianza y empatía relativamente adecuado en el trabajador, ya que de lo contrario, existiría una crisis en la organización cuando no se le tiene confianza en los jefes inmediatos, hecho que dificulta la participación de los mismos en el proceso de toma de decisiones así como expresar sus opiniones y sugerencias además se presentan divisiones grupales que a la final desintegra los equipos.

En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, única en su tipo en la República Bolivariana de Venezuela, presenta muchas debilidades dentro de su estructura u organización, evidenciado un clima organizacional inadecuado, además del poco sentido de pertenencia del personal para con la organización y la inexistencia de un manual de funciones y cargos que fijen las normas y procedimientos en los procesos administrativos, que entre otras cosas se encuentran directamente asociados a la calidad de la gestión administrativa desempeñada.

Recomendaciones

De acuerdo al análisis efectuado sobre la Gestión Estratégica Organizacional Aplicada a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, se considera conveniente realizar las siguientes recomendaciones:

Fomentar y planificar campañas de inducción, en cuanto a adiestramiento de liderazgo, participación, resolución de conflictos, toma de decisiones y organización entre el personal de esta dirección para un mejor clima organizacional acorde con la misión y visión de esta universidad. De igual manera contar con estrategias bien definidas, un plan de acción con unos objetivos concretos. Si en el desarrollo de la gestión administrativa no se tiene una estrategia clara, es señal de que las cosas no van a funcionar como se esperan. Además, se recomienda involucrar a los empleados de la dirección objeto de este estudio en la toma de decisiones, así mismo, verificar que el personal sea calificado en el área administrativa designada para garantizar que sea capaz de desempeñar adecuadamente sus funciones.

En tal sentido, es conveniente aplicar una gestión estratégica organizacional para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, ya que constituye una medida de necesidad inmediata, puesto que se hace necesario dirigir un cambio con el propósito de desarrollar y aprovechar las fortalezas de cada uno de los trabajadores para la consolidación de los planes futuros de la organización, donde se garantice que las funciones de cada uno de éstos estará supeditada a la experiencia y servicio dentro de la dirección.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (1994). Planificación de la Empresa del futuro. México: Limusa y Noriega Editores.
- Aguilera Jorge, Gerencia Integral de Comunicaciones, Comunicación por Indicadores, consultado el 23 de marzo de 2012.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Review. Nueva York: McGraw-Hill
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Caracas – Venezuela.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la Investigación.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Beltrán J. (2002) Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad.
- Bravo, L (2007) La organización administrativa y la influencia en el servicio al cliente (estudiantes) Editorial McGraw Hill, México 2002.
- Caraballo, M. (2015). Tesis de maestría. Indicadores de gestión financiera basados en las herramientas de la administración moderna para las empresas del sector metalmecánico ubicado en Maracay Edo. Aragua.
- Castro, M. (2003). El proyecto de Investigación y su esquema de elaboración (2a ed.) Caracas: Uypal. p. 15.
- Cohen E, (2006). Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. México DF: Siglo XX Editores
- Cortiña Guide la Darkins. (2006, marzo 18). Gestión estratégica de los Recursos Humanos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-de-los-recursos-humanos/>
- Daft, R (2004) "Administration". Cengage Learning Editors, México.
- Drucker (1984). "La gerencia, tareas, responsabilidades, y prácticas" Peter Drucker. Buenos Aires editorial el Ateneo. Editorial Episteme.

- Enz, A., Franco, V. & Spagnuolo, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires: Comunia Asociación Civil Episteme.
- Fidias G. Arias, El Proyecto de Investigación, 5ta. Edición. Introducción a la Metodología Científica.
- Franco, Y (2014) Tesis de Investigación. Población y Muestra. Tamayo y Tamayo. [Blog Internet] Venezuela Disponible: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/población-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>. mmetodología científica. (5º.ed) Caracas – Venezuela.
- Fred, D. (1997). Conceptos de Administración Estratégica (Quinta edición ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana. Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Hurtado, J. (2006). El proyecto de Investigación. 6ta Edición Quirón. Caracas - Venezuela.
- Kaplan (2000). David Norton and I introduced the Balanced Scorecard in a 1992 Harvard. Reviewarticle (Kaplan & Norton).
- Koontz, H (2007) "Elementos de Administración, un Enfoque Internacional". McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público. (2000). Gaceta Oficial Número 37029. Caracas -Venezuela.
- Clavijo A. y Cortes L. (2014). Aplicación Del Modelo de Gestión Estratégica en la Gestión Directiva del Colegio El Cortijo Vianey I.E.D. Universidad Libre Centro De Investigaciones Facultad De Ciencias De La Educación Departamento De Posgrados Maestría En Educación Con Énfasis En Gestión Educativa Bogotá.
- Montoya L. (2014) Calidad Total En La Gestión Empresarial
- Molina H. (2009) Establecimiento de Metas, Comportamiento y Desempeño Tulane University, Programa Business Ph.D. Jefe del Dpto. de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Icesi.
- Murcia. (2011) La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud.
- Parella, S., y Martins, F. (2003). Metodología de la Investigación

Cuantitativa.Caracas: FEDEUPEL.

Pedro L. Tito Huamani (2003) Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional

Porter, M. (1985). Generic Competitive Strategies. Nueva York.

Romero Salazar Juan (2015) Revista Científica de América Latina, Artículo científico "El Nuevo Gerente Venezolano. Una Epistemología Para La Administración Pública" De Espacio Abierto, octubre-diciembre, año/vol. 13, número 004 Asociación Venezolana de Sociología Maracaibo, Venezuela pp. 649-652

Romero A. (2015) tesis de maestría. Modelo De Gerencia Estratégica Como Elemento De Mejora De La Gestión Habitacional En El Estado Lara (Venezuela) Presentada en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Córdoba.

Rodríguez (2014), Tesis de Maestría, Planeación Estratégica En Mejora De La Formación De Equipos De Alto Desempeño Para El Personal Directivo De La Escuela Técnica Robinsoniana Víctor Bracamonte. Universidad de Carabobo.

Sainz De Vicuña (2015) Blog de la Dra. Renata Marciniak sobre las estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber cómo gestionar una empresa.

Sánchez Lisette (2017) Propuesta de un Modelo Gerencial en las Universidades Públicas de la Región Central de Venezuela, una Perspectiva desde la Auditoría de Gestión para optar al título de doctora en ciencias administrativas y gerenciales de la Universidad de Carabobo.

Yacoub, Doris, (2015) en su trabajo especial de grado, titulado "Lineamientos Estratégicos para implementar la Ética Organizacional con miras a Mejorar la Calidad de Servicio en las PyMES Comercializadoras de artículos para el Hogar Ubicadas en la Zona Industrial Norte de Valencia Estado Carabobo".

ANEXO A



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

Estimado trabajador de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, la aplicación de este instrumento tiene como objetivo recabar información para la elaboración de este trabajo de investigación titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR**. En tal sentido es muy importante que usted responda la encuesta, ya que los resultados de la misma serán utilizados para la realización y culminación de la presente investigación. Este instrumento consta de (17) ítems con alternativas de respuesta: Si/No

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción del personal administrativo de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil de la Universidad Deportiva del Sur, sobre la gestión administrativa. Seleccione la alternativa que mas se ajuste a su criterio, y por su atención gracias

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce la misión de la Universidad Deportiva del Sur?
2. ¿Conoce la visión de la Universidad Deportiva del Sur?
3. ¿Existe dentro de los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil un manual de funciones y cargos?
4. ¿Conoce a plenitud las funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo dentro de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?
5. ¿Las labores que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se encuentran ajustadas a lo establecido a las actividades administrativas pertinentes?

6. ¿Las actividades laborales asignadas por el director(a) de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se encuentran enmarcadas dentro de un manual de funciones y cargos?
7. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil las actividades laborales se ejecutan de acuerdo a planificaciones basadas en las funcionalidades y cargos?
8. ¿Se diseñan objetivos estratégicos para las actividades laborales en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?
9. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se trazan metas en cuanto al cumplimiento de funciones y objetivos?
10. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se trazan metas en cuanto al cumplimiento de funciones y objetivos?
11. ¿Durante la ejecución de las actividades laborales en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, el personal tiene permitido tomar decisiones?
12. ¿La vinculación de funciones es un factor que caracteriza a la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?
13. ¿Las actividades, tareas y procesos que se ejecutan en la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil son objeto de controles?
14. ¿Un control de gestión adecuado, acorde a las necesidades de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil, conducen a los factores claves de éxito?
15. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se aplican instrumentos para evaluar el desempeño del personal adscrito?
16. ¿En la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil se aplican indicadores de gestión para evaluar los procesos administrativos?
17. ¿Considera necesario la construcción de estrategias organizacionales basadas en un manual de funciones y cargos que gestionen los procesos administrativos de la Dirección de Bienestar y Calidad de Vida Estudiantil?

ANEXO B



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

CUADRO DE VALIDACION

Marque con una X según su apreciación sobre la redacción y relación con los objetivos de cada uno de los ítems. Si lo cree conveniente adicione su observación.

ITEMS N°	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	

Otras observaciones:

Instrumento Ppto para Ser Aplicado

Yo Edgar V. Manau

Ci: 12206004

de profesión SC. Gerencia General

valido este instrumento de
diseño de cuestionario.

Firma:

[Firma]

Fecha 18.03.19

ANEXO C



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

CUADRO DE VALIDACION

Marque con una X según su apreciación sobre la redacción y relación con los objetivos de cada uno de los ítems. Si lo cree conveniente adicione su observación.

ITEMS	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS		
	N°	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1		X			X	
2		X			X	
3		X			X	
4		X			X	
5		X			X	
6		X			X	
7		X			X	
8		X			X	
9		X			X	
10		X			X	
11		X			X	
12		X			X	
13		X			X	
14		X			X	
15		X			X	
16		X			X	
17		X			X	

Otras observaciones:

Yo Araceli Luaces Cl: 4.098119 de
 profesión Magister Planificación Comercial valido este instrumento de diseño
 de cuestionario.
 Firma: [Firma] Fecha: 18.03.2019

ANEXO D



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

CUADRO DE VALIDACION

Marque con una X según su apreciación sobre la redacción y relación con los objetivos de cada uno de los items. Si lo cree conveniente adicione su observación.

ITEMS	REDACCION			RELACION CON LOS OBJETIVOS		
	N°	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1		✓			✓	
2		✓			✓	
3		✓			✓	
4		✓			✓	
5		✓			✓	
6		✓			✓	
7		✓			✓	
8		✓			✓	
9		✓			✓	
10		✓			✓	
11		✓			✓	
12		✓			✓	
13		✓			✓	
14		✓			✓	
15		✓			✓	
16		✓			✓	
17		✓			✓	

Otras observaciones:

Yo Louis Torrellas CI: 13.787.794 de
 profesión MSc. Educación valido este instrumento de diseño
 de cuestionario.

Firma: 

Fecha: 18/03/2019

ANEXO E
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

EVIDENCIA FOTOGRÁFICA



