

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
NÚCLEO DE ANZOATEGUI  
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCION: GERENCIA GENERAL



**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
GESTIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DE  
DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.  
CASO DE ESTUDIO: NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI”**

**TUTOR:**

Msc. Ing. Carolina Wong  
C.I: 11.727.314

**AUTOR:**

Abog. Yajanira Canache  
C.I. 8.278.212

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de:

**MAGISTER SCIENTIARUM EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

BARCELONA, NOVIEMBRE 2023

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
NÚCLEO DE ANZOATEGUI  
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCION: GERENCIA GENERAL



**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
GESTIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DE  
DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.  
CASO DE ESTUDIO: NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI”**

**TUTOR:**

Msc. Ing. Carolina Wong  
C.I: 11.727.314

**AUTOR:**

Abog. Yajanira Canache  
C.I. 8.278.212

BARCELONA, NOVIEMBRE 2023

## RESOLUCIÓN

**DE ACUERDO AL ARTÍCULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJOS DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE:**

**“Los trabajos son de exclusiva propiedad de la Universidad y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario, para su autorización”.**

## ACTA

### UNIVERSIDAD DE ORIENTE COORDINACION DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS NUCLEO DE ANZOATEGUI

#### ACTA DE GRADO No CPCA-64-2023

En la ciudad de Puerto La Cruz a las 12:00 am del día catorce (14) del mes de diciembre del año 2023, reunidos en la Sala de Conferencia de la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, los ciudadanos profesores: **Prof. Carolina Wong, C.I.: 11.727.314 (Asesor); Prof. Edgar Millán, C.I.: 14.190.352, (Jurado Principal) y Prof. Víctor Mujica, C.I.: 14.054.907 (Jurado Principal)**. Designados por la Comisión Coordinadora del Programa de Postgrado de la Escuela de Ciencias Administrativas para integrar el jurado examinador del Trabajo de Grado titulado: **"Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento de la Gestión en el Área de Servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente. Caso de Estudio: Núcleo de Anzoátegui"**, presentado por la **Abg Yajanira del Valle Canache Gómez**, titular de la Cédula de Identidad No. V- 8.278.212 como requisito parcial para optar al **Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas**, mención **Gerencia General**; hacen constar que después de haberse efectuado la disertación de rigor a que se refiere el Reglamento del Programa de Postgrado Modulares de la Universidad de Oriente, se efectuó la correspondiente votación, la cual arrojó el siguiente resultado:

#### Aprobado por Unanimidad

De conformidad con los reglamentos existentes, se deja constancia de que el juicio aquí impartido no implica solidaridad de los miembros del Jurado con las opiniones personales del exponente.



**Prof. Carolina Wong**  
Asesor



**Prof. Edgar Millán**  
Jurado Principal



**Prof. Víctor Mujica**  
Jurado Principal



**Prof. Víctor Mujica**  
Coordinador (E) del Programa de Postgrado

## **DEDICATORIA**

Este logro está dedicado, primeramente, a Dios todopoderoso, por darme la salud y la fortaleza para seguir adelante, por haberme otorgado una familia maravillosa conformada por mi esposo y mis hijos para quien soy ejemplo de superación.

A mis seres queridos, mi madre, quien es objeto de mi motivación; a mis amigos a los que me han hecho sentir única y me han enseñado el verdadero significado del aprecio; a los que han estado a mi lado y han sido mi soporte para no perder el ánimo; especialmente a mis amigos incondicionales y seres maravillosos y hermosos que jamás haya conocido hasta ahora, quienes han sido mi apoyo y guía en este proceso.

Finalmente, a todas las personas que han contribuido de una u otra manera en la materialización de esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios, por permitir la materialización de este sueño, ser mi guía, mi refugio y llenarme de la fortaleza necesaria para no rendirme en el camino.

A mi esposo Argimiro, por su apoyo incondicional, compañero de estudios y pilar fundamental de nuestra familia. A mis hijos Marcos Daniel y Alejandro Rafael, mi mayor motivación para ser cada día mejor ser humano.

A mis padres, especialmente a mi madre por su fe en mí, siempre inquebrantable, que me ha ayudado a alcanzar logros que nunca imagine, por su amor y apoyo incondicional.

Mi mayor agradecimiento para mi tutora y mentora, Prof. Msc. Carolina Wong, mi amiga, hermana, un ser de un corazón noble que no me dejó rendir en el camino y siempre tuvo palabras de aliento y su apoyo incondicional, por su atención, sus recomendaciones, por los conocimientos compartidos, su experiencia y sobre todo por su cariño, paciencia y comprensión que contribuyeron a la materialización de este logro. ¡Te quiero inmenso ami!

Agradezco de corazón a mi amigo Prof. Lino Camargo, por su amistad incondicional, por siempre estar para mí en todo momento y en todo lugar, por su guía y apoyo y ser parte de este logro. ¡Gracias amore!

Agradezco a la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| RESOLUCIÓN .....                                            | iii        |
| ACTA .....                                                  | iv         |
| ACTA DE GRADO No CPCA-64-2023 .....                         | iv         |
| DEDICATORIA .....                                           | v          |
| AGRADECIMIENTO .....                                        | vi         |
| ÍNDICE GENERAL .....                                        | vii        |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                              | <b>x</b>   |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>                               | <b>xii</b> |
| RESUMEN .....                                               | xiii       |
| INTRODUCCIÓN .....                                          | xiv        |
| CAPÍTULO I .....                                            | 17         |
| EL PROBLEMA .....                                           | 17         |
| 1.1. Planteamiento del Problema .....                       | 17         |
| 1.2. Objetivos .....                                        | 20         |
| <b>1.2.1. Objetivo General .....</b>                        | <b>20</b>  |
| <b>1.2.2. Objetivos Específicos .....</b>                   | <b>20</b>  |
| 1.3. Justificación e Importancia .....                      | 20         |
| CAPÍTULO II .....                                           | 22         |
| MARCO TEÓRICO .....                                         | 22         |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación .....                 | 22         |
| 2.2. Bases Teóricas .....                                   | 26         |
| <b>2.2.1. Gerencia Estratégica .....</b>                    | <b>26</b>  |
| <b>2.2.2. La Administración Estratégica .....</b>           | <b>27</b>  |
| <b>2.2.3. Etapas de la Administración Estratégica .....</b> | <b>27</b>  |
| <b>2.2.4. Tipos de Estrategias .....</b>                    | <b>29</b>  |
| <b>2.2.5. Formulación de Estrategias .....</b>              | <b>32</b>  |
| <b>2.2.6. Marco General para Formular Estrategias .....</b> | <b>33</b>  |
| <b>2.2.7. Objetivos .....</b>                               | <b>34</b>  |
| <b>2.2.8. Auditoría Externa .....</b>                       | <b>35</b>  |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.9. Auditoría Interna.....                               | 36 |
| 2.2.10. Matriz FODA .....                                   | 38 |
| 2.2.11. Definición de Términos Claves .....                 | 39 |
| 2.2.12. Gestión Gerencial.....                              | 41 |
| 2.2.13. Gerencia Pública .....                              | 43 |
| 2.2.14. Gestión Empresarial y sus Componentes .....         | 44 |
| 2.3. Bases Legales.....                                     | 47 |
| 2.4. Operacionalización de las Variables .....              | 51 |
| CAPÍTULO III.....                                           | 53 |
| MARCO METODOLÓGICO .....                                    | 53 |
| 3.1. Tipo de Investigación .....                            | 53 |
| 3.2. Diseño de la Investigación .....                       | 53 |
| 3.3. Población y Muestra.....                               | 54 |
| 3.3.1. Población.....                                       | 54 |
| 3.3.2. Muestra .....                                        | 55 |
| 3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....  | 56 |
| 3.5. Técnicas de Presentación y Análisis de Datos .....     | 58 |
| CAPÍTULO IV .....                                           | 59 |
| DESARROLLO Y RESULTADOS.....                                | 59 |
| 4.1. Descripción de la Situación Actual del Sistema .....   | 59 |
| 4.1.1. Antecedentes de la Universidad de Oriente.....       | 59 |
| 4.1.2. Delegación de Desarrollo Estudiantil .....           | 60 |
| 4.1.3. Descripción de los Procesos del Sistema Actual ..... | 70 |
| 4.2. Formulación de la Misión de la Delegación .....        | 71 |
| 4.3. Formulación de la Visión de la Delegación .....        | 72 |
| 4.4. Análisis del Contexto Interno .....                    | 74 |
| 4.4.1. Factores Internos Claves .....                       | 76 |
| 4.4.2. Resumen de Fortalezas y Debilidades .....            | 96 |
| 4.4.3. Análisis Estructural para la Auditoría Interna ..... | 98 |



|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) ..... | 104 |
| 4.5. Análisis del Contexto Externo .....                         | 98  |
| 4.5.1. Factores Externos Claves .....                            | 100 |
| 4.5.2. Resumen de Oportunidades y Amenazas.....                  | 107 |
| 4.5.3. Análisis Estructural para la Auditoría Externa.....       | 108 |
| 4.5.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) ..... | 114 |
| 4.6. Formulación de Estrategias .....                            | 116 |
| 4.6.1. Formulación de Objetivos Estratégicos .....               | 116 |
| 4.6.2. Matriz FODA .....                                         | 118 |
| CONCLUSIONES .....                                               | 124 |
| RECOMENDACIONES .....                                            | 126 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                               | 127 |
| APENDICES .....                                                  | 131 |
| APENDICE A. Encuestas del Personal Administrativo. ....          | 131 |
| APENDICE B. Resultados de la Aplicación de las Encuestas.....    | 136 |
| METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO: .....         | 168 |
| .....                                                            | 172 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                         | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 2.1. Etapas de la Dirección Estratégica. ....                                    | 29   |
| Figura 4.1. Organigrama DDE, Núcleo de Anzoátegui. ....                                 | 61   |
| Figura 4.2. Marco Estratégico utilizado para la Auditoría Interna.....                  | 75   |
| Figura 4.3. Gráfica de la Pregunta A.4 de Planificación.....                            | 77   |
| Figura 4.4. Gráfica de la Pregunta B.1 de Organización.....                             | 78   |
| Figura 4.5. Gráfica de la Pregunta B.2 de Organización.....                             | 79   |
| Figura 4.6. Gráfica de la Pregunta B.3 de Organización.....                             | 80   |
| Figura 4.7. Gráfica de la Pregunta B.4 de Organización.....                             | 80   |
| Figura 4.8. Gráfica de la pregunta C2 de administración.....                            | 82   |
| Figura 4.9. Gráfica de la pregunta C3 de administración.....                            | 82   |
| Figura 4.10. Gráfica de la pregunta D1 de administración.....                           | 84   |
| Figura 4.11. Gráfica de la pregunta D4 de administración.....                           | 84   |
| Figura 4.12. Gráfica de la pregunta D5 de administración.....                           | 85   |
| Figura 4.13. Gráfica de la pregunta D6 de administración.....                           | 86   |
| Figura 4.14. Gráfica de la pregunta D7 de administración.....                           | 86   |
| Figura 4.15. Gráfica de la pregunta D8 de administración.....                           | 87   |
| Figura 4.16. Gráfica de la pregunta E1 de administración.....                           | 88   |
| Figura 4.17. Gráfica de la pregunta E2 de administración.....                           | 89   |
| Figura 4.18. Gráfica de la pregunta E5 de administración.....                           | 89   |
| Figura 4.19. Gráfica de la pregunta A2 de marketing.....                                | 91   |
| Figura 4.20. Gráfica de la pregunta B1 de finanzas.....                                 | 92   |
| Figura 4.21. Gráfica de la pregunta B2 de finanzas.....                                 | 92   |
| Figura 4.22. Gráfica de la pregunta A1 de producción de servicios y<br>operaciones..... | 93   |
| Figura 4.23. Gráfica de la pregunta A4 de producción de servicios y<br>operaciones..... | 94   |
| Figura 4.24. Gráfica de la pregunta B1 de producción de servicios y<br>operaciones..... | 95   |

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 4.25. Gráfica de la pregunta D3 de producción de servicios y operaciones. .... | 95 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                             | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 2.1. Operacionalización de las Variables .....                                        | 52   |
| Tabla 4.1. Resumen de Fortalezas del Análisis Interno.....                                  | 96   |
| Tabla 4.2. Resumen de Debilidades del Análisis Interno.....                                 | 97   |
| Tabla 4.3. Análisis Estructural de los Factores Internos DDE.....                           | 99   |
| Tabla 4.4. Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Críticas<br>Encontradas..... | 101  |
| Tabla 4.5. Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz Interna<br>(EFI).....     | 103  |
| Tabla 4.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....                         | 105  |
| Tabla 4.7. Resumen de Oportunidades y Amenazas.....                                         | 107  |
| Tabla 4.8. Análisis Estructural de los Factores Externos DDE. ....                          | 109  |
| Tabla 4.9. Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Críticas<br>Encontradas..... | 111  |
| Tabla 4.10. Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz Externa<br>(EFE) .....   | 113  |
| Tabla 4.11. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE). ....                       | 115  |
| Tabla 4.12. (1/4) Matriz FODA. Estrategias FO. ....                                         | 119  |
| Tabla 4.13. (2/4) Matriz FODA. Estrategias DO.....                                          | 120  |
| Tabla 4.14. (3/4) Matriz FODA. Estrategias FA.....                                          | 121  |
| Tabla 4.15. (4/4) Matriz FODA. Estrategias DA. ....                                         | 122  |

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
NÚCLEO DE ANZOATEGUI  
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCION: GERENCIA GENERAL



**“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
GESTIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DE  
DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.  
CASO DE ESTUDIO: NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI”**

**TUTOR:**

Msc. Ing. Carolina Wong  
C.I: 11.727.314

**AUTOR:**

Abog. Yajanira Canache  
C.I. 8.278.212

**RESUMEN**

El propósito de esta investigación es proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, con el fin de lograr los objetivos y las metas institucionales. Esta investigación es tipo proyectiva y de campo. Para dar respuesta a las interrogantes planteadas se realizó el diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión en el área de servicios. Se utilizó como instrumento el cuestionario aplicado al personal que labora en la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui. Se determinó que la organización se encuentra en una posición interna y externa desfavorable, y a su vez en un entorno difícil, ya que se evidencia que no se están aplicando estrategias efectivas para sobreponerse a las dificultades del entorno. Finalmente, se formularon estrategias mediante el uso de la matriz FODA, las cuales están enfocadas a mejorar la calidad de los servicios estudiantiles ofrecidos y al logro de los objetivos estratégicos. **Palabras Claves:** Estrategias. Gestión. Planificación. Desarrollo Estudiantil.

## INTRODUCCIÓN

Para mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías y ser cada vez más competitivos, las organizaciones requieren de un equipo gerencial con competencias para enfrentar las complejidades propias de una realidad cambiante y demandante de capacidades que permitan diagnosticar las necesidades actuales, visualizar tendencias, tomar decisiones en contextos de incertidumbre e identificar oportunidades y nuevos recursos para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

En este sentido, el mejoramiento continuo debe prevalecer como principio central en la gestión de toda institución educativa y universitaria, visto como organización portadora de un servicio. Por ello, la gerencia en la Universidades debe promover y crear condiciones para una cultura institucional bajo una concepción estratégica integral y global de sus funciones y una adecuada planificación estratégica.

La planificación y formulación de estrategias gerenciales que propicien el mejoramiento continuo en todos los niveles, áreas y funciones de la organización representa una prioridad en el ámbito universitario y en especial en la Universidad de Oriente, principal institución universitaria autónoma dedicada a la docencia, investigación y extensión del noreste del país, especialmente en Ciencia y Tecnología.

Para sus procesos de formación, investigación y extensión la Universidad de Oriente (UDO), cuenta entre sus diferentes estructuras académicas y administrativas con la Delegación de Desarrollo Estudiantil, dependencia encargada de fomentar y contribuir con la formación integral del estudiantado y futuro profesional, en lo concerniente a la salud, orientación, actividades recreativas y desarrollo social del estudiante.

La crisis presupuestaria en el sector universitario nacional producto de las políticas económicas y sociales actuales afecta la ejecución de las actividades

planificadas, metas establecidas y repercute en la calidad del servicio prestado a la comunidad universitaria y en particular al sector estudiantil.

En este sentido las instituciones universitarias no escapan a la realidad que afronta el país actualmente en materia económica. La Universidad de Oriente como casa más alta del oriente continúa en la búsqueda de mantener la excelencia académica y cuenta con un personal altamente comprometido a pesar de los diversos factores que adversan las condiciones laborales y el buen desenvolvimiento de los procesos de gestión y actividades realizadas en cada una de las dependencias académicas y administrativas de la Institución.

Por tal razón, esta investigación tiene como finalidad proponer estrategias gerenciales y acciones para el mejoramiento de la gestión en el área de servicios de Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

Este trabajo de investigación se estructurará en cinco (5) capítulos conformados de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema. Se identifica y define el problema que justifica la realización de este estudio, el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden lograr y la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico. En este capítulo se hará una recopilación de información documental y antecedentes de investigaciones referentes al tema de la gerencia estratégica, gestión empresarial, y otras teorías que sustentan la problemática planteada. Además de las bases legales y la operacionalización de variables.

Capítulo III: Marco Metodológico. Este capítulo presenta la metodología a seguir para llevar a cabo este estudio. Se muestra el tipo, diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos necesarios

para obtener información requerida para su desarrollo y además las técnicas de presentación y análisis de los resultados.

Capítulo IV: Desarrollo y Resultados. En este capítulo se espera materializar el desarrollo de los objetivos específicos propuestos en la investigación, los cuales incluyen la descripción de la situación actual de la organización, analizar los factores internos y externos que determinen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, y proponer estrategias gerenciales que optimicen la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente.

Conclusiones y Recomendaciones: En esta parte se establecerán las conclusiones de acuerdo a los objetivos y sus respectivas recomendaciones.

Referencias Bibliográficas y Anexos: En esta sección, se indican las fuentes bibliográficas, publicaciones, trabajos de investigaciones consultados que sirvieron de base referencial y conceptual para el desarrollo de la investigación. Se indican los diferentes anexos contentivos por las tablas y gráficos empleados para graficar información y datos cuantitativos y cualitativos.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

En la actualidad en el ámbito organizacional es frecuente la presencia de un conjunto de factores que ejercen influencia directa en el funcionamiento de las entidades, la gerencia estratégica y la gestión empresarial como principal acción para incrementar el éxito dentro de estas ha trascendido de manera vertiginosa, posicionando temas como calidad de servicio, motivación, satisfacción, desempeño y mejoramiento continuo, considerando lo antes mencionado resulta cada vez más importante y necesario darle la debida importancia a la planificación estratégica dentro del contexto gerencial de las empresas, universidades e instituciones de educación superior.

La planificación estratégica permite a las organizaciones e instituciones de educación superior prepararse para enfrentar diferentes situaciones que se pueden presentar en el futuro ayudándoles a direccionar sus esfuerzos a las áreas que lo requieren. Adicionalmente, ayuda a desarrollar y mantener estrategias que le permitan alcanzar metas en un ámbito que evoluciona de manera acelerada en cuanto a tecnología, competitividad, procesos y procedimientos que toda organización requiere para alcanzar los niveles académicos y administrativos deseados a nivel general.

En Venezuela actualmente, debido a los constantes cambios sociales y económicos del entorno, y la incertidumbre, a las empresas y organizaciones se les dificulta realizar una planificación adecuada, razón por la cual se hace imperativo el empleo de estrategias, su adaptación y aplicabilidad de tal forma de consolidar su posicionamiento, innovar e inventar, con el objeto de cumplir su misión y alcanzar lugares privilegiados a nivel nacional e internacional.

La Universidad de Oriente (UDO) fundada en el año 1958, es una de las universidades más importantes de Venezuela y la principal institución universitaria autónoma dedicada a la docencia e investigación del noreste del país. Cuenta con núcleos en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre.

Dentro del Núcleo de Anzoátegui se encuentra la Delegación de Desarrollo estudiantil la cual es la estructura administrativa fundamental que brinda y garantiza el desarrollo integral de la personalidad del estudiante universitario, se estructura en 4 áreas como son desarrollo social, salud, orientación y socio-educativa.

Dentro de la gestión de recursos que se maneja actualmente en la Universidad se encuentran enormes deficiencias que son evidentes a la vista de cualquiera que se detenga a ver con objetividad cada uno de los ambientes o espacios relacionados con la docencia, investigación y extensión; si se comienza a hacer un estudio de cada uno de los problemas de los cuales aqueja el sistema institucional se encontraran con que no existe una política salarial estable, el déficit presupuestario, la falta de dotación y mantenimiento de los equipos y la infraestructura de las dependencias académicas y administrativas, entre otras cosas afecta la calidad del servicio ofrecido a los estudiantes por la Delegación de Desarrollo Estudiantil, la cual es la dependencia encargada de contribuir con la formación integral del estudiantado en lo concerniente a la salud, orientación, actividades recreativas y desarrollo social del estudiante.

Con 1207 estudiantes como población, adscritos a las diferentes áreas que acude a las instalaciones para poder realizar algún trámite o satisfacer una necesidad, se hace evidente la problemática de no poder cumplir satisfactoriamente tanto en la atención de los usuarios como por la ejecución de los servicios solicitados, a todo esto se debe añadir que se ha observado últimamente que el personal realiza su trabajo sólo por cumplir, evidenciándose conflictos laborales, tardanzas, inasistencias, manifestaciones de falta de reconocimiento, entre otros, reflejándose lamentablemente en quejas y reclamos por parte de los usuarios que se atienden en la Delegación.

Siendo el personal de la Delegación un actor importante e indispensable en los servicios de la dependencia, muchas veces tienen que trabajar con diversos problemas ya sea por deficiencia de insumos, ambiente de trabajo inadecuado, falta de capacitaciones, limitaciones presupuestarias, entre otros, que pueden repercutir en sus actividades y afectar por consiguiente la oferta de servicios a los estudiantes así como el desarrollo de la organización y la razón de ser de toda institución que es la atención del usuario.

Por tal motivo en este trabajo se propondrán estrategias gerenciales orientadas a mejorar la gestión en el área de servicios de Delegación de Desarrollo Estudiantil. Para ello se diagnosticó la situación actual en el área de servicios y se analizó el contexto interno y externo para la determinación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Y finalmente se formularán las estrategias gerenciales y acciones que conducirán a que esta dependencia administrativa contribuya de manera efectiva con la formación integral y la prosecución académica de los estudiantes de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

Por lo antes expuesto se necesita conocer:

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de gestión del área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Delegación de Desarrollo Estudiantil del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente?
- ¿Qué estrategias permitirán mejorar la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

- Proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.
- Analizar el contexto interno y externo para la determinación de los factores claves del sistema de gestión la Delegación.
- Diseñar estrategias gerenciales que conduzcan al logro de los objetivos estratégicos y al mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

## **1.3. Justificación e Importancia**

La propuesta de mejora es una herramienta funcional que busca generar la efectividad en el servicio prestado en la delegación de desarrollo estudiantil del Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. El estudio se enfoca en la propuesta de estrategias gerenciales que permitirá mejorar la gestión del área de servicios de la Delegación atacando los focos problemáticos planteados anteriormente. Se hace necesario realizar dicha propuesta la cual se entregará a las autoridades de la universidad sin contemplar en los fines de este estudio su ejecución dentro de la institución.

Esta investigación es de gran importancia ya que al mejorar los procesos de gestión se facilita la toma de decisiones de la gerencia con estrategias claras y eficaces que permitirán obtener ventajas de las oportunidades, evitar o atenuar el efecto de las amenazas y asimismo proveer de una planificación formal tan necesaria en un ambiente complejo y cambiante.

Existen diversas metodologías enmarcadas en la gerencia y planificación estratégica, y en el caso específico de este estudio se realizará un análisis interno y externo, mediante el uso también de matrices y técnicas que permitirán el diseño de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos estratégicos y la misión de la institución y en especial de la Delegación, garantizando así una atención oportuna a los usuarios en los diferentes servicios que se prestan en la delegación.

Desde la perspectiva teórica este estudio contribuye a describir una estructura de relaciones entre las variables y factores relacionados con la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil del Núcleo de Anzoátegui, convirtiéndose de esta manera en una fuente de información y referencia en otros núcleos y para futuras investigaciones similares relacionadas con el tema abordado en la presente investigación.

Desde el punto de vista metodológico este trabajo aplica técnicas investigativas de gran utilidad en la solución de problemas relacionados con la gerencia estratégica, gestión empresarial, diagnóstico y técnicas de análisis del entorno en instituciones universitarias, lo cual permitirá mejorar las labores realizadas dentro de la Delegación de desarrollo y bienestar estudiantil durante el proceso de planificación, ejecución y control de las actividades desempeñadas.

Desde el punto de vista práctico esta investigación permitirá plantear propuestas y alternativas de mejoras en la gestión de servicios de esta dependencia administrativa que abarca diversas áreas, como salud, área socio-educativa y orientación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Significa poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos, asumir los frutos de investigaciones anteriores y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente.

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

En este sentido Fontaines (2012), señala “Los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (Pág. 52). Las fuentes para lograr esta información, generalmente son las tesis de grado de postgrado, revistas especializadas, memorias de congresos, simposios entre otros.

Para la realización de la investigación se revisaron diversas investigaciones con la finalidad de obtener mayor información referente a las variables de estudio, las cuales se presentan a continuación:

Hernández (2022) realizó la investigación “Estrategias Gerenciales basadas en el Enfoque por Competencias, para la Optimización del Desempeño Laboral del Personal Directivo”, Caso de estudio: Personal directivo del Taller Laboral San Cristóbal, Parroquia la Concordia, municipio San Cristóbal, Estado Táchira. Para ello, diagnosticaron las acciones gerenciales que lleva a cabo el personal directivo del Taller Laboral San Cristóbal para que la gestión obtenga los resultados presentes en la institución educativa. Luego, determinaron el enfoque por competencias gerenciales del personal directivo del Taller Laboral San Cristóbal, Parroquia la Concordia del

Municipio San Cristóbal, Estado Táchira. Posteriormente, caracterizaron el desempeño profesional del directivo desde la perspectiva de los docentes del Taller Laboral. Y finalmente, diseñaron estrategias gerenciales basadas en el enfoque por competencias para la optimización del desempeño profesional del directivo del Taller Laboral. Se ubicó en una investigación de carácter descriptiva y de campo, sustentado bajo el enfoque cuantitativo apoyándose en técnicas cualitativas. Los datos recolectados se procesaron mediante el uso de los instrumentos del cuestionario y el guion de la entrevista. Los resultados obtenidos a partir del análisis y triangulación demuestran que se cuenta con personal docente calificado pero con escasas competencias gerenciales para el desempeño profesional directivo, probablemente porque carecen de la práctica del enfoque por competencias por lo tanto se presentan problemas en los procesos administrativos y académicos, el liderazgo, la innovación de las acciones gerenciales que inciden en la transformación educativa; entonces, se plantea una propuesta basada en el enfoque por competencias que propenda al fortalecimiento del desempeño profesional del personal directivo de la institución objeto de estudio.

El principal aporte de ésta investigación es el análisis de los resultados realizado bajo un enfoque innovador que permitió la formulación de estrategias gerenciales en una institución educativa, planteándose una propuesta basada en el enfoque de competencias.

Mosquera (2021) realizó la investigación “Estrategias para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano y Recursos de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017. Para ello, diagnosticaron el planeamiento estratégico y la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”. Posteriormente, se analizó la relación entre la organización estratégica y la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”. También, se determinó la relación entre la dirección estratégica y la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal

Mixta “John F. Kennedy”. Luego, se estableció la relación entre el control estratégico y la gestión del talento humano y recursos, finalmente se propusieron estrategias para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la escuela. El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados, la población estuvo conformada por 60 personas entre docentes y administrativos; el instrumento pasó por un proceso de validez y confiabilidad antes de ser aplicado. Los resultados obtenidos permiten primero evidenciar que existe relación directa y significativa entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy” al obtenerse que en el valor de  $p = 0,000 < 0,05$ .

El aporte de ésta investigación radica en la formulación de estrategias gerenciales en el ámbito educativo, mediante el empleo de la dirección estratégica y la gestión del talento humano y recursos como metodología y enfoque de mejoramiento continuo.

Pachano y Vázquez (2015) realizaron la investigación “Estrategias Gerenciales en el Nuevo Contexto Universitario hacia la Transformación Social. Caso Universidad Nacional Experimental: “Rafael María Baralt”, Sede Cabimas”. El objetivo de este estudio fue identificar los factores de las estrategias gerenciales consideradas por los docentes de Postgrado del Programa de Administración de la Educación Básica, de la UNERMB. La investigación estuvo enmarcada en el paradigma positivista tipificada como analítica descriptiva. La población fue de 35 docentes de Postgrado del Programa de Administración de la Educación Básica, de la UNERMB, Cabimas. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario, validado por expertos y la confiabilidad arrojó un valor de 0,893 considerado como fiable. Los resultados arrojados indican que los docentes en forma moderada identifican los factores influyentes para la formación de las estrategias gerenciales siendo necesarias para mantener la calidad educativa. Así como también, se evidenció a nivel moderado la existencia del liderazgo efectivo para el desarrollo de proyectos educativos.



La contribución que aporta este antecedente es que profundiza en el análisis del entorno a través de técnicas y herramientas de la administración estratégica como directriz para el mejoramiento en la gestión en el ámbito universitario; la significación de la contribución mencionada proporciona una visión amplia y clara en cuanto a la formulación de estrategias gerenciales en el actual contexto universitario.

Guaramata (2009) realizó la investigación “Evaluación de Riesgos Laborales presentes en las Áreas de Trabajo de la Delegación de Desarrollo Estudiantil (DDE) en la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui”. En el presente proyecto se realizó una evaluación de riesgos laborales en las áreas de trabajo de la Delegación de Desarrollo Estudiantil (DDE) en la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, la metodología aplicada correspondió a una investigación documental de campo y descriptiva para detectar los diferentes riesgos presentes. El proceso se inició con la descripción de la situación actual, posteriormente se recabó información respecto a los tipos de riesgo, agentes y consecuencias para realizar la evaluación de riesgo respectiva. Se logró determinar que los riesgos que generan mayor impacto son los físicos, mecánicos, biológicos, disergonómicos y psicosociales. Se establecieron estrategias preventivas obteniéndose beneficios, como mayor productividad y eficiencia por parte del personal que labora y los estudiantes que asisten diariamente a la delegación. Finalmente se elaboraron propuestas para mejorar las condiciones de la Delegación de desarrollo estudiantil en materia de seguridad y se realizó la estimación de los costos para llevar a cabo dichas mejoras.

El aporte es significativo ya que mediante este estudio descriptivo y de campo se obtuvo información de interés acerca de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, su personal y sus áreas de trabajo.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen el fundamento conceptual y filosófico del trabajo de investigación. Según afirma Sabino (2011) las bases teóricas constituyen el pilar de cualquier trabajo de investigación, motivo por el cual el investigador pretende cubrir el mayor número de conceptos vinculados con el tema seleccionado, lo que permite una mejor comprensión del tema objeto de estudio

La base teórica de una investigación la conforma una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

### **2.2.1. Gerencia Estratégica**

La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de estrategias y acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de la misión y visión, la fijación de objetivos estratégicos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso de mejoramiento continuo que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

### 2.2.2. La Administración Estratégica

David (2013) define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

### 2.2.3. Etapas de la Administración Estratégica

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias (David, 2013).

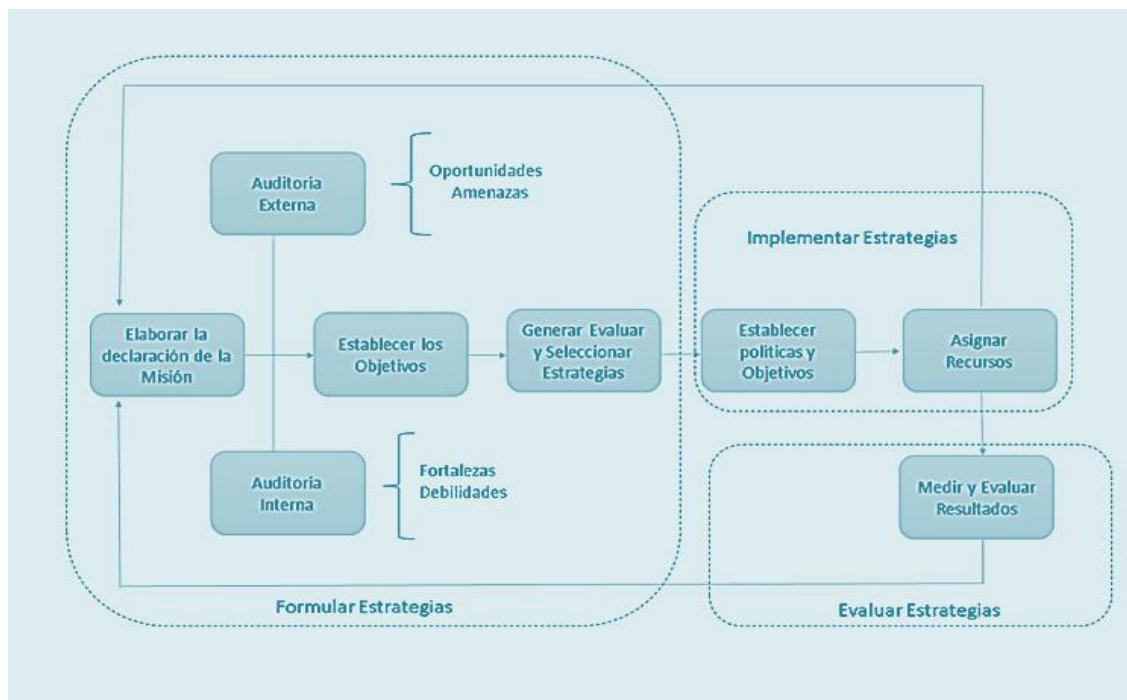
- **La Formulación de Estrategias:** Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.
- **La Implementación de la Estrategia:** Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una

estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas, pero no implementadas no sirven de nada.

- **La Evaluación de Estrategias:** Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
- Medir el desempeño.
- Aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

La Figura 2.1 muestra cada una de las etapas de la dirección estratégica.



**Figura 2.1.** Etapas de la Dirección Estratégica.

Fuente: David (2008)

#### 2.2.4. Tipos de Estrategias

##### Estrategias de Integración

La integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. (David, 2008).

- **Integración Directa:** La integración directa implica aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

- Integración Hacia Atrás: es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. (David, 2008).
- Integración Horizontal: se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. (David, 2008).

### **Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren intenso esfuerzo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos que ya posee. (David, 2008).

- Penetración en el Mercado: Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de venta, etc.
- Desarrollo del Mercado: Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Muchas industrias

tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otras áreas de comercialización.

- **Desarrollo del Producto:** Ésta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

### **Estrategias de Diversificación**

Hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque la organización tiene cada vez más problemas para administrar las diversas actividades empresariales. (David, 2008).

- **Diversificación Relacionada:** Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas inter empresariales valiosas competitivamente.
- **Diversificación No Relacionada:** Permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios.

### **Estrategias Defensivas**

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación. (David, 2008).

- **Recorte de Gastos:** ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y

utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa.

- **La Enajenación:** se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa.
- **La Liquidación:** es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

### 2.2.5. Formulación de Estrategias

David (2008) sustenta que la palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Se conoce que la palabra estrategia viene de estrategos, que en griego significa general. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “caudillar”.

La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Esta se puede definir en forma amplia y restringida: en forma amplia como la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización y en forma restringida el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.



Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre diferentes alternativas posibles para escoger la que se considere mejor o la más adecuada según las necesidades de la empresa.

#### **2.2.6. Marco General para Formular Estrategias**

Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

##### **Etapas I: De Insumos**

En esta etapa de insumos se elabora una matriz de evaluación de los factores externos y una matriz de evaluación de los factores internos, las mismas sirven de base para la identificación y evaluación de las estrategias factibles; la información obtenida en ellas aporta los insumos básicos necesarios para las matrices de adecuación y decisión. (David, 2008).

##### **Etapas 2: Etapa de Ajuste**

En ocasiones, la estrategia se define como el ajuste que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas, y las oportunidades del riesgo creado por sus factores externos. La etapa de ajuste del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: La Matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia.

##### **Etapas 3: Etapa de Decisión**

Esta etapa incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Esta matriz utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2.

Esta revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

### 2.2.7. Objetivos

El establecimiento de objetivos consiste en convertir los lineamientos administrativos de la visión y misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso, al lograrlo ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa, cada parte de la organización necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. Se necesitan dos (2) tipos de patrones de resultados: objetivos financieros y objetivos estratégicos. (Strickland y Thompson, 2012).

- **Objetivos Financieros:** son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de la organización. Los objetivos financieros se centran en indicadores como crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre la inversión y flujo de efectivo. (Strickland y Thompson, 2012).
- **Objetivos Estratégicos:** Son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministra dirección, ayuda en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división de la misma. (David, 1994).

El autor Morrissey (1996) plantea en su libro la “Planeación Táctica”, una serie de reglas a las que debe ajustarse todo objetivo bien concebido y bien formulado. Según el autor, un objetivo bien redactado debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Comienza con un verbo de acción o logro.
- b) Especifica un solo resultado clave a lograr.
- c) Señala una fecha límite para su consecución.
- d) Determina los factores de costos máximos.
- e) Es específico y cuantitativo (por lo tanto, mensurable y factible de verificar).
- f) Establece únicamente el "cuánto" y el "cuándo", evitando enredarse en el "por qué" y el "cómo".
- g) Es práctico y alcanzable, pero simultáneamente significa un reto.
- h) Es consecuente con los recursos disponibles.

#### **2.2.8. Auditoría Externa**

David (2013) sostiene que el propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Los factores o fuerzas externas más importantes se deberán comunicar y distribuir en toda la empresa; tanto las oportunidades como las amenazas representan factores externos claves.

### **2.2.8.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)**

David (2013), sostiene que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La Matriz EFE puede desarrollarse en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de auditoría externa.
2. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.
3. Asignar a cada factor externo clave una clasificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas incluidas en una Matriz EFE la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada promedio es de 2.5.

### **2.2.9. Auditoría Interna**

David (2013) sustenta que el proceso de realizar un análisis interno o auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los

gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

#### **2.3.9.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013). Para construir la matriz EFI, se siguen los pasos definidos a continuación.

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades.
2. Asigne un peso entre 0 (no importante) a 1 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso otorgado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado a la organización entera.

Independientemente de la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5, son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

#### **2.2.10. Matriz FODA**

La matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. (Zabala, 2005).

A continuación, se mencionan los pasos para construir la matriz FODA:

1. Realizar una lista de las fortalezas internas claves.
2. Realizar una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Realizar una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Realizar una lista de amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.

6. Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante.

#### **2.2.10.1. Estrategias de la Matriz FODA**

Estrategias FO: Utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por lo general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA, con el propósito de colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Estrategias DO: Tiene como finalidad superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para disminuir las repercusiones de las amenazas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar las consecuencias de las amenazas. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una situación muy precaria. En realidad esa empresa, quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

#### **2.2.11. Definición de Términos Claves**

**Estrategias:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia de recursos de la

empresa, y exige que se tomen en cuenta, tanto los factores externos, como los factores internos que enfrenta la misma.

**Estrategas:** Son aquellos individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Evalúan las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa, y elaboran planes de acción creativos. Ellos examinan los problemas sociales en términos de los costos y beneficios potenciales para la empresa, considerando además, abordar los problemas sociales que benefician más a la empresa.

**Objetivos Estratégicos:** Se utilizan para ser operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar la dirección que la empresa debe seguir, para cumplir o trasladarse hacia los “objetivos más altos” en la jerarquía de las metas, la misión y visión.

**Políticas:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos, con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas y recurrentes. Estas se pueden establecer a nivel de direcciones o a nivel funcional, es importante en la parte de la implementación de la estrategia, porque describe las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa.

**Metas:** Son los resultados medibles a alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. Deben especificar cantidad, unidad de medida y fecha (tiempo de consecución). Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas,



estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización.

**Oportunidades:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, industria, gobierno y tecnología.

**Amenazas:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

**Fortalezas:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos, servicios y recursos financieros.

**Debilidades:** Las debilidades son limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas que interfieren con el desarrollo general de la organización.

#### **2.2.12. Gestión Gerencial**

La gerencia está relacionada con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, entre otros.

De allí la dificultad de establecer una definición concreta de este término. A medida que la dimensión de una empresa es mayor, el logro de los objetivos globales exige su descomposición en diferentes objetivos para las correspondientes unidades organizativas y centro de responsabilidades, en función de los cuales cada uno de los componentes toma decisiones coherentes con los objetivos de la empresa.

Según la perspectiva de Oñoro Martínez (2017), “la gestión gerencial y la administración ha estado ligadas desde décadas sin embargo esta adquiere un carácter de correlación solo hasta épocas reciente, el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones”. Pág. 35.

Para que sean efectivas, las estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de la empresa deben ponerse en práctica por medio de los planes de acción que permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas. La gestión gerencial es el 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 36 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. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planeación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar del proceso.

#### **2.2.12.1. Gestión Gerencial y Clasificación**

En la gerencia existen tres (03) tipos de gestión gerencial, los cuales son: La gerencia patrimonial: Es aquella propiedad donde los puestos principales y los cargos

superiores de la jerarquía empresarial son ocupados por los miembros de una familia extensa.

La gerencia política: es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La gerencia por objetivo: Se define como el punto final hacia el cual la gerencia dirige su esfuerzo, el establecimiento es el efecto de la determinación de un propósito.

La gestión gerencial de acuerdo a la visión que aporta Senlle, A, en su texto Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, 1992, 191 Págs., señala que “cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos”. Pág. 191.

La Gerencia se puede dividir en Pública y Privada. Según el tipo se presentan sus diferentes características.

### **2.2.13. Gerencia Pública**

La Gerencia pública es la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y al resolver las reclamaciones a que dé lugar lo demandado.

Siempre prevalece el factor humano pues de este son los bienes administrados y, aunque en esencia, las mismas (la privada proviene de la pública) muestran marcadas diferencias entre objetivos y modos de aplicación, por lo tanto la sistemática a la que responde sus planteamientos teóricos y prácticos también se diferencian, sin embargo mantienen terminología similar para referirse a asuntos comunes como planeación, control, dirección, entre otros. Entre sus características se tienen las siguientes:

- Se crean por iniciativa del estado, mediante decreto del ejecutivo nacional. Responde al derecho público.
- Su aplicación está bajo la dirección del Estado, por medio de sus organismos, específicamente el Poder Ejecutivo en sus diversos aspectos.
- Se clasifica en centralizada (gobierno) descentralizadas, paraestatal (organismos descentralizados y autónomos, empresas de participación estatal y fideicomiso público.
- Se emplea en todos los organismos pertenecientes al Estado, cuyos bienes son de propiedad pública.
- Su actividad está orientada a la aplicación y marcha cotidiana de los servicios públicos y demás obligaciones para con la comunidad.
- El beneficio generado se emplea en la inversión social, según lo dispuesto en la ley.

#### **2.2.14. Gestión Empresarial y sus Componentes**

Para Chiavenato (2011), “Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales”. El proceso

gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Las funciones de planificación, organización, motivación y control, son consideradas básicas cuando se habla de gerencia organizacional. A continuación se explicarán con mayor detalle:

### **1. Planeamiento**

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

### **2. Organización**

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina en buena medida el que los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyos objetivos son proveer techo y alimento al público viajero, necesita una

organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

### **3. Dirección**

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

### **4. Control**

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

### **2.3. Bases Legales**

#### **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 453 (1999)**

#### **TÍTULO III**

#### **DE LOS DERECHOS HUMANOS Y GARANTÍAS, Y DE LOS DEBERES**

#### **Capítulo V**

#### **De los Derechos Sociales y de las Familias**

**Artículo 87.** Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

**Artículo 91.** Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento.

**Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras Decreto N°  
8.938, 30 de abril de 2012, expone en sus artículos lo siguiente:**

**Capítulo III**

**Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar**

**Objetivo del Proceso Social de Trabajo**

**Artículo 25.** El proceso social de trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario bolivariano. En consecuencia, el proceso social de trabajo debe contribuir a garantizar:

1. La independencia y la soberanía nacional, asegurando la integridad del espacio geográfico de la nación.
2. La soberanía económica del país asimilando, creando e innovando técnicas, tecnologías y generando conocimiento científico y humanístico, en función del desarrollo del país y al servicio de la sociedad.



3. El desarrollo humano integral para una existencia digna y provechosa de la colectividad generando fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional y crecimiento económico que permita la elevación del nivel de vida de la población.
4. La seguridad y soberanía alimentaria sustentable.
5. La protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

En el proceso social del trabajo se favorecerá y estimulará el diálogo social amplio, fundamentado en los valores y principios de la democracia participativa y protagónica, en la justicia social y en la corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad, para asegurar la plena inclusión social y el desarrollo humano integral.

**GACETA 053 DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**RESOLUCIÓN CU N° 019-85**

El Consejo Universitario de la Universidad de Oriente, en uso de sus atribuciones legales,

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad debe promover y ejecutar programas destinados a ayudar a los alumnos a cumplir exitosamente sus deberes académicos y su formación integral.

Que es función de la Universidad guiar las labores del estudiante, orientándole en el conocimiento de intereses y aptitudes que conduzcan a una elección vocacional adecuada, así como ayudarlo a superar situaciones personales que interfieren en su rendimiento.

**RESUELVE:**

PRIMERO: Los Núcleos, con uniformidad de criterios entre sí y con la flexibilidad que permita ajustes según sus particularidades, desarrollarán programas de

orientación básica para los alumnos que se inician y programas de orientación sostenida para todo el estudiantado.

SEGUNDO: Los programas de orientación básica tendrán los siguientes objetivos:

- a) Ofrecer información sobre los fundamentos filosóficos de la Universidad de Oriente, origen, historia, características, su ubicación en el subsistema de Educación Superior, estructura y funcionamiento, régimen de estudios y servicios que presta al estudiante.
- b) Motivar para que los estudios se inicien con entusiasmo y deseos de obtener la mejor formación en la carrera elegida.
- c) Propiciar la incorporación a las diversas actividades extra-académicas que realiza la Institución y otros organismos en el área de influencia del Núcleo respectivo.

TERCERO: Los programas de orientación sostenida procurarán:

- a) Incrementar el rendimiento académico.
- b) Fomentar el sentido de responsabilidad individual y social, así como el espíritu de cooperación.
- c) Estimular el desarrollo integral, clarificando los objetivos que se deben alcanzar para el adecuado ejercicio de la profesión escogida, desarrollando actividades que complementen los planes de estudio.

CUARTO: Como refuerzo a los programas de Orientación se establece el de Asesoría Académica bajo la responsabilidad del Cuerpo de Profesores de los Departamentos, asistidos por los Servicios de Orientación del Núcleo respectivo.

QUINTO: Para el ejercicio de la Asesoría Académica a que hace referencia el aparte anterior, será necesario seguir cursos pedagógicos que cada Núcleo se encargará de organizar.

SEXTO: Los Decanos de Núcleo, previo informe de los Consejos de Escuela, o Consejos de Coordinación de Estudios Básicos, a solicitud de los departamentos, designarán los profesores para prestar Asesoría Académica a los estudiantes que les correspondan, especialmente a los que tengan inconvenientes de rendimiento académico.

#### **2.4. Operacionalización de las Variables**

La operacionalización de variables, es el proceso en el cual las variables generales, pasan a indicar un cambio dentro de la investigación, ya que, parten primordialmente de los objetivos específicos planteados a lo largo de la investigación, para conocer la descripción clara de las muestras que se utilizaran, para conocer los efectos causados y posterior resultado de la investigación.

El sistema de variables puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifique su definición conceptual, dimensiones e instrumentos. En la Tabla 2.1 presentada a continuación se detalla la operacionalización de las variables del presente estudio.

**Tabla 2.1.** Operacionalización de las Variables

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                                                                                                                                   | <b>VARIABLE</b>              | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>                                                                                                                                            | <b>DIMENSIONES</b>                        | <b>INSTRUMENTO</b>                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui.           | Sistema de Gestión           | Implica el escenario real o entorno donde se está presentando la situación problemática y que está relacionado con la gestión en el área de servicios de la Delegación. | Planificación<br>Ejecución<br>Control     | Observación participante,<br>Encuesta y<br>Entrevista |
| <b>2.</b> Analizar el contexto interno y externo para la determinación de los factores claves del sistema de gestión la Delegación.                                                                | Factores Internos y Externos | Consiste en el análisis del entorno interno y externo de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente.                                          | Planificación<br>Organización<br>Servicio | Entrevista y<br>Encuestas                             |
| <b>3.</b> Diseñar estrategias gerenciales que conduzcan al logro de los objetivos estratégicos y al mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil. | Estrategias Gerenciales      | Consiste en la formulación de las estrategias gerenciales conducentes al logro de los objetivos y metas organizacionales                                                | Estrategias Gerenciales y Acciones        | Alternativas de Mejoras.                              |

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo, la propuesta de investigación que se presenta a través de este documento se desarrollará bajo una modalidad de investigación tipo proyectiva, según Hurtado, J. (2010) "... consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Por tal motivo, se considera que la propuesta de investigación se enmarca en este concepto ya que plantea el diseño de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, partiendo de un diagnóstico de las condiciones actuales y del análisis del contexto interno y externo de dicha dependencia administrativa.

#### **3.2. Diseño de la Investigación**

Según Arias (2006), "la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna". (Pág.31).

Al respecto, la Universidad Pedagógica Libertador (2003) expresa:

"Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos

en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales”.

El diseño a utilizar en esta investigación es de campo, puesto que la información corresponde con el uso de fuentes primarias bajo el contexto interno de la delegación de bienestar estudiantil de la Universidad de Oriente, a los fines de diagnosticar la situación actual como base para el diseño de estrategias gerenciales y acciones que permitan el logro de los objetivos y metas organizacionales.

La aplicación o el uso de fuentes de contexto natural permitirán obtener una visión más objetiva de los eventos, gracias a que los datos fueron tomados directamente de los elementos relacionados con la investigación.

### **3.3. Población y Muestra**

#### **3.3.1. Población**

Tomando en cuenta el concepto general de población que se refiere a un conjunto de entidades que componen una categoría particular, o tan sencillo como el total de individuos que se desea estudiar y poseen características comunes, es posible estar de acuerdo con la conceptualización que realiza Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.210).

En esta investigación se tomarán en consideración dos poblaciones. La primera de ellas está definida por el personal administrativo que labora en la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, es decir, la población en esta investigación es determinada o finita y se encuentra conformada por 10 trabajadores. Mientras que la segunda población a considerar es la del estudiantado que hace uso de los servicios prestados por la delegación de desarrollo estudiantil.

### 3.3.2. Muestra

Arias (2006), explica que "la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Pág.83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones. En el caso de la primera población de empleados de la delegación objeto de estudio se trabajará con la totalidad de la población, es decir, los 10 trabajadores que conforman la organización de la delegación de desarrollo estudiantil, por lo que la población es igual a la muestra en este caso. Estas personas serán entrevistadas para evaluar cuantitativamente los aspectos internos de esta dependencia administrativa.

Para el segundo grupo a considerar representado por los estudiantes que hacen uso de los servicios que ofrece esta delegación se determinó un tamaño de muestra que sea representativo para de esta forma analizar el grado de satisfacción del servicio y su calidad.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para cuando el objetivo radica en estimar la proporción poblacional para una población infinita.

Se utilizó una proporción a favor de 0,5; un grado de confianza del 90% lo que representa un nivel de confianza de 1,645 y un error de estimación de 0,1. A continuación, se presenta el cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} = \frac{(1,645)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,1)^2} \cong 68 \quad (\text{Ecuación 3.1})$$

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de Confianza

p: Probabilidad a favor

e: Error de estimación

q: Probabilidad en contra

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos permitirán la obtención de información necesaria para así dar respuesta rápida a las interrogantes de investigación. Las técnicas que se utilizarán para obtener la información necesaria del sistema en estudio, son las siguientes:

#### **Observación Directa**

En primera instancia, se utilizará como técnica la observación, la cual implica el uso sistemático de nuestros sentidos, de esta manera se recaban los datos a través de la percepción visual, pues se ve como se llevan a cabo las actividades del sistema de estudio, y la ejecución de los procesos, con el propósito de obtener los datos que previamente han sido definidos de interés para la investigación. Además de las frecuentes visitas a las áreas de interés de la institución y la delegación para la familiarización con los procesos y actividades realizadas por el personal. En este caso se dice que será del tipo participante puesto que el investigador forma parte como trabajador activo de la unidad objeto de estudio. Arias (2012) al referirse a esta técnica de recolección de datos señala, “en este caso el investigador pasa o forma parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio”

#### **Entrevistas**

Para entrar en contacto directo con el sistema de estudio, conocer sus características, funcionamiento y más específicamente como se llevan a cabo las actividades de la Delegación, se realizarán Entrevistas No Estructuradas a los directivos, jefes de área y a los empleados encargados del desarrollo de las actividades en el Departamento y en la institución. Así mismo con relación a la entrevista no estructurada, Fontaines (2012) refiere, “Aquí la fluidez y la dinámica del encuentro marcan la pauta de la entrevista, se plantea una especie de asociación libre en el manejo de la información”



## **Encuesta**

Finalmente, además de las entrevistas realizadas al recurso humano involucrado en el proceso administrativo y operativo de las actividades que se llevan a cabo en la delegación, también se realizarán Encuestas al estudiantado y personal administrativo, para el análisis del entorno que permitirá diagnosticar la situación actual e identificar los factores claves del sistema objeto de estudio. Arias (2006) define la encuesta como...“Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo de sujetos acerca de sí mismo o en relación con un tema en particular”. (Pág.72).

Se utilizará como instrumento de recolección el cuestionario, en el que se tomarán en cuenta aspectos o variables de investigación con sus respectivos indicadores.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

Ebel (1977, citado por Fuentes, 1989) establece que validez “...designa la coherencia con que un conjunto de puntajes de una prueba mide aquello que deben medir” (p. 103). La validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma. La confiabilidad tiene que ver con la exactitud y precisión del procedimiento de medición.

Hay que considerar que, la validez de contenido no puede expresarse cuantitativamente es más bien una cuestión de juicio, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva empleando, usualmente, el denominado Juicio de Expertos. Se recurrirá a ella para conocer la probabilidad de error probable en la configuración del instrumento. Mediante el juicio de expertos se pretende tener estimaciones razonablemente buenas.

Ahora en cuanto al término confiabilidad “...designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas mide lo que tendrían que medir” (Ebel, 1977, citado por Fuentes, op. cit., p. 103).

Antes de iniciar el trabajo de campo, es imprescindible probar el cuestionario sobre un pequeño grupo de población. Esta prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real.

### 3.5. Técnicas de Presentación y Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos constituyen un proceso que involucra la clasificación, la codificación, el procesamiento y la interpretación obtenida durante la recolección de datos. La finalidad es llegar a conclusiones específicas en relación al evento en estudio.

Para el procesamiento y análisis estadístico de los datos se utilizará un programa estadístico como herramienta que permite de manera exacta establecer las variables a estudiar, así como su tratamiento estadístico.

En tal sentido, se utilizarán las siguientes técnicas para el análisis de los datos:

- **Análisis de Contenido:** Esta técnica va a ser empleada en el estudio de la información obtenida de la revisión documental y de las entrevistas realizadas en el marco del proyecto. Ya que esta técnica organiza diversos recursos para abordar los eventos que conlleven a la generación estrategias gerenciales para la Delegación.
- **Análisis Cuantitativo:** Se efectuará para coadyuvar a la profundización y comprensión de la realidad objeto de estudio recabada de las entrevistas y encuestas realizadas. Siendo importante destacar que la información recabada será presentada en tablas y gráficos para una mejor visualización y comprensión de los resultados mostrados. De igual forma se utilizarán matrices y técnicas enmarcadas en las diversas metodologías de la planificación estratégica.

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO Y RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción de la Situación Actual del Sistema**

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, primeramente se realiza la descripción del sistema objeto de estudio como parte del diagnóstico de la situación actual en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, posteriormente se puede apreciar el establecimiento formal de la misión y visión de la organización para en base a ella formular la misión-visión del área en estudio; además del análisis externo e interno, el cual permite describir e identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; utilizados para el establecimiento de los objetivos estratégicos y la formulación de las estrategias gerenciales.

Se describe la situación actual del Área de Servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil en el Núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente, tomando en cuenta su historia, su estructura, los valores presentes en ella, prestándole mayor atención a los focos críticos existentes.

Para la recolección de datos se realizaron entrevistas y encuestas no estructuradas aplicadas al personal del departamento y a los usuarios de los diferentes servicios ofrecidos, para hacer un diagnóstico detallado del comportamiento de la situación actual presente en el área de servicios de la Delegación, de los procesos de gestión y los aspectos que interactúan con el sistema, es decir, conocer su funcionamiento general; empleando a la vez la observación directa tomando en cuenta los criterios y opiniones del personal activo en el área.

##### **4.1.1. Antecedentes de la Universidad de Oriente**

La Universidad de Oriente (UDO) fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley No. 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el

Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos y en el Núcleo de Anzoátegui comienzan el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y las carreras de Mecánica, Química e Industrial.

La Universidad de Oriente, es una de las universidades más importantes de Venezuela y la principal institución universitaria autónoma dedicada a la docencia e investigación del noreste del país, especialmente en Ciencia y Tecnología. Cuenta actualmente con 5 núcleos en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación superior al servicio de la región con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, departamentalización, lapsos semestrales, sistema de unidades de créditos y cursos intensivos, entre otros, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pregrado y postgrado.

#### **4.1.2. Delegación de Desarrollo Estudiantil**

Dentro del Núcleo de Anzoátegui se encuentra la Delegación de Desarrollo Estudiantil la cual es la estructura administrativa fundamental que brinda y garantiza el desarrollo integral de la personalidad del estudiante universitario, se estructura en 4 áreas como son desarrollo social, salud, orientación y socio-educativa.

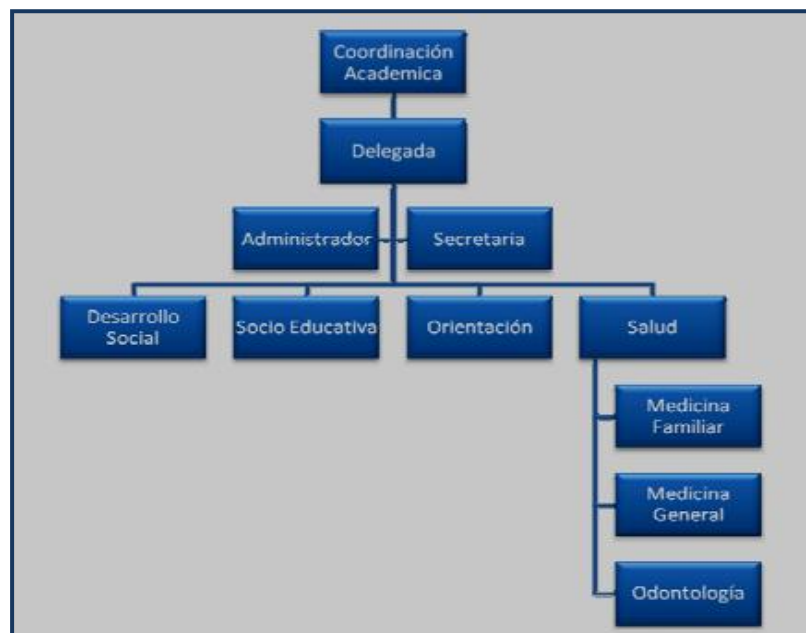
En concordancia con las exigencias y lineamientos académicos de la institución la Delegación de Desarrollo Estudiantil, trabaja coordinadamente en sus cuatro áreas que la conforman, a fin de dar cumplimiento a los objetivos a través de la

realización de diversas actividades, el desarrollo de los programas y el logro de los objetivos.

#### 4.1.2.1. Estructura Organizativa

La Delegación de Desarrollo Estudiantil depende en el ámbito central de la Dirección de Desarrollo Estudiantil y ésta a su vez del Rector. A nivel del Núcleo de Anzoátegui, depende de la Coordinación Académica, quienes a su vez supervisarán su funcionamiento y la ejecución de sus programas.

Se muestra en la Fig. 4.1, el organigrama de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, en el cual se puede observar que esta constituido por: la coordinación académica, la delegada de desarrollo estudiantil, la administradora, secretaria, área de desarrollo social, área socio educativa, área de orientación y el área de salud la cual a su vez se divide en tres secciones que son: medicina familiar, medicina general, y odontología.



**Figura 4.1.** Organigrama DDE, Núcleo de Anzoátegui.

#### **4.1.2.2. Funciones**

Entre sus funciones principales se tienen:

- Contribuir a que el estudiante descubra y desarrolle intereses en relación al contexto cultural y social donde esta inmerso.
- Participar espontáneamente en actividades que le permitan vivenciar todas aquellas experiencias culturales en su dimensión regional, nacional y universal.
- Asistir individual y/o grupalmente al alumno en relación a sus problemas económicos, sociales, psicológicos y vocacionales que pueda confrontar en su vida universitaria.

#### **4.1.2.3. Áreas de la Delegación de Desarrollo Estudiantil**

A continuación, se describen los objetivos que persigue cada área en función de los programas que se desarrollan:

##### **I) Protección Socioeconómica Desarrollo Social**

###### Objetivo General:

Contribuir en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas sociales y económicos que interfieren en el proceso enseñanza – aprendizaje del estudiante regular de la Universidad de Oriente.

###### Programas a Desarrollar:

###### **A) Orientación Individual**

###### Objetivo:

Prestar asesoría a los estudiantes que presentan problemas de índole Psicosocial, residencial, sexual, rendimiento académico y otros aspectos que bloquean sus diferentes roles haciéndolo extensivo cuando el caso lo requiera a los familiares.

Metas:

Brindar atención biopsicosocial a la comunidad estudiantil en función de la demanda que acude diariamente a la Delegación, durante un periodo académico.

## **II) Asistencia Integral de Salud al Estudiante**

### Área de Salud

Objetivo:

Brindar atención médica tanto curativa como preventiva en forma integral a la comunidad estudiantil y asistir al estudiante en medicina general, especializada y odontológica, con el fin de contrarrestar las causas que puedan incidir en su rendimiento académico.

Actividades realizadas:

- Consultas curativas.
- Ayudas económicas para la compra de lentes adaptados.
- Consulta de medicina general, entrega de medicamentos, iniciación y ayudas económicas a los bachilleres para compra de medicinas.
- Referencias al servicio odontológico de salud pública, cuando no se cuente con el servicio.
- Consultas odontológicas, preventivas y curativas.
- Consultas de medicina especializada. (Ginecología, urología, psiquiatría, oftalmología, traumatología)

- Exámenes de laboratorio.
- Asistencia médico – hospitalaria (FAMES)
- Planificar y organizar Jornadas de salud.
- Informar sobre el área, programas y servicios a través de carteleras, trípticos y folletos.
- Realizar talleres educativos conjuntamente con el Departamento de Orientación.
- Asistir reuniones convocadas por FAMES.
- Evaluar los programas desarrollados por el área.
- Mantener los canales de información permanente con FAMES.
- Realizar historias médicas en el área de salud, como mecanismo de control médico.

### **III) Área Socio – Educativa**

#### Objetivo General:

Orienta su atención hacia la optimización del tiempo libre y su buen uso, igualmente a atender las necesidades socio-recreativas del estudiantado, con el fin de contribuir a la formación integral del mismo.

#### Objetivos Específicos:

Formular programas de trabajo social y dinámica de grupos, en base a las necesidades de la población estudiantil. Proporcionar información sobre el área a toda la comunidad del núcleo. Además de promover las buenas relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad universitaria.

Apoyo Socio-Económico



Objetivo:

Proporcionar soluciones a los problemas de tipo socio-económico de la población estudiantil con minusvalía económica que puedan afectar su rendimiento académico.

Entre los proyectos de este programa se encuentran:

Ayudantías:Objetivo:

Proporcionar ayuda económica a estudiantes regulares con buen rendimiento académico y de escasos recursos económicos en el área de Pre-grado de la UDO.

Subsidios Económicos:Objetivo:

Consiste en prestarle una ayuda económica al estudiante regular de la UDO atendiendo el grado de sus necesidades para: adquisición de lentes, medicamentos, medicina especializada, consultas médicas especializadas, exámenes de laboratorio, elaboración de tesis de grado, viajes para asistir a congresos, pago de residencias, entre otros gastos inherentes al rendimiento académico.

Actividades del Área:

- Planificar y ejecutar entrevistas para otorgamiento de ayudantías
- Planificar y ejecutar otorgamiento de ayudas para reembolsos de medicinas.
- Recibimiento a estudiantes de nuevo ingreso.

Programas y Proyectos a Desarrollar:

## A) Investigación Social

Objetivo:

Tiene como finalidad conocer y diagnosticar la realidad social de la población estudiantil y de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, con el propósito de jerarquizar los problemas sociales y diseñar programas de bienestar social.

#### A.1) Grupos Autogestionarios

##### Objetivo:

Consiste en lograr la participación del estudiante en actividades productivas realizadas en su tiempo libre, lo cual le permite desarrollar capacidades y destrezas al mismo tiempo que obtiene beneficios económicos.

#### A.2) Extensión y Difusión/ Docencia

##### Objetivo:

Consiste en aquellas labores efectuadas por el personal del área de Desarrollo social con el propósito de proyectar acciones tanto a nivel intra y extra universitaria.

##### A.2.1) Extensión

Este programa está íntimamente relacionado con el tercer objetivo de la Educación Superior y con el slogan de la Universidad de Oriente, las actividades del programa están dirigidas a establecer una relación Universidad – Comunidad, permitiendo a la primera brindar parte de su bagaje de conocimientos, y a la segunda participar en acciones y conocimientos no accesibles con facilidad; todo ello dentro de un clima de esfuerzo mutuo de y para beneficio de ambas partes.

##### A.2.2) Docencia

Está dirigido a organizar, supervisar y manejar el área de asignatura extra - académica ( 002-1110), las cuales fueron diseñadas y propuestas en el año 1998, no obteniendo los resultados satisfactorios para el área, proyectando a corto plazo la activación y puesta en práctica de las mismas.

##### A.2.3) Agrupaciones Estudiantiles

Constituyen organizaciones orientadas dentro del espíritu Universitario.

Los objetivos son:

- Promocionar la actividad cultural, social, deportiva estudiantil, dentro y fuera del recinto universitario, coadyuvando a la formación integral de los estudiantes.
- Vincular a los estudiantes con su entorno intra y extra universitario.
- Promocionar, apoyar y participar en planes y programas beneficiosos para la comunidad, la agrupación y cada uno de sus integrantes.
- Promover la amistad, solidaridad y responsabilidad a partir de un liderazgo sano y proactivo.

#### **IV) ÁREA DE ORIENTACIÓN**

##### Objetivo:

Lograr la adaptación del estudiante al medio universitario de acuerdo a su personalidad y caracteres personales y así cumplir con las exigencias que le corresponde enfrentar como ente del proceso de enseñanza y aprendizaje.

##### Actividades a realizar:

- Lograr la adaptación del estudiante universitario del núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente.
- Proporcionar al estudiante de la UDO, núcleo de Anzoátegui de forma individual o grupal las herramientas necesarias que contribuyan para solucionar los diferentes problemas que pudieran enfrentar en la consecución de las metas propuestas como estudiantes universitarios.
- Proporcionar información vocacional al estudiante que ingresa en la UDO, núcleo de Anzoátegui, mediante la presentación de pruebas de aptitud; con el fin de

escoger la carrera de acuerdo a sus aptitudes, intereses y preferencias, cambios de especialidad y traslados.

- Informar sobre los problemas de frecuente consulta del estudiante universitario: propagación del SIDA, embarazo precoz, enfermedades de transmisión sexual inseguridad personal, alimentación balanceada y prevención en el consumo de drogas.
- Desarrollar actividades que promuevan el alto rendimiento en los estudiantes del núcleo de Anzoátegui de la UDO.
- Promover actividades que conlleven al desempeño óptimo del equipo de trabajo del área de orientación, en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente.

Metas:

- Atender individualmente a los estudiantes que soliciten información sobre procedimientos técnicos administrativos relacionados con su desempeño académico.
- Brindar atención terapéutica a los estudiantes con problemas de depresión, ansiedad y trastornos de personalidad.
- Realizar talleres relacionados con las oportunidades de estudio y las características individuales a fin de proporcionar la información necesaria para la escogencia de una carrera.
- Promover actividades con el fin de proporcionar información sobre las variables de frecuentes consultas en los estudiantes, dichas actividades son: cartelera, jornadas, conferencias, charlas, foros.
- Coordinar actos que persigan el estímulo al estudiante de alto rendimiento académico.

- Proporcionar la realización de actividades que promuevan la unión, solidaridad, cooperación y en conclusión, el trabajo en equipo del personal que se desempeña en el área de Orientación de la Universidad de Oriente.

#### **4.1.2.4. Misión y Visión de la Delegación de Desarrollo Estudiantil**

La misión es una herramienta estratégica que sintetiza el propósito de una organización, actualmente esta Delegación cuenta con la siguiente misión:

*“Es la estructura administrativa fundamental que brinda y garantiza el desarrollo integral de la personalidad del estudiante universitario, especialmente a los que presentan problemas de índole social y económico, cuyo objetivo es proporcionarle atención y apoyo biopsicosocial y espiritual al mismo tiempo, a fin de que logre superar los diferentes problemas que puedan presentársele durante su permanencia dentro de la institución”*

La visión describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro, a continuación, se muestra la visión que posee la Delegación actualmente:

*“Es la unidad administrativa bien estructurada capaz de contribuir con el desarrollo integral del estudiante, ayudándolo a vencer las dificultades que se interpongan en forma directa al logro de un buen rendimiento académico desde su ingreso en la universidad de oriente hasta su egreso de la institución”*

#### **4.1.2.5. Valores**

Para poder brindar excelencia en la prestación de los servicios y la satisfacción de los estudiantes, la Delegación se ha trazado los siguientes valores:

- Responsabilidad.

- Sentido de pertenencia.
- Honestidad.
- Compromiso.
- Respeto.
- Trabajo en Equipo.
- Vocación de servicio.

#### **4.1.3. Descripción de los Procesos del Sistema Actual**

Los procesos principales involucrados en la gestión de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, son la Planeación, Ejecución y Control de las actividades realizadas en las diferentes áreas durante cada uno de los periodos semestrales.

El Proceso de Planeación está dirigido a producir un determinado estado futuro al cual se desea llegar. Debido a que la gestión empresarial busca administrar efectiva y eficientemente los recursos, se observa que la planificación constituye el punto de partida de la gestión, ya que involucra la necesidad de visualizar y relacionar las probables actividades que habrán de cumplirse para obtener los objetivos y resultados planteados, mediante la gestión de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de la Delegación.

Siendo la elaboración del plan de trabajo el elemento de referencia básico que establece las bases sobre las cuales se ejecutarán las actividades establecidas. Anualmente, se realiza la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), Fundamentación del POA, Instructivo Nro. 7, Plan de seguimiento de metas y Memoria y cuenta, entre otros.

Por otra parte, en el Proceso de Ejecución se realizan todas las actividades en la forma como se han planificado. Entre las actividades y eventos que se realizan durante el semestre además de las labores diarias en las diferentes áreas de

orientación, salud, socio-educativa y desarrollo social se pueden mencionar las siguientes:

- Feria Estudiantil.
- Acto de Entrega de Alto Rendimiento Académico.
- Festival de la Cruz de Mayo.
- Jornadas de Salud.
- Actividades de la Pastoral Universitaria.

Finalmente, el Proceso de Control es llevado a cabo por el departamento mediante actividades que permiten identificar y analizar las desviaciones de los resultados, tanto de la gestión como del desempeño real de la Organización, versus las metas operativas.

#### **4.2. Formulación de la Misión de la Delegación**

La misión permite establecer la base de la planificación y la construcción de estrategias coherentes, ya que cualquier decisión para el cumplimiento de las metas futuras debe tomarse a partir de la misión. La misión actual de la delegación se evaluó basándose en las tres preguntas sugeridas por Strickland y Thompson (2012). A continuación, se muestra la nueva misión propuesta para la Delegación de Desarrollo Estudiantil.

*“Somos la estructura administrativa fundamental que promueve el desarrollo integral de la personalidad del estudiante universitario udisto. Nos dedicamos a brindar y fomentar actividades culturales, deportivas y servicios de bienestar estudiantil a través de programas asistenciales, atención biopsicosocial y la creación de espacios de convivencia, con el propósito de contribuir al avance académico del estudiante, a su crecimiento intelectual, emocional, espiritual y al desarrollo pleno de sus potencialidades”*

### **Validación de la Misión Propuesta**

Producto de las entrevistas realizadas a los miembros claves de este departamento se procedió a validar y plasmar de manera clara y ordenada las ideas emitidas, buscando que se reflejara en la misión reformulada. Basándose en las tres preguntas de los autores Strickland y Thompson, las cuales deben tener respuestas para así cumplir con los estándares de una planificación estratégica, se procedió a la evaluación de la misma:

#### **¿Quiénes somos?**

*“Somos la estructura administrativa fundamental que promueve el desarrollo integral de la personalidad del estudiante universitario udistas”*

#### **¿Qué hacemos?**

*“Nos dedicamos a brindar y fomentar actividades culturales, deportivas y servicios de bienestar estudiantil a través de programas asistenciales, atención biopsicosocial y la creación de espacios de convivencia”*

#### **¿Para qué estamos aquí?**

*“Con el propósito de contribuir al avance académico del estudiante, a su crecimiento intelectual, emocional, espiritual y al desarrollo pleno de sus potencialidades”*

### **4.3. Formulación de la Visión de la Delegación**

La visión es de vital importancia para toda organización ya que en ella se expresa de una forma clara **“hacia dónde se dirige”** la organización a largo plazo y en lo que se debería convertir tomando en cuenta el impacto del entorno cambiante, los cambios tecnológicos, los de mercado y las expectativas de servicio, entre otros factores.



En este sentido, la visión actual de la Delegación se reformuló y validó, quedando de la siguiente manera:

*“Es la unidad administrativa bien estructurada capaz de contribuir con el desarrollo integral del estudiante, ayudándolo a vencer las dificultades que se interpongan en forma directa al logro de un buen rendimiento académico desde su ingreso en la universidad de oriente hasta su egreso de la institución”*

#### **4.4. Análisis del Contexto Interno**

El análisis interno o auditoría interna constituye el conjunto de procedimientos y técnicas para evaluar las actividades y el empleo de los recursos humanos, materiales y presupuestarios dentro de una organización, división, departamento o cualquier área funcional de la empresa, permitiendo determinar las debilidades y fortalezas internas. Es decir, la auditoría interna evalúa y analiza las interrelaciones que existen entre las unidades de una organización.

El análisis interno permite involucrar a todos los miembros de la Delegación en la búsqueda de promover la mejora de las funciones y actividades dentro de la misma. Se generan mejores resultados dentro de la institución cuando sus integrantes entienden cómo el trabajo de todos, desde los directivos y autoridades hasta el de los empleados, afecta las otras áreas y actividades. En tal sentido la evaluación del contexto interno, resulta ser una valiosa herramienta para mejorar el proceso de la comunicación entre los integrantes de la organización.

Durante la realización de la auditoría interna, se contó con la participación de los directivos y empleados de las distintas áreas bajo estudio, se procedió a reunir y sintetizar la información sobre las variables claves internas dentro de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, donde se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor Fred David (2008) en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”.

En cuanto a la obtención de la información utilizada para el diagnóstico de la situación actual y el análisis interno, se utilizaron básicamente fuentes primarias: observaciones, encuestas, entrevistas con los directivos y empleados de la Delegación. Los pasos que se llevaron a cabo en la realización de este proceso de análisis del contexto interno se pueden apreciar en la Figura 4.2.



**Figura 4.2.** Marco Estratégico utilizado para la Auditoría Interna.

1. Se realizaron entrevistas no estructuradas y encuestas tanto al personal de la delegación como a los estudiantes que hacen uso de los servicios ofrecidos en esta dependencia administrativa.
2. Las técnicas de recopilación de información antes mencionadas permitieron identificar los aspectos más relevantes, identificando las variables que influyen en la Delegación, relacionadas con cada uno de los factores claves de gestión, tomando en cuenta principalmente el aspecto administrativo que comprende cinco actividades básicas: planificación, organización, dirección, integración de personal y control, así como lo demás aspectos mencionados por Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”.
3. Una vez recopilada la información y los datos que se requerían, se definieron las fortalezas, las cuales influyen positivamente en la Delegación y cuyos factores deben ser aprovechados.

4. Se procedió a definir las debilidades, que son los factores internos que afectan negativamente a la organización.
5. Se aplicó el Método de Análisis Estructural a las variables internas claves encontradas para determinar los valores de motricidad y dependencia de cada una.
6. Por último, se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), para determinar la posición interna de la Delegación de desarrollo Estudiantil.

#### **4.4.1. Factores Internos Claves**

Se presenta la auditoría de las fuerzas internas de la Delegación, la cual fue llevada a cabo de acuerdo a los aspectos sugeridos por David (2008) en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica” que cubren el desarrollo de la organización en cinco partes, las áreas consideradas en el presente estudio son: administración, marketing, finanzas y producción y operaciones.

##### **4.4.1.1. Administración**

En el aspecto administrativo para la realización del análisis se tomó como punto de partida las cinco funciones de la administración: planificación, organización, dirección, integración de personal y control.

El área administrativa se encuentra representada por la gerencia y los empleados que forman parte de las diversas áreas de esta dependencia administrativa. La delegada es la encargada de planificar y llevar a cabo la mayoría de las actividades administrativas y de operación conjuntamente con los jefes de las áreas de desarrollo social, orientación, salud y área socioeducativa.

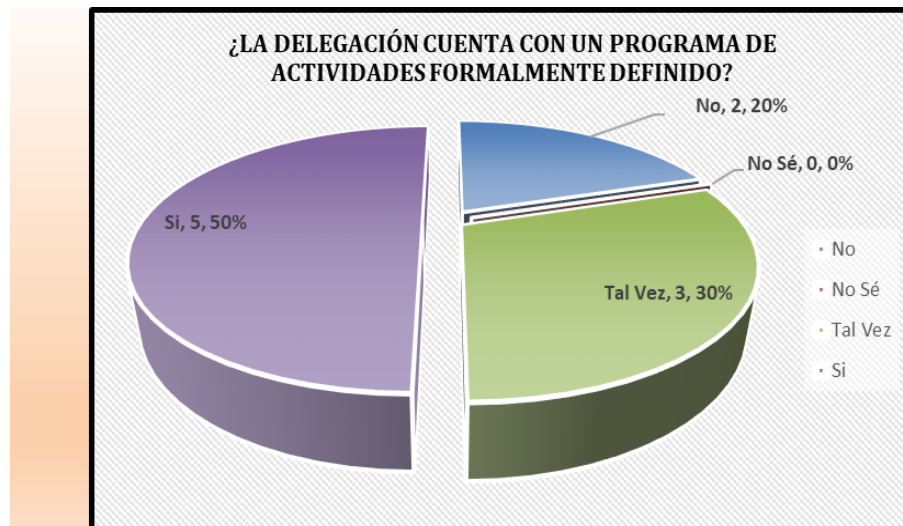
#### **Planificación**

La planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por

el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. (David, 2008).

Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la delegación, la cual implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

De acuerdo a la encuesta realizada a los empleados de la delegación (Ver Apéndice B), se pudo detectar que la delegación tiene un desempeño favorable en cuanto a la planeación, como se evidencia en los resultados de las encuestas, ya que la delegación cuenta con una misión y visión formalmente definidas. (Ver gráfico B.1 y B.2 en Apéndice B). Al igual que el 100 % de los empleados afirma que la delegación tiene objetivos claros y definidos que guían las actividades desempeñadas. (Ver gráfico B.3). Sin embargo, en relación a la programación de las actividades solamente el 50% manifiesta que se cuenta con un programa de actividades formal como se observa en la gráfica siguiente.



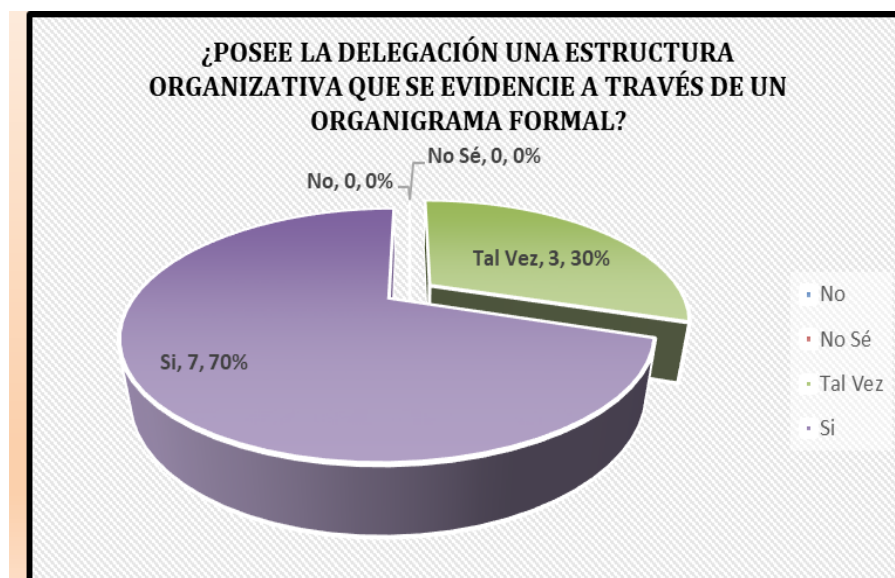
**Figura 4.3.** Gráfica de la Pregunta A.4 de Planificación.

Fuente: Propia

## Organización

Esta función de la administración significa determinar quién hace qué y quién depende de quién, así como también los recursos con los cuales va a contar para el logro de los objetivos. La organización busca lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Es decir, está formado por todas aquellas actividades gerenciales que produce una estructura de relaciones tarea-autoridad. Todo esto para lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad regido por las normas y reglas, que permitan establecer una armonía en las actividades que se llevan a cabo en dicha organización.

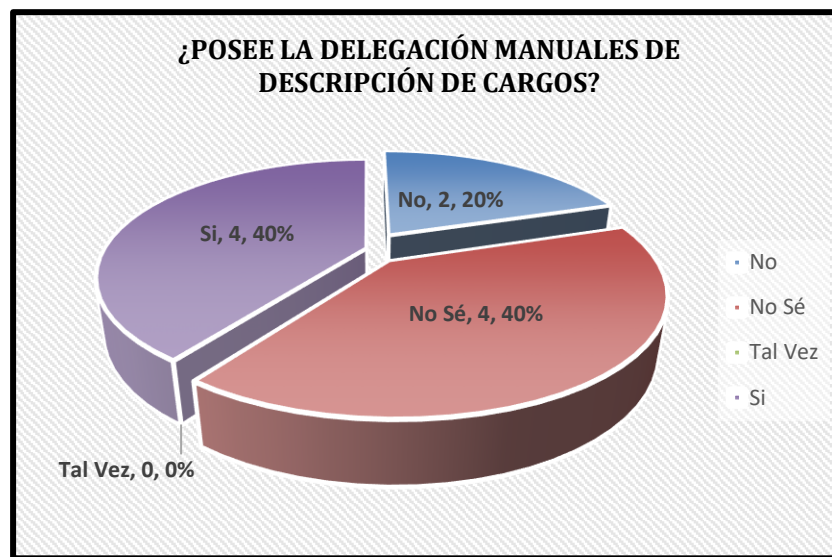
Con la información suministrada por la institución se constató que la Delegación posee una estructura organizativa definida, lo cual también se evidenció en las encuestas, ya que el 70 % de los encuestados manifestó estar en conocimiento de que existe un organigrama formal. Ver Figura 4.4.



**Figura 4.4.** Gráfica de la Pregunta B.1 de Organización.

Fuente: Propia

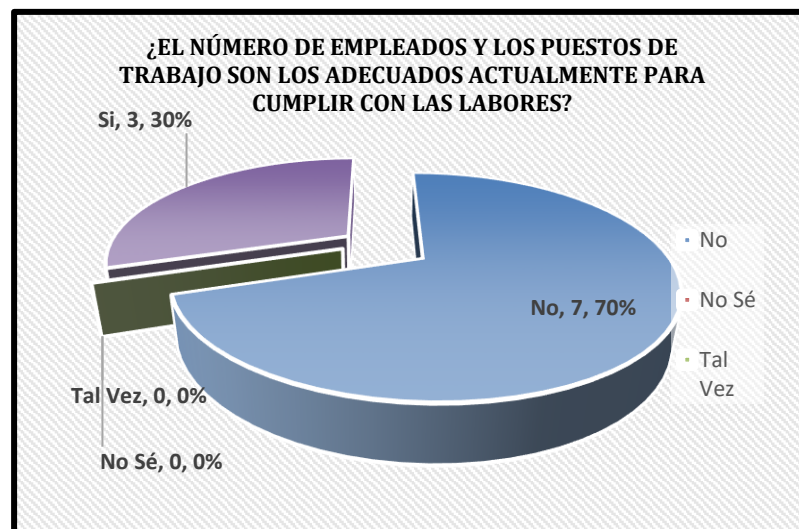
Por otro lado, se pudo constatar que existe una documentación establecida o manual de cargos donde se especifican las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto que se ejerce dentro de la delegación. Sin embargo, los resultados de las encuestas arrojaron que apenas el 40 % del personal tiene conocimiento de que existe esta información. Ver Figura 4.5.



**Figura 4.5.** Gráfica de la Pregunta B.2 de Organización.

Fuente: Propia

En la Figura 4.6. se puede observar que el 70 % del personal considera que el número de empleados y los puestos de trabajo no son los adecuados para cumplir con todas las labores de la delegación, es decir, la cantidad de personas laborando no es suficiente para cumplir de forma óptima las funciones de las diversas áreas de servicio, ocasionando un problema de distribución de tareas, ya que la distribución de tareas entre los empleados no es equitativa, lo que genera sobrecarga, incertidumbre y en ocasiones molestias al momento de ejercer la labores asignadas.



**Figura 4.6.** Gráfica de la Pregunta B.3 de Organización.

Fuente: Propia

En la siguiente Figura 4.7 se puede apreciar que alrededor del 50 % del personal no está claro sobre la existencia de un manual de procedimientos en la delegación, siendo este aspecto de importancia por la magnitud de las tareas realizadas en las diferentes áreas de servicio.



**Figura 4.7.** Gráfica de la Pregunta B.4 de Organización.

Fuente: Propia



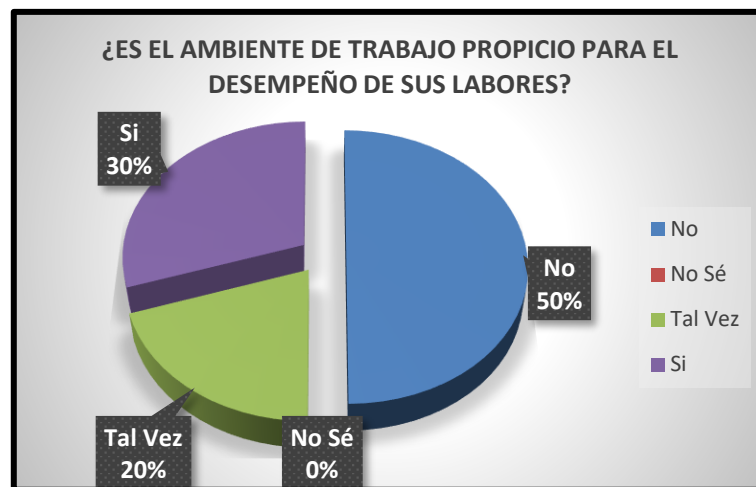
## **Dirección**

La dirección es el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos, de allí la razón por la que ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas posibilidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se hayan formulado.

La función de dirección de administración incluye al menos cuatro componentes principales que son: liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizacional.

Por medio de la observación directa y familiarización con el entorno de estudio se pudo percibir las buenas relaciones laborales y buena comunicación de los empleados con los directivos de la delegación, también se notó una dirección o presencia de dichos superiores en el desempeño de las actividades de los empleados. Siendo esta de gran relevancia, ya que un sistema de comunicación de una organización determina si las estrategias podrán implementarse con éxito.

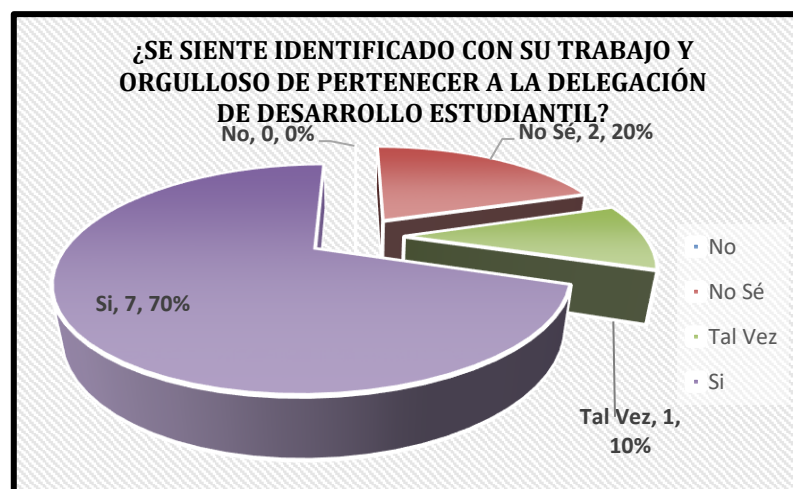
Por otro lado, en el gráfico siguiente (Figura 4.7) se obtuvo que alrededor del 50% del personal expresa que el ambiente de trabajo no es propicio para el desempeño efectivo de sus funciones, sin embargo, este resultado se ve influenciado por el deterioro de los espacios de trabajo por la inseguridad durante los meses de la pandemia del Covid 19 y la falta de recursos económicos para acondicionar y mantener dichos espacios. Es decir, aunque el personal tiene la disposición y un esfuerzo para cumplir ampliamente sus labores es inevitable una reducción en los resultados en el área de trabajo en la cual se desenvuelven.



**Figura 4.8.** Gráfica de la pregunta C2 de administración.

**Fuente:** Propia

Cómo se puede apreciar en la siguiente Figura 4.9 alrededor del 70% de los empleados de la Delegación se sienten identificados con su trabajo y es evidente el sentido de pertenencia y esfuerzo del personal durante la realización de las actividades. Esto representa una ventaja importante y es lo que ha permitido seguir adelante y cumplir con los objetivos a pesar de las dificultades que atraviesa la Institución actualmente.



**Figura 4.9.** Gráfica de la pregunta C3 de administración.

**Fuente:** Propia.

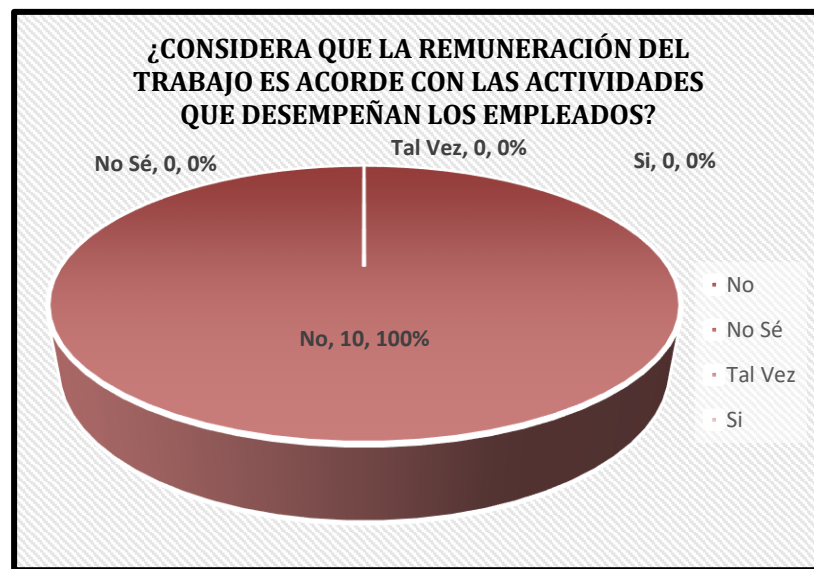
En conclusión de acuerdo a los resultados obtenidos en este factor, desde el punto de vista del personal existe un liderazgo dentro de la delegación que impulsa y motiva al personal a avanzar y dar cumplimiento a los objetivos. Un nivel favorable de motivación por parte de los empleados es lo que denotan los resultados obtenidos en las Gráfica de la Figura B.4 mostrada en el Apéndice B, ya que el 100 % de los empleados expresan que las labores que se desempeñan en esta dependencia son sumamente importantes; y están satisfechos con las actividades sociales y de compartir que se realizan y que son promovidas por los directivos de esta dependencia y de la Institución. (Ver Figura B.9, Apéndice B).

### **Integración de Personal**

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

Este proceso implica actividades referentes al proceso de administración de recursos humanos, como lo son el reclutamiento, selección, recompensa, capacitación y desarrollo, promoción y despido, y control. Un proceso de integración eficiente es clave para el cumplimiento de los objetivos, metas y la misión-visión estratégica de la empresa.

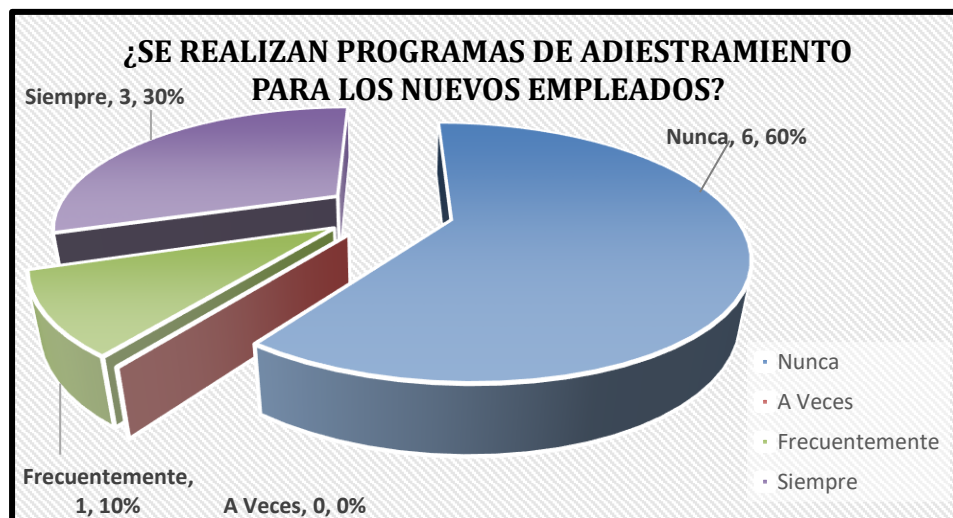
Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas en este factor clave de la administración arrojan una deficiencia mayor en las variables consideradas en la auditoría. En la Figura 4.10 se observa que todo el personal manifiesta que la remuneración del trabajo no está acorde con las actividades que desempeñan. En este sentido, por los bajos sueldos y salarios del sector público universitario.



**Figura 4.10.** Gráfica de la pregunta D1 de administración.

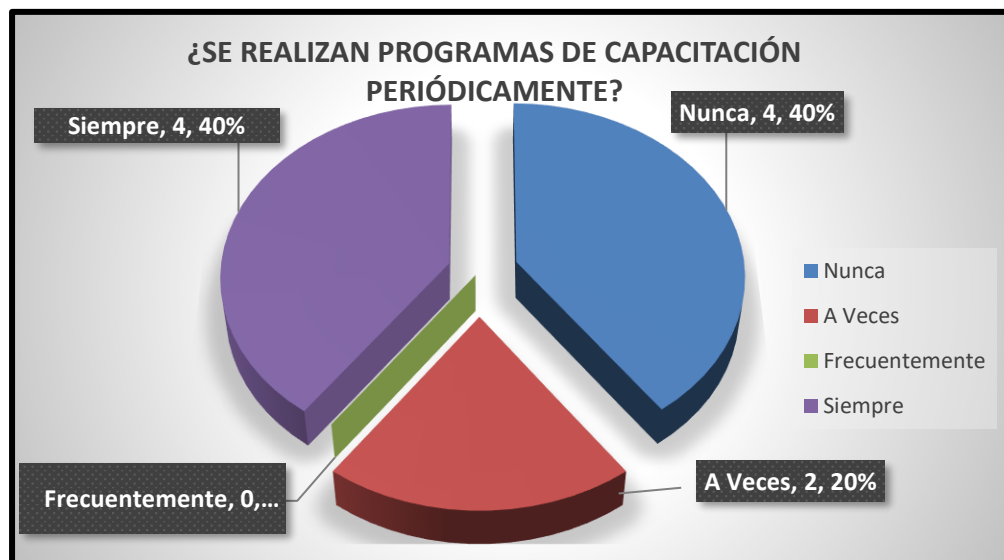
**Fuente:** Propia.

De la misma forma, se observa en las gráficas siguientes que en la actualidad no se están realizando programas de capacitación y adiestramiento para el personal de la Delegación de Desarrollo Estudiantil. Ver Figura 4.11 y Figura 4.12.



**Figura 4.11.** Gráfica de la pregunta D4 de administración.

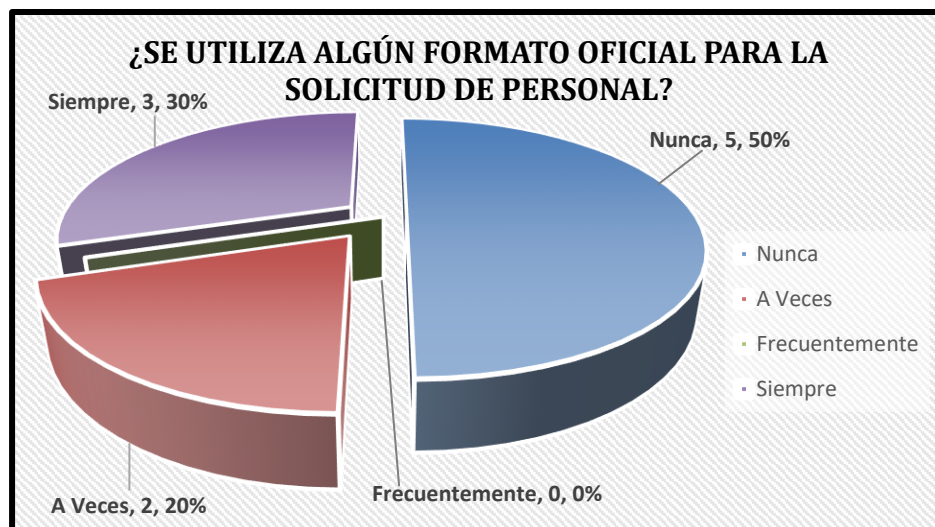
**Fuente:** Propia.



**Figura 4.12.** Gráfica de la pregunta D5 de administración.

**Fuente:** Propia.

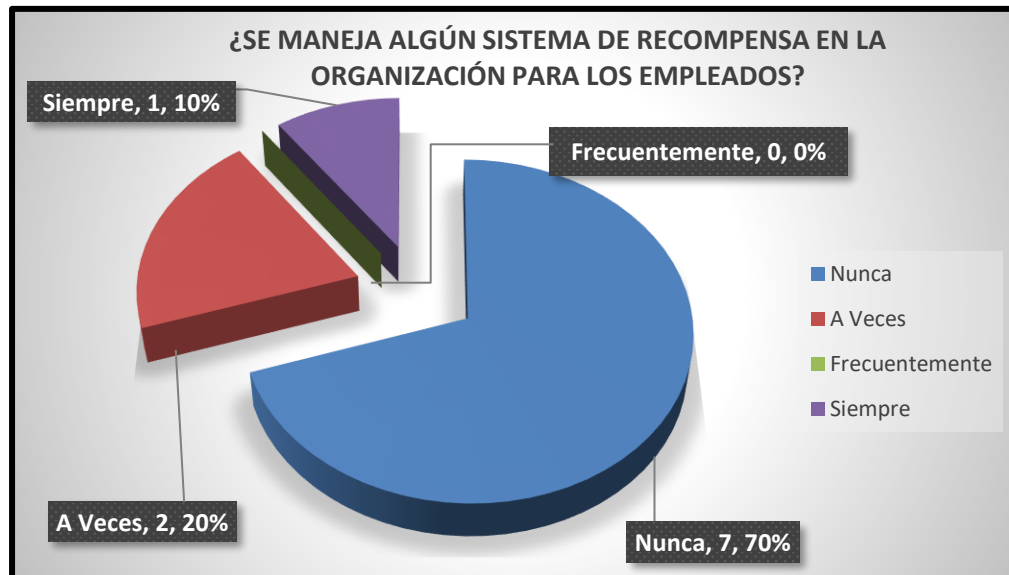
Por otro lado, se constató con información obtenida de entrevistas realizadas a la delegada de personal que no se está realizando la debida solicitud por parte de la dependencia DDE del personal requerido para cubrir los diferentes cargos vacantes producto de las jubilaciones y renuncia del personal. Ver Figura 4.12.



**Figura 4.13.** Gráfica de la pregunta D6 de administración.

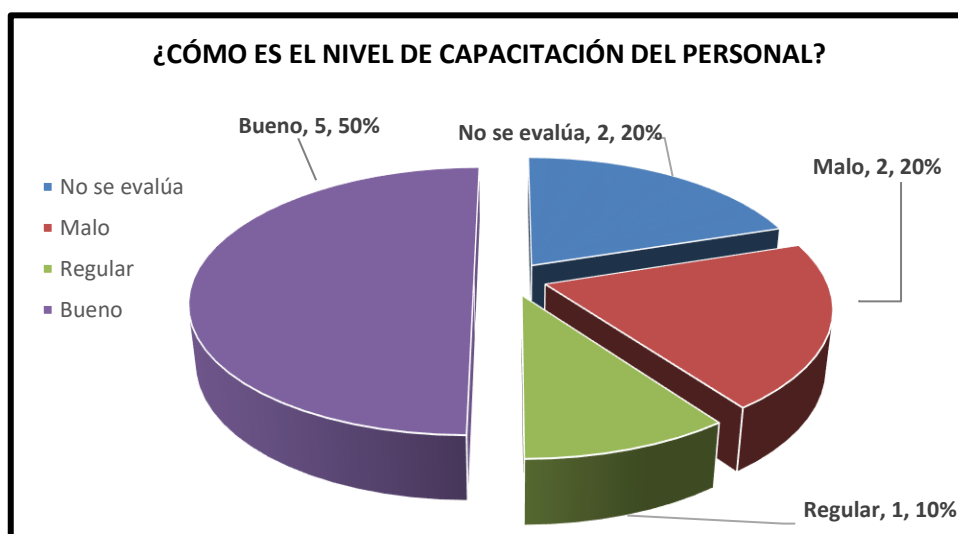
**Fuente:** Propia.

La institución y en especial la delegación no maneja en estos momentos algún sistema de recompensa para los empleados. Así como no se evalúa en la actualidad el nivel de capacitación del personal de la Delegación. Ver Figura 4.14 y 4.15.



**Figura 4.14.** Gráfica de la pregunta D7 de administración.

**Fuente:** Propia.



**Figura 4.15.** Gráfica de la pregunta D8 de administración.

**Fuente:** Propia.

## **Control**

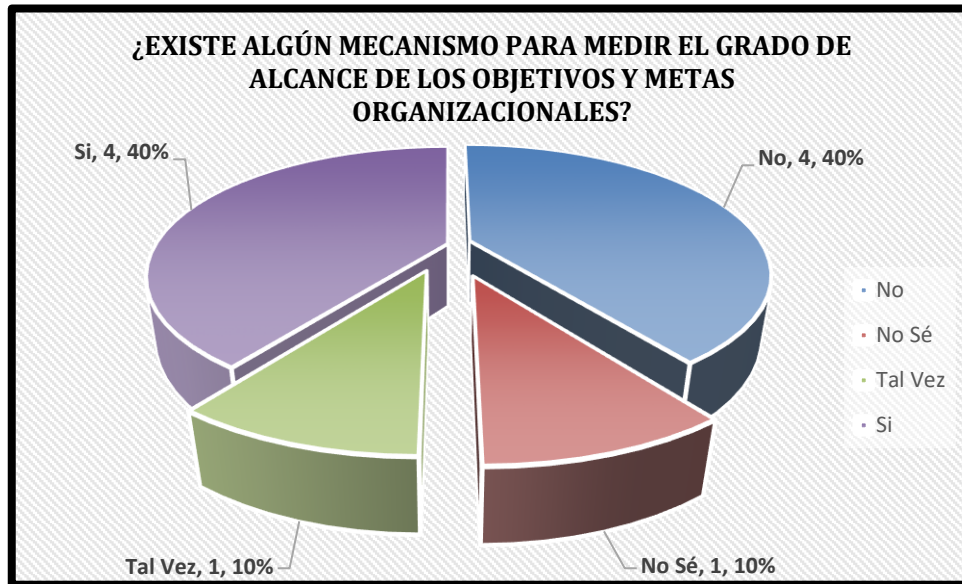
El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse con respecto a los objetivos. Este se ejerce con referencia a los planes, mediante una comparación regular y sistemática. La función de control de la administración incluye todas las actividades gerenciales que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planeadas.

Mediante el proceso de control se especifican elementos básicos como pueden ser, el de establecer estándares sobre el desempeño de las actividades, medición de los resultados presentes, comparación de resultados con las normas establecidas y cuando se presenten desviaciones tomar las medidas correctivas adecuadas. Aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existen mecanismos de control.

Dentro de toda gestión resulta imprescindible el proceso de control con el que se mida los alcances que se tienen respecto a los objetivos iniciales, así como la corrección de actividades que retrasen el logro de las metas. Para esto se utilizan estándares definidos en el proceso de planificación, y ellos son los alcances óptimos que tiene la organización dentro de su respectivo rango.

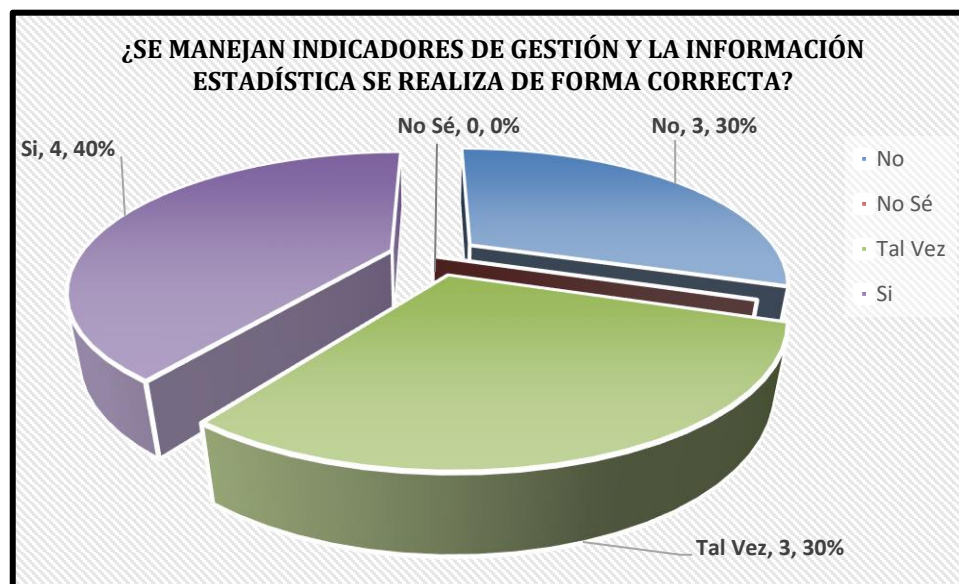
En la Figura 4.16 que se muestra a continuación se puede apreciar que alrededor del 60% del personal de la delegación no está seguro de que existan mecanismos para medir el grado de alcance de los objetivos y metas organizacionales, lo que confirma el hecho de que se no se está llevando la información estadística necesaria ni se utilizan eficientemente indicadores de control

para detectar las desviaciones y medir el grado de cumplimiento de los mismos. (Ver Figura 4.17).



**Figura 4.16.** Gráfica de la pregunta E1 de administración.

**Fuente:** Propia.

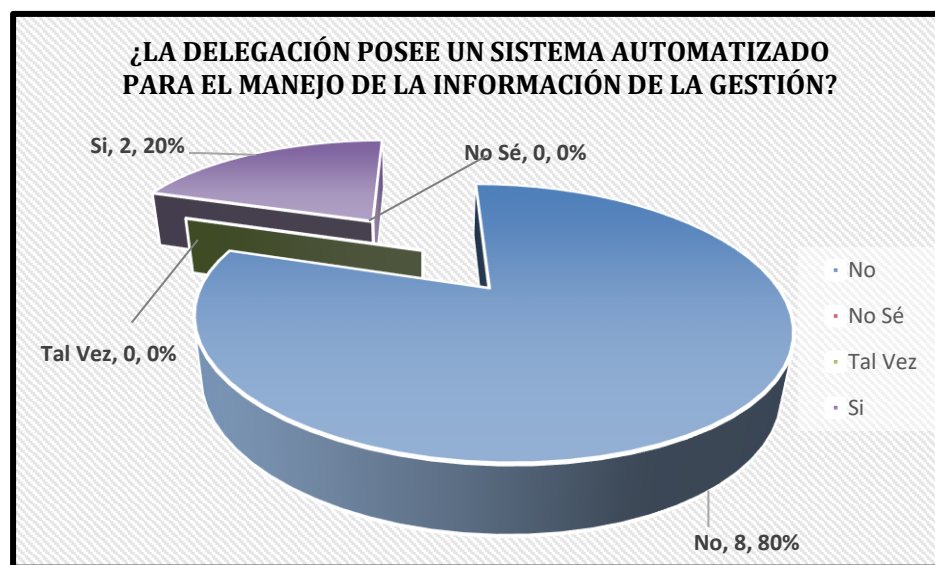




**Figura 4.17.** Gráfica de la pregunta E2 de administración.

**Fuente:** Propia.

En la Figura 4.18 se obtuvo como resultado que la Delegación no posee actualmente un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión en sus diversas áreas de servicio, lo cual fue constatado durante las entrevistas realizadas al personal clave de la institución.



**Figura 4.18.** Gráfica de la pregunta E5 de administración.

**Fuente:** Propia.

Finalmente, es importante destacar que la Delegación utiliza formatos de control para el registro de las asistencias y retardo laboral y además cuenta con formatos y herramientas de gestión para medir el desempeño y cumplimiento laboral. (Ver Figura B.5 y B.11 en el apéndice B).

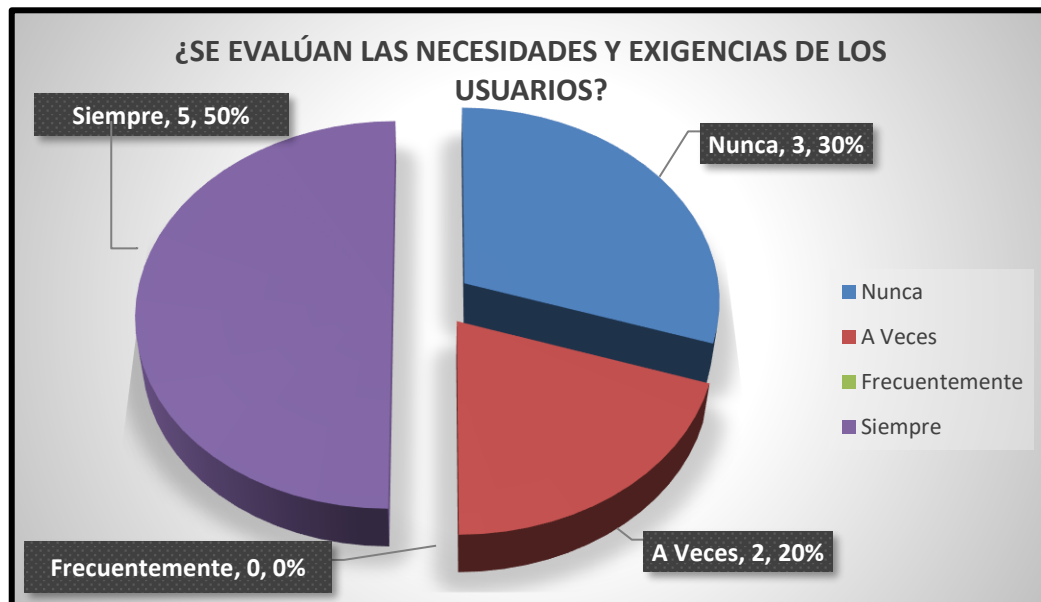
#### 4.4.1.2. Marketing

El marketing según David (2008), se define como el proceso de definir, anticipar, crear, satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.

Los clientes o usuarios están representados por los estudiantes que hacen uso de los servicios que ofrece la delegación de desarrollo estudiantil del núcleo de Anzoátegui. En esta parte, fue de gran importancia la información obtenida de la aplicación de las encuestas.

Actualmente, la Delegación hace uso de medios de comunicación o redes sociales para dar a conocer los servicios ofrecidos y las actividades que se realizan dirigidas a la comunidad universitaria y en especial al estudiantado.

Por otro lado, en la Figura 4.19 que se muestra a continuación se puede apreciar que apenas el 50% del personal manifiesta que se evalúan las necesidades y exigencias de los usuarios, sin embargo, dichas evaluaciones no se están realizando actualmente.



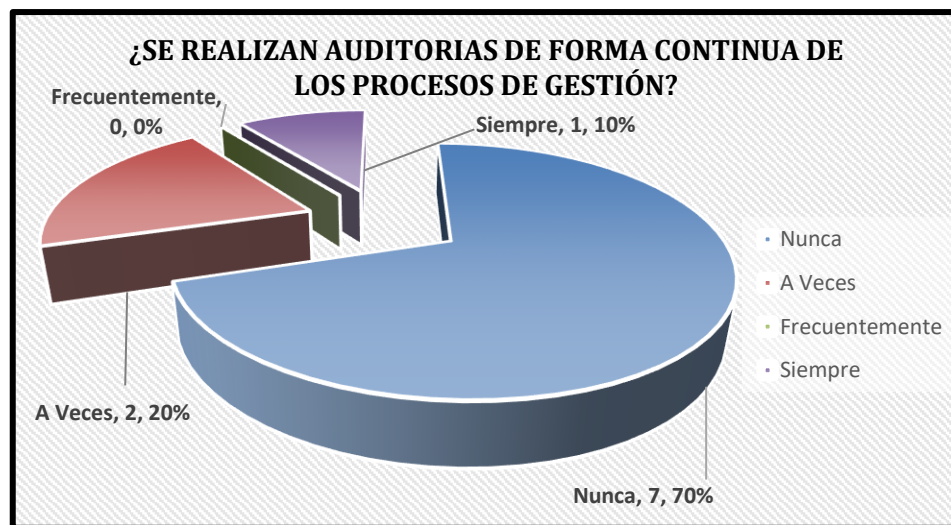
**Figura 4.19.** Gráfica de la pregunta A2 de marketing.

**Fuente:** Propia.

Desde el punto de vista del análisis del servicio ofrecido a los estudiantes, se puede concluir que así como no se están evaluando las necesidades del estudiantado, también ha disminuido significativamente la prestación de los diferentes servicios médicos, odontológicos y de orientación, pago de becas, preparadurias y ayudantías, entre otros. Esto como consecuencia, de la insuficiencia presupuestaria, falta de equipos, falta de energía eléctrica y deterioro actual de las instalaciones de la UDO.

#### 4.4.1.3. Finanzas

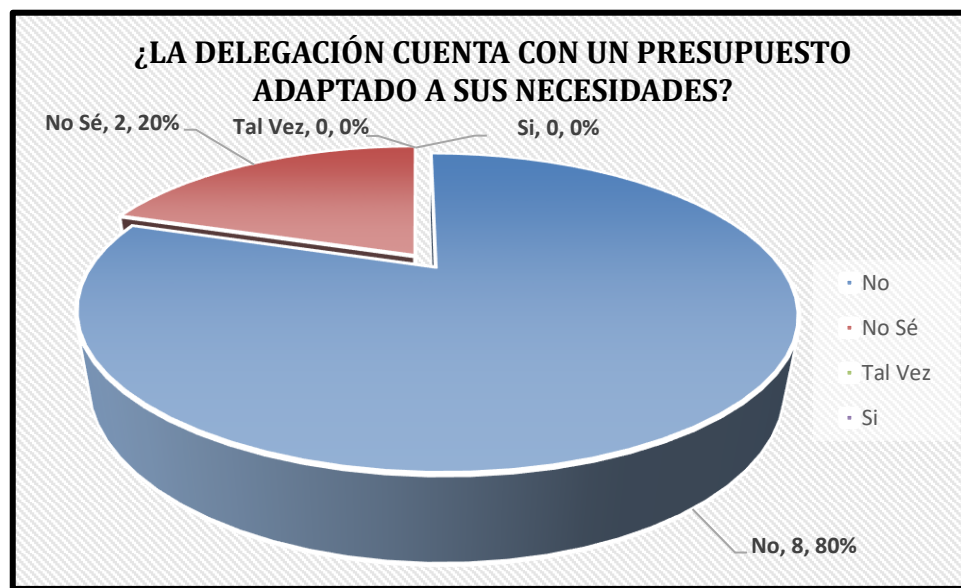
A la hora de realizar una auditoría interna, es de gran importancia tomar en cuenta lo que se refiere a la situación financiera, ya que de ella dependerá la formulación de las estrategias basándose en las fortalezas y debilidades que la rigen. Los recursos financieros se refieren al dinero en forma de capital, flujo, financiación, entre otros, que se encuentra a la disposición para poder cumplir con todos los compromisos que adquiere la organización. Con las entrevistas a los directivos y los resultados de las encuestas se obtuvo que no se realicen auditorías de forma continua de los procesos de gestión, lo cual se aprecia en la Figura 4.20.



**Figura 4.20.** Gráfica de la pregunta B1 de finanzas.

**Fuente:** Propia.

De igual manera, la Delegación no cuenta con un presupuesto adaptado a sus necesidades, así lo reflejan los resultados de la gráfica de la Figura 4.21 y la información obtenida de las entrevistas realizadas a nivel gerencial. La insuficiencia presupuestaria representa una de las causas que afecta significativamente el óptimo desenvolvimiento de las actividades realizadas en la Delegación.



**Figura 4.21.** Gráfica de la pregunta B2 de finanzas.

**Fuente:** Propia.

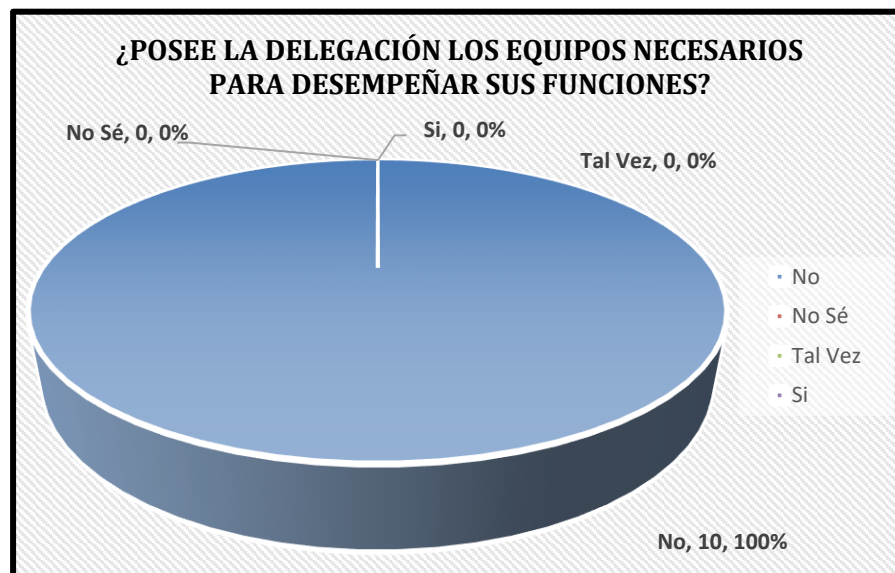
#### 4.4.1.4. Producción de Servicios y Operaciones

Las actividades destinadas a transformar los insumos en productos y servicios son las actividades que definen las funciones del área de producción y operaciones. Todas las organizaciones deben encargarse de entradas, transformaciones y salidas que varían a de acuerdo al entorno y al mercado. Roger Schroeder sugiere que la administración de producción y operaciones comprenda cinco funciones o áreas de decisión: procesos, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad. Es difícil

suponer que una organización podría formular estrategias hoy sin antes considerar las restricciones y limitaciones que impone su estructura existente de producción y operaciones.

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y capital de una empresa o institución, al mismo tiempo que poseen un gran valor como herramienta estratégica, las fortalezas y las debilidades de las funciones del área de producción y operaciones significan el éxito o el fracaso de una organización.

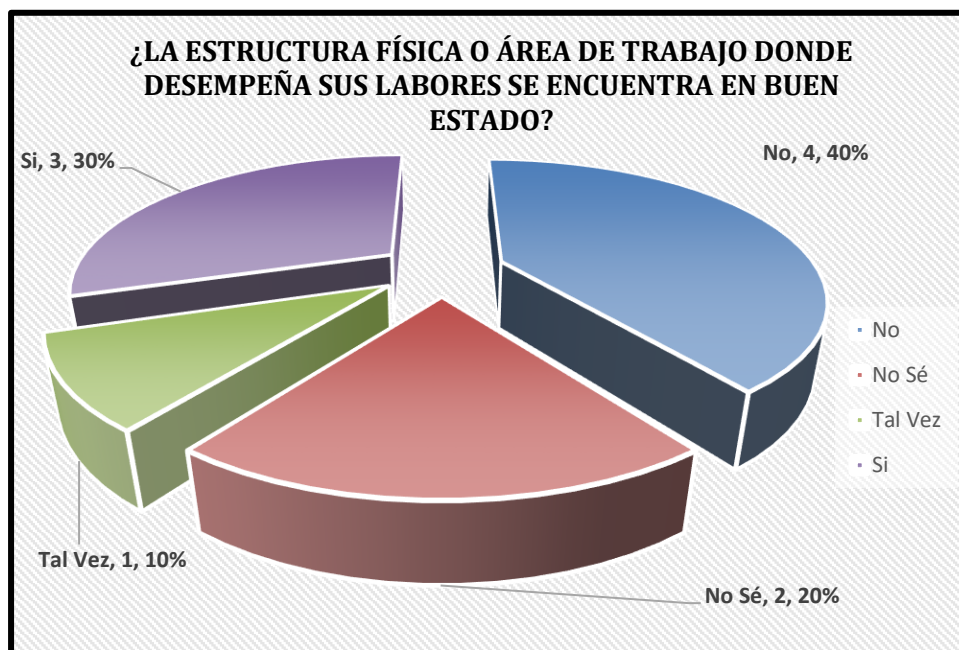
Los resultados de la aplicación de las encuestas de las variables correspondientes al aspecto de producción de servicios y operaciones se muestran a continuación. En la Figura 4.22 se observa que el 100 % de los trabajadores afirma que la Delegación no posee los equipos necesarios para desempeñar sus funciones. La ausencia de equipos de última generación y la falta de materiales e insumos incide significativamente en la prestación de los servicios estudiantiles.



**Figura 4.22.** Gráfica de la pregunta A1 de producción de servicios y operaciones.

**Fuente:** Propia.

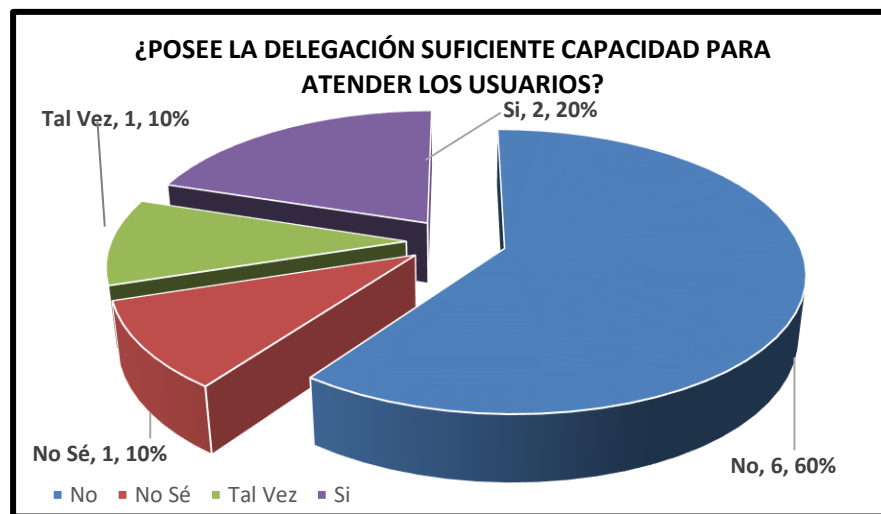
En cuanto a las instalaciones de la Delegación apenas el 30 % manifestó que la estructura física o área de trabajo donde desempeñan las labores se encuentra en buen estado (Ver Figura 4.23); mediante la observación directa y las inspecciones en las áreas de trabajo se pudo constatar que aunque las áreas se mantienen limpias y ordenadas, no hay energía eléctrica en las instalaciones y varios espacios del edificio (oficinas y baños) se encuentran en evidente deterioro por la falta de mantenimiento y de dotación de mobiliario y equipos.



**Figura 4.23.** Gráfica de la pregunta A4 de producción de servicios y operaciones.

**Fuente:** Propia.

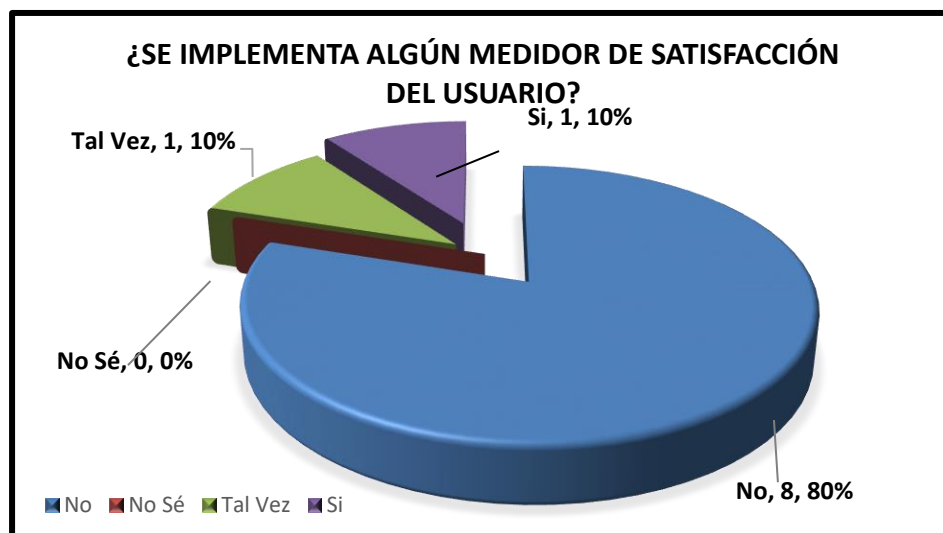
Por otro lado, se puede destacar que en condiciones normales la Delegación de Desarrollo estudiantil posee suficiente capacidad para la atención de los estudiantes, sin embargo, en estos momentos no están dadas las condiciones para prestar un servicio de manera eficiente a la comunidad estudiantil. Y así lo expresa alrededor del 60 % del personal encuestado. (Ver Figura 4.24).



**Figura 4.24.** Gráfica de la pregunta B1 de producción de servicios y operaciones.

**Fuente:** Propia.

Según la Figura 4.25 en la Delegación no se implementa algún medidor de satisfacción del usuario, siendo necesario considerar esta variable clave para mejorar la prestación del servicio estudiantil.



**Figura 4.25.** Gráfica de la pregunta D3 de producción de servicios y operaciones.

**Fuente:** Propia.

En el apéndice B se muestra el resto de las gráficas correspondiente a los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas realizadas al personal de la delegación. Se puede concluir también que actualmente la Delegación no cuenta con la cantidad necesaria de empleados para atender a la demanda de usuarios que necesitan y requieren de los servicios ofrecidos por esta dependencia.

#### 4.4.2. Resumen de Fortalezas y Debilidades

En la tabla 4.1 y tabla 4.2 se muestran las fortalezas y debilidades resultantes obtenidas durante la evaluación de los factores internos.

**Tabla 4.1.** Resumen de Fortalezas del Análisis Interno.

| Nº | FORTALEZAS                                                                                                                                                |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Planificación formal acorde a los requerimientos internos.                                                                                                |
| 2  | Comunicación efectiva entre el personal y directivos.                                                                                                     |
| 3  | Buen liderazgo que impulsa la motivación del personal de la Delegación.                                                                                   |
| 4  | Existencia de compromiso, disposición y sentido de pertenencia enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios a la comunidad universitaria. |
| 5  | Cuenta con formatos y herramientas de gestión para medir el desempeño y cumplimiento laboral.                                                             |
| 6  | Estrategias de publicidad de buen alcance mediante el uso de redes sociales.                                                                              |

**Fuente:** Elaboración Propia.



**Tabla 4.2.** Resumen de Debilidades del Análisis Interno.

| Nº | DEBILIDADES                                                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Deficiencias en la divulgación y comunicación al personal de la información relacionada con los manuales de cargos y procedimientos.                   |
| 2  | La cantidad de personas laborando actualmente en la delegación es insuficiente para cubrir todas las áreas ofertadas y atender la demanda estudiantil. |
| 3  | No se están realizando programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal.                                                               |
| 4  | No se aplica un sistema de evaluación continua del desempeño de los trabajadores de la delegación.                                                     |
| 5  | Retraso en la solicitud de reclutamiento y selección del personal requerido en puestos vacantes.                                                       |
| 6  | Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos.                                                                                 |
| 7  | No se utilizan eficientemente indicadores de control.                                                                                                  |
| 8  | No se llevan de forma adecuada registros estadísticos de los servicios ofrecidos                                                                       |
| 9  | Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión en sus diversas áreas de servicio.                                  |
| 10 | No se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios.                                                                                        |
| 11 | Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles.                                                                             |
| 12 | Falta de recursos económicos para el buen desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos.                                                   |
| 13 | No se realizan auditorías de forma continua de los procesos de gestión.                                                                                |
| 14 | La delegación no posee actualmente los equipos necesarios, materiales e insumos para desempeñar sus funciones.                                         |
| 15 | Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.                                                                                                     |

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **4.4.3. Análisis Estructural para la Auditoría Interna**

Luego de haber determinado las fortalezas y debilidades de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, las cuales sumaron un total de veintiún (21) variables, se procedió a realizar el método de análisis estructural para determinar la ponderación correspondiente a cada variable del sistema mediante la valuación de las relaciones que existen entre sí.

El análisis estructural de la auditoría interna se basa en un estudio cuantitativo donde se comparan cada una de las fortalezas y debilidades detectadas mediante las fuerzas internas claves con el propósito de determinar cuáles variables tienen influencia sobre las otras variables y determinar la motricidad y la dependencia que éstas poseen. Con esta matriz de análisis se logra detectar las variables claves, sus influencias y dependencias sobre las restantes.

Para esto se le asignó 1 o 0 a las relaciones entre cada variable, donde uno (1) indica una influencia real y cero (0) una influencia nula. La sumatoria por fila indica el índice de motricidad, es decir, la fuerza que tiene cada variable sobre las otras, y la sumatoria por columnas indica el Índice de dependencia, es decir, indican el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

A continuación se presenta en la Tabla 4.3 el análisis estructural realizado donde se puede observar que el total de motricidad y dependencia se situó en 71 puntos. Todos los datos registrados en esta tabla sirvieron de base para la evaluación de los factores en la matriz de evaluación de factores internos EFI.

**Tabla 4.3.** Análisis Estructural de los Factores Internos DDE.

| N°  | Influencia/Sobre                                                                                                                                       | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 | D9 | D10 | D11 | D12 | D13 | D14 | D15 | Mot. |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| F1  | Se realiza una planificación formal acorde a los requerimientos internos.                                                                              |    | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   | 0   | 7    |
| F2  | Comunicación efectiva entre el personal y directivos.                                                                                                  | 0  |    | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    |
| F3  | Buen liderazgo que impulsa la motivación del personal.                                                                                                 | 0  | 1  |    | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    |
| F4  | Existencia de compromiso, disposición y sentido de pertenencia.                                                                                        | 0  | 1  | 0  |    | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    |
| F5  | Cuenta con formatos y herramientas de gestión para medir el desempeño y cumplimiento laboral.                                                          | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    |
| F6  | Estrategias de publicidad de buen alcance mediante el uso de redes sociales.                                                                           | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  |    | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    |
| D1  | Deficiencias en la divulgación y comunicación al personal de la información relacionada con los manuales de cargos y procedimientos.                   | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    |
| D2  | La cantidad de personas laborando actualmente en la delegación es insuficiente para cubrir todas las áreas ofertadas y atender la demanda estudiantil. | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    |
| D3  | No se están realizando programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal.                                                               | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 2    |
| D4  | No se aplica un sistema de evaluación continua del desempeño de los trabajadores de la delegación.                                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  |    | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 3    |
| D5  | Retrasos en la solicitud de reclutamiento y selección del personal requerido en puestos vacantes.                                                      | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |    | 0  | 0  | 0  | 0  | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 5    |
| D6  | Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos.                                                                                 | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 1  | 0  | 0  | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 5    |
| D7  | No se utilizan eficientemente indicadores de control.                                                                                                  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 1  | 1  | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 5    |
| D8  | No se llevan de forma adecuada registros estadísticos.                                                                                                 | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |    | 1  | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 1   | 5    |
| D9  | Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión.                                                                    | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  |    | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 2    |
| D10 | No se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios.                                                                                        | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  |     | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 4    |
| D11 | Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles.                                                                             | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   |     | 0   | 1   | 0   | 1   | 3    |
| D12 | Falta de recursos económicos para el desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos.                                                        | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1   | 0   |     | 0   | 1   | 0   | 5    |
| D13 | No se realizan auditorías de forma continua de los procesos de gestión.                                                                                | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   |     | 0   | 1   | 3    |
| D14 | No posee actualmente los equipos necesarios, materiales e insumos para desempeñar sus funciones.                                                       | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 1   | 1   | 0   |     | 0   | 4    |
| D15 | Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.                                                                                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   |     | 4    |
|     | Dependencia Total                                                                                                                                      | 8  | 4  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1  | 1  | 1  | 5  | 2  | 2  | 3  | 5  | 3  | 7   | 4   | 2   | 6   | 2   | 6   | 71   |

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.4.3.1. Valores de Motricidad y Dependencia de los Factores Internos Claves en la Auditoría Interna

Para determinar los porcentajes de motricidad y dependencia en la Auditoría Interna, se emplearon las siguientes formulas:

$$IM = (Mi/MT) * 100 \quad (\text{Ecuación 4.1})$$

Dónde:

- IM= Índice de Motricidad
- Mi= Motricidad Total Variable i
- MT= Motricidad Total

$$ID = (Di/DT) * 100 \quad (\text{Ecuación 4.2})$$

Dónde:

- ID= Índice de Dependencia
- Di= Dependencia Total de la Variable i
- MT= Dependencia Total General

A continuación, en la tabla 4.4 se muestran los índices de motricidad y dependencia de cada una de las variables criticas encontradas.

**Tabla 4.4.** Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Críticas Encontradas

| N°  | Factores Críticos Internos                                                                                                                             | MOT | % MOT | DEP | % DEP |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-----|-------|
| F1  | Se realiza una planificación formal acorde a los requerimientos internos.                                                                              | 7   | 9,86  | 8   | 11,27 |
| F2  | Comunicación efectiva entre el personal y directivos.                                                                                                  | 2   | 2,82  | 4   | 5,63  |
| F3  | Buen liderazgo que impulsa la motivación del personal.                                                                                                 | 2   | 2,82  | 1   | 1,41  |
| F4  | Existencia de compromiso, disposición y sentido de pertenencia.                                                                                        | 2   | 2,82  | 3   | 4,23  |
| F5  | Cuenta con formatos y herramientas de gestión para medir el desempeño y cumplimiento laboral.                                                          | 2   | 2,82  | 2   | 2,82  |
| F6  | Estrategias de publicidad de buen alcance mediante el uso de redes sociales.                                                                           | 2   | 2,82  | 3   | 4,23  |
| D1  | Deficiencias en la divulgación al personal de la información relacionada con los manuales de cargos y procedimientos.                                  | 2   | 2,82  | 1   | 1,41  |
| D2  | La cantidad de personas laborando actualmente en la delegación es insuficiente para cubrir todas las áreas ofertadas y atender la demanda estudiantil. | 2   | 2,82  | 1   | 1,41  |
| D3  | No se están realizando programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal.                                                               | 2   | 2,82  | 1   | 1,41  |
| D4  | No se aplica un sistema de evaluación continua del desempeño de los trabajadores de la delegación.                                                     | 3   | 4,23  | 5   | 7,04  |
| D5  | Retrasos en la solicitud de reclutamiento y selección del personal requerido en puestos vacantes.                                                      | 5   | 7,04  | 2   | 2,82  |
| D6  | Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos.                                                                                 | 5   | 7,04  | 2   | 2,82  |
| D7  | No se utilizan eficientemente indicadores de control.                                                                                                  | 5   | 7,04  | 3   | 4,23  |
| D8  | No se llevan de forma adecuada registros estadísticos.                                                                                                 | 5   | 7,04  | 5   | 7,04  |
| D9  | Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión.                                                                    | 2   | 2,82  | 3   | 4,23  |
| D10 | No se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios.                                                                                        | 4   | 5,63  | 7   | 9,86  |
| D11 | Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles.                                                                             | 3   | 4,23  | 4   | 5,63  |
| D12 | Falta de recursos económicos para el desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos.                                                        | 5   | 7,04  | 2   | 2,82  |
| D13 | No se realizan auditorías de forma continua de los procesos de gestión.                                                                                | 3   | 4,23  | 6   | 8,45  |
| D14 | No posee actualmente los equipos necesarios, materiales e insumos para desempeñar sus funciones.                                                       | 4   | 5,63  | 2   | 2,82  |
| D15 | Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.                                                                                                     | 4   | 5,63  | 6   | 8,45  |

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez calculado el índice de motricidad y el índice de dependencia, se obtuvieron el valor ponderado interno (VPI) y el factor ponderado interno (FPI), los cuales permitieron calcular el peso interno (PI) correspondiente a cada factor. Para obtener el valor ponderado interno se aplicó la siguiente ecuación:

$$\mathbf{VPI = \%MOT + (1/\%DEP) \text{ si } DEP > 0} \quad (\text{Ecuación 4.3})$$

Para calcular el factor ponderado y la ponderación o peso de las variables externas se utilizaron las ecuaciones que se presentan a continuación:

$$\mathbf{FPI = VPI * 100 / TVPI} \quad (\text{Ecuación 4.4})$$

$$\mathbf{PI = FPI / 100} \quad (\text{Ecuación 4.5})$$

Dónde:

FPI= Factor Ponderado.

VPI= Valor Ponderado.

TVPI= Sumatoria de los Valores Ponderados.

PI=Ponderación.

Después de aplicar las ecuaciones se muestra en la siguiente tabla los valores ponderados que se utilizarán en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos. Ver tabla 4.5.

**Tabla 4.5.** Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz Interna (EFI)

| N°  | Factores Críticos Internos                                                                                                                             | % MOT | % DEP | VPI    | FPI  | PI   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|------|------|
| F1  | Se realiza una planificación formal acorde a los requerimientos internos.                                                                              | 9,86  | 11,27 | 9,95   | 9,33 | 0,09 |
| F2  | Comunicación efectiva entre el personal y directivos.                                                                                                  | 2,82  | 5,63  | 2,99   | 2,81 | 0,03 |
| F3  | Buen liderazgo que impulsa la motivación del personal.                                                                                                 | 2,82  | 1,41  | 3,53   | 3,31 | 0,03 |
| F4  | Existencia de compromiso, disposición y sentido de pertenencia.                                                                                        | 2,82  | 4,23  | 3,05   | 2,86 | 0,03 |
| F5  | Cuenta con formatos y herramientas de gestión para medir el desempeño y cumplimiento laboral.                                                          | 2,82  | 2,82  | 3,17   | 2,97 | 0,03 |
| F6  | Estrategias de publicidad de buen alcance mediante el uso de redes sociales.                                                                           | 2,82  | 4,23  | 3,05   | 2,86 | 0,03 |
| D1  | Deficiencias en la divulgación al personal de la información relacionada con los manuales de cargos y procedimientos.                                  | 2,82  | 1,41  | 3,53   | 3,31 | 0,03 |
| D2  | La cantidad de personas laborando actualmente en la delegación es insuficiente para cubrir todas las áreas ofertadas y atender la demanda estudiantil. | 2,82  | 1,41  | 3,53   | 3,31 | 0,03 |
| D3  | No se están realizando programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal.                                                               | 2,82  | 1,41  | 3,53   | 3,31 | 0,03 |
| D4  | No se aplica un sistema de evaluación continua del desempeño de los trabajadores de la delegación.                                                     | 4,23  | 7,04  | 4,37   | 4,10 | 0,04 |
| D5  | Retrasos en la solicitud de reclutamiento y selección del personal requerido en puestos vacantes.                                                      | 7,04  | 2,82  | 7,40   | 6,94 | 0,07 |
| D6  | Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos.                                                                                 | 7,04  | 2,82  | 7,40   | 6,94 | 0,07 |
| D7  | No se utilizan eficientemente indicadores de control.                                                                                                  | 7,04  | 4,23  | 7,28   | 6,83 | 0,07 |
| D8  | No se llevan de forma adecuada registros estadísticos.                                                                                                 | 7,04  | 7,04  | 7,18   | 6,74 | 0,07 |
| D9  | Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión.                                                                    | 2,82  | 4,23  | 3,05   | 2,86 | 0,03 |
| D10 | No se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios.                                                                                        | 5,63  | 9,86  | 5,74   | 5,38 | 0,05 |
| D11 | Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles.                                                                             | 4,23  | 5,63  | 4,40   | 4,13 | 0,04 |
| D12 | Falta de recursos económicos para el desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos.                                                        | 7,04  | 2,82  | 7,40   | 6,94 | 0,07 |
| D13 | No se realizan auditorías de forma continua de los procesos de gestión.                                                                                | 4,23  | 8,45  | 4,34   | 4,07 | 0,04 |
| D14 | No posee actualmente los equipos necesarios, materiales e insumos para desempeñar sus funciones.                                                       | 5,63  | 2,82  | 5,99   | 5,62 | 0,06 |
| D15 | Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.                                                                                                     | 5,63  | 8,45  | 5,75   | 5,39 | 0,05 |
|     | <b>TOTAL</b>                                                                                                                                           | 100   | 100   | 106,63 | 100  | 1    |

Fuente: Elaboración Propia.

#### **4.4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

Mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) se pudo determinar la situación interna de la organización. Ya que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de la misma, mediante el uso del porcentaje de motricidad y dependencia para la ponderación de las variables. Para la elaboración de la matriz se realizaron los siguientes pasos:

1. Se tomaron los factores críticos identificados en el proceso de la auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las fortalezas y luego las debilidades.
2. En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0 (no es importante) a 1 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.
3. Posteriormente con la participación del equipo de trabajo seleccionado se otorgó una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias presentes en el mismo están respondiendo con eficacia, donde: 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuestas media y 1 una respuesta mala.
4. Por último, se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la organización.

El total de la puntuación ponderada de la Matriz de Factores Internos (EFI) fue de 2.04 lo que indica que la organización se encuentra en una posición desfavorable, ya que la puntuación ponderada está por debajo de la media ponderada establecida, lo que conlleva a decir que a pesar de las fortalezas que posee la Delegación las debilidades presentes en mayor número, afectan significativamente la situación crítica interna. (Ver Tabla 4.6).



**Tabla 4.6.** Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

| Nº  | Factores Críticos Internos                                                                                                                             | PI   | Calificación | Peso Ponderado |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|----------------|
| F1  | Planificación formal acorde a los requerimientos internos.                                                                                             | 0,09 | 3            | 0,28           |
| F2  | Comunicación efectiva entre el personal y directivos.                                                                                                  | 0,03 | 4            | 0,11           |
| F3  | Buen liderazgo que impulsa la motivación del personal.                                                                                                 | 0,03 | 4            | 0,13           |
| F4  | Existencia de compromiso, disposición y sentido de pertenencia.                                                                                        | 0,03 | 4            | 0,11           |
| F5  | Cuenta con formatos y herramientas de gestión para medir el desempeño y cumplimiento laboral.                                                          | 0,03 | 2            | 0,06           |
| F6  | Estrategias de publicidad de buen alcance mediante el uso de redes sociales.                                                                           | 0,03 | 4            | 0,11           |
| D1  | Deficiencias en la divulgación al personal de la información relacionada con los manuales de cargos y procedimientos.                                  | 0,03 | 2            | 0,07           |
| D2  | La cantidad de personas laborando actualmente en la delegación es insuficiente para cubrir todas las áreas ofertadas y atender la demanda estudiantil. | 0,03 | 1            | 0,03           |
| D3  | No se están realizando programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal.                                                               | 0,03 | 1            | 0,03           |
| D4  | No se aplica un sistema de evaluación continua del desempeño de los trabajadores de la delegación.                                                     | 0,04 | 2            | 0,08           |
| D5  | Retrasos en la solicitud de reclutamiento y selección del personal requerido en puestos vacantes.                                                      | 0,07 | 1            | 0,07           |
| D6  | Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos.                                                                                 | 0,07 | 2            | 0,14           |
| D7  | No se utilizan eficientemente indicadores de control.                                                                                                  | 0,07 | 2            | 0,14           |
| D8  | No se llevan de forma adecuada registros estadísticos.                                                                                                 | 0,07 | 2            | 0,13           |
| D9  | Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión.                                                                    | 0,03 | 2            | 0,06           |
| D10 | No se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios.                                                                                        | 0,05 | 1            | 0,05           |
| D11 | Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles.                                                                             | 0,04 | 1            | 0,04           |
| D12 | Falta de recursos económicos para el desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos.                                                        | 0,07 | 2            | 0,14           |
| D13 | No se realizan auditorías de forma continua de los procesos de gestión.                                                                                | 0,04 | 2            | 0,08           |
| D14 | No posee actualmente los equipos necesarios, materiales e insumos para desempeñar sus funciones.                                                       | 0,06 | 1            | 0,06           |
| D15 | Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.                                                                                                     | 0,05 | 2            | 0,11           |
|     | <b>TOTAL</b>                                                                                                                                           | 1    |              | 2,04           |

Fuente: Elaboración Propia.

Las variables críticas como la falta de recursos económicos para el desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos, y que no se cuente actualmente con los equipos necesarios, materiales e insumos para el desempeño de las funciones, indudablemente incide en la disminución de la prestación de los servicios estudiantiles.

De igual manera, la cantidad de personas laborando actualmente en la delegación es insuficiente para cubrir todas las áreas ofertadas y atender la demanda estudiantil, además de los retrasos y limitaciones en la solicitud de reclutamiento y selección del personal requerido en puestos vacantes.

En resumen, la organización se encuentra en una posición interna desfavorable, y a su vez en un entorno difícil, resultando esta situación crítica, ya que se evidencia claramente que la organización no está aplicando estrategias efectivas para sobreponerse a las dificultades del entorno.

#### **4.5. Análisis del Contexto Externo**

El análisis externo pretende identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos de carácter social, económico, político, tecnológico y competitivo que están más allá del control de una empresa u organización. El propósito de este análisis consiste en identificar las variables claves (oportunidades y amenazas) de la delegación de Desarrollo Estudiantil, permitiendo aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las amenazas potenciales.

Por medio de este análisis se presenta la evaluación del ambiente externo, a fin de determinar todos aquellos factores que afectan o favorecen a la organización, logrando así con este estudio identificar las oportunidades y amenazas. Para realizar el análisis externo, se contó con la participación y la colaboración de los directivos de la Institución.

Cabe señalar que este análisis externo se fundamentó en los datos suministrados por las personas pertenecientes a la directiva del sistema en estudio, por medio de entrevistas y encuestas al personal; por otra parte se logró obtener información clave a través de fuentes secundarias como páginas web especializadas, artículos de prensa regional y nacional, entre otras.

La metodología utilizada para realizar el análisis externo de la Delegación de Desarrollo Estudiantil fue la siguiente:

1. Se reunió información sobre tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas. En estos casos tal información es de gran relevancia para lograr una eficaz auditoría externa.
2. Una vez recopilada la información necesaria, se procedió a organizarla, resumirla e interpretarla con el objetivo de identificar las variables claves que influyen en la organización.
3. Se definieron las oportunidades, las cuales influyen positivamente y que son de gran relevancia para ser aprovechadas.
4. Se identificaron las amenazas, las cuales afectan negativamente a la organización y cuyo estudio es de gran importancia para posteriormente ser contrarrestadas.
5. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables claves encontradas para determinar las más decisivas sobre la Delegación.
6. Se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), para determinar la posición externa.

#### 4.5.1. Factores Externos Claves

El propósito de esta auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la Delegación (DDE) y una lista de amenazas que se deberían eludir. En el proceso de auditoría externa realizado a la DDE, se evaluaron las distintas fuerzas externas claves con el objeto de determinar las principales oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

A continuación se presentan las fuerzas externas claves que fueron extraídas durante el desarrollo de este análisis:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas.
- Fuerza políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas y competitivas.

##### 4.5.1.1. Fuerzas Económicas

Los factores económicos tienen consecuencias directas en los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo, estos están presentes en el entorno y afectan directamente a las variables que intervienen en el progreso y expansión de los servicios y actividades realizadas dentro del ámbito universitario y más específicamente de la Delegación de Desarrollo Estudiantil del Núcleo de Anzoátegui.

Según el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (IIES UCAB) en su más reciente *Informe de Coyuntura Venezuela 2023*, señala que la actividad económica “ha desmejorado con respecto a su desempeño en el primer semestre de 2022, y en contraste con las expectativas que se tenían al comenzar el año”. También muestra algunos datos relevantes, anunciando que la economía venezolana ha continuado dolarizándose, en un ambiente

hiperinflacionario y un escaso control efectivo del Banco Central sobre esas áreas. En ese sentido, la investigación estima que a finales del 2023 la inflación superará ampliamente la del año pasado. “Los niveles de inflación puntual y promedio previstos para todo el año, 314% y 389%, son mayores que los de 2022, 234% y 187%, respectivamente”.

Con respecto al nivel de actividad económica en 2021 la tasa de crecimiento fue de 2% y, en 2022, cercana al 5%, con una recuperación parcial de la producción interna de hidrocarburos. Se prevé que los egresos por bonos del Sistema Patria absorban más del 50% del gasto público consolidado, quedando la proporción restante para cubrir salarios y compra de bienes y servicios de la Administración Pública Central y Descentralizada.

La política recurrente de financiamiento monetario aplicada por el Ejecutivo y la depreciación del bolívar frente al dólar son dos de las causas que, según la dependencia ucabista, siguen generando presión inflacionaria, más aún en una economía con un alto nivel de dolarización.

Por otra parte, el impacto de la política de bonificación implementada por el Ejecutivo en los últimos años, para evadir el aumento del sueldo mínimo, que se mantiene anclado en 130 bolívars desde hace tres semestres, pese a los niveles de inflación y devaluación. Esta política de bonos del Sistema Patria es, además de insuficiente, discontinua y discriminatoria, focalizándose con un importante sesgo político.

Desde la perspectiva laboral en el sector público, las implicaciones recaen principalmente en renunciadas y abandono de cargos, el incremento del empleo informal y la precarización de los empleos en general, así como la disminución de la productividad y del capital humano, lo que agudiza los elevados niveles de desigualdad y pobreza de la población. El Ucabista, (2021).

La incidencia negativa de estos factores económicos en la administración pública y el sector universitario se traduce en la inexistencia de recursos económicos destinados al funcionamiento de las Universidades públicas, entre ellas, la Universidad de Oriente. A pesar de que se elabora y presenta anualmente el Plan Operativo Anual (POA) existe un déficit presupuestario que afecta directamente el desempeño de los procesos de gestión de la DDE, la suspensión del pago de ayudantías, preparadurías y ayudas económicas al estudiantado porque no se reciben los recursos económicos desde el año 2017.

#### **4.5.1.2 Fuerzas Geográficas, Sociales, Culturales y Demográficas**

Los aspectos geográficos, culturales, sociales y demográficos son factores que influyen en las organizaciones. Ya que estos factores trabajan sinérgicamente para que la organización pueda satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios. Las organizaciones deben tomar en cuenta las oportunidades o amenazas que represente estos factores externos para el beneficio de la organización.

La Universidad de Oriente y en particular la Delegación de Desarrollo Estudiantil, cuenta con una ubicación geográfica adecuada, ya que se encuentra ubicada entre Barcelona y Puerto la Cruz de forma favorable, lo que es de suma importancia para la movilización de la comunidad universitaria, en especial el sector estudiantil a quien va dirigido los servicios que ofrece esta Delegación.

Las condiciones del sistema educativo en los últimos años, y en el caso de la Universidad de Oriente, el deterioro de la infraestructura e instalaciones de esta Casa de Estudios, que ha sido progresivo con el correr de los años, por la falta de recursos que impide realizar el mantenimiento adecuado de las áreas y espacios académicos, ya que la institución no ha escapado de la crisis social y económica del país.

Ante estos inconvenientes, puede señalarse que las autoridades de distintas universidades a nivel nacional han reconocido esta problemática y se han

pronunciado declarando a la universidades públicas en emergencia en materia de infraestructura y servicios estudiantiles, situación que ha sido generada por el déficit presupuestario, lo cual afecta a comedores, becas, transporte estudiantil y la prestación de los servicios estudiantiles; siendo difícil el mantenimiento de la infraestructura física y operativa de las diferentes Escuelas, departamentos, dependencias académicas y administrativas; y sin poder garantizar un sistema de seguridad óptimo para toda la comunidad universitaria (El Nacional Web, 2018).

Por otro lado, otro de los problemas graves que sufre el venezolano, es la inseguridad, en lo que se refiere a la inseguridad personal y patrimonial. La ausencia de programas que brinden protección y resguardo tanto de los bienes personales como los bienes materiales de los habitantes del país, han favorecido el aumento de la delincuencia.

Las Universidades Venezolanas han sido víctimas de actos vandálicos, han sido azotadas por la delincuencia y se han convertido en espacios en donde estudiantes, profesores y trabajadores ven en riesgo su integridad física y sus bienes. Durante la pandemia por el COVID 19, fue alarmante el deterioro y la tasa de hurtos de equipos, cables, insumos y otros materiales, lo que ha afectado considerablemente el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Universidad de Oriente y sus dependencias, lo que se ve agravado por el inexistente presupuesto, control de divisas y distorsiones de la economía que no permite la reposición plena de los bienes robados.

Por otro lado, es importante destacar que la profunda crisis política, económica y social, develada en informes nacionales e internacionales, ha provocado una serie de emigraciones nunca antes registradas en la nación. Este escenario de las migraciones también ha tocado al ámbito universitario nacional, ya que se presenció una deserción estudiantil considerable en diferentes casas de estudios, que se atañe en parte a la migración de los venezolanos (De la Vega y Vargas, 2017).

El reporte de cifras de deserción universitaria y las causas pueden ser atribuidas a las protestas registradas en el país, la migración, la crisis en materia de infraestructura y servicios estudiantiles de las universidades públicas, la situación económica familiar y hasta la seguridad personal. No obstante, la deserción no solo es de estudiantes, sino también de profesores, personal administrativo y obrero (LUZ Agencia de Noticias, 2017).

Sin embargo, después de la pandemia del COVID 19, en los últimos 2 años se ha registrado un leve crecimiento de la población estudiantil en la Universidad de Oriente, lo cual se ha evidenciado con el ingreso de los estudiantes de nuevo ingreso asignados por la OPSU y por selección interna en las distintas carreras que se ofrecen en la institución.

#### **4.5.1.3. Fuerza Políticas, Gubernamentales y Legales**

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos son de gran relevancia en el análisis externo para las instituciones que dependen del gobierno, como es el caso del sector público universitario. Las transformaciones jurídicas, políticas y económicas a nivel nacional y en el plano gubernamental han creado un cambio en las perspectivas sociales, generando un clima de incertidumbre que hace poco atractivo el desarrollo de proyectos e inversiones y sumado a ello, la escasez de las garantías jurídicas en la actualidad, pues, las nuevas estructuras legales no dan una garantía sólida que despierte el interés internacional, y que permita al país un desarrollo sostenible.

Venezuela en estos momentos de su historia atraviesa por una incertidumbre plena en el panorama político y económico. Esto como resultado de los traspiés del proyecto económico del gobierno nacional, que mantienen hoy día a Venezuela con las expectativas más bajas de crecimiento en la región, patrón de emigración de la población estudiantil en aumento, fuga de talento humano, entre otros. (Gutiérrez y Romero, 2020).



Al analizar agentes y factores externos, desde la realidad de las universidades de índole público, el gobierno se perfila como un actor importante, al ser quien define políticas y estrategias que regulan el desempeño de estas instituciones en el país. Por décadas, las universidades en Venezuela, han demostrado su posición crítica ante diversos gobiernos en el país. Este comportamiento, responde a la condición de universidades generadoras del pensamiento crítico, que no pueden, ni deben estar sujetas a un gobierno; los universitarios no pueden estar adoctrinados, por el contrario, con posiciones sustentadas y justificadas, las universidades públicas, han sido constructoras de conocimiento, a la vez de ser propositivas y proyectivas ante los diferentes programas de gobierno que se han gestado a través de la historia (Rodríguez y García, 2017).

Las reducciones presupuestarias y limitaciones en las políticas de financiamiento han marcado la pauta del declive de la productividad en la universidad venezolana. Se está en presencia de una realidad donde se ha perdido el debate. Las Universidades en Venezuela no son prioritarias para un gobierno que no cree en la superación y la profesionalización de su pueblo.

Bajo un régimen político, cuyo norte es la asfixia de estas instituciones, la situación es crítica. Funciones esenciales de toda Universidad: docencia, investigación y extensión demuestran una debacle, generando una brecha que anula todo esfuerzo previo realizado, debido a un modelo político desfavorable implementado por el Estado que no brinda incentivos y recursos para promover las funciones esenciales de nuestra institución. Se pierden espacios, se resta visibilidad producto de la reducida productividad de nuestras Universidades públicas; se pierden de manera acelerada posiciones en rankings universitarios. (Melean, Cañizales y Montes de Oca, 2018). Todo esto incide en los servicios ofrecidos por la DDE.

Pasarán años para la recuperación de la institucionalidad universitaria, es imperante la adopción de nuevos modelos de gestión y nuevos modos de hacer, repensar la universidad se torna inminente; tal vez la autogestión, pueda levantar de

manera paulatina la esencia de estos recintos, que en otrora aportaron al desarrollo del país. No es una labor sencilla, pues el desgaste no se presenta solo a nivel de la educación superior; el desgaste es generalizado, cargando la Universidad con las deficiencias de un sistema de educación debilitado, no solo a nivel universitario, sino también en los niveles iniciales, básicos e intermedios.

#### **4.5.1.4 Fuerzas Tecnológicas y Competitivas**

Actualmente, los avances tecnológicos de información ofrecen herramientas de gran capacidad que se han desarrollado como aplicaciones de soporte para la toma de decisiones en diversos niveles de las organizaciones generando conocimiento, base para la inteligencia del negocio y la mejora de sus procesos de gestión.

En la actualidad, se ha logrado el posicionamiento de la ciencia y la tecnología en la sociedad venezolana, orientada a la construcción de un país independiente y soberano en estas materias. En cuanto a los factores tecnológicos, en el mercado existen una gran cantidad de equipos y de tecnología que facilitan el trabajo toda empresa e institución, equipos tecnológicos que facilitarían la gestión realizada en las áreas de servicio de la Delegación de Desarrollo Estudiantil, logrando así una forma más fácil, técnica y segura de laborar en dicha dependencia administrativa. Las Universidades que miran al futuro buscan innovar, y uno de los soportes de esta es justamente el uso de la tecnología.

Estos avances Tecnológicos y disponibilidad de tecnologías de información y procesamiento de datos, para un mayor análisis y control de la información representa una oportunidad importante para el departamento, ya que al contar con estos sistemas informáticos se facilita la automatización y administración de la información, a fin de ejecutar los análisis requeridos para lograr la optimización de los mismos.

La innovación y tecnología son aspectos sinónimos de oportunidades y competitividad, los cuales generarían beneficios a esta Delegación, aligerando la

carga de sus labores, y mejorando la calidad de sus servicios, ya que la tecnología en el mercado ofrece variedad de equipos innovadores.

#### 4.5.2. Resumen de Oportunidades y Amenazas

A continuación en la tabla 4.7 se muestran las oportunidades y amenazas resultantes obtenidas durante la evaluación de los factores externos.

**Tabla 4.7.** Resumen de Oportunidades y Amenazas.

| Nº | OPORTUNIDADES                                                                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Ubicación geográfica favorable que permite fácil acceso a los estudiantes y comunidad universitaria.                  |
| 2  | Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación.            |
| 3  | Crecimiento de la población de estudiantes.                                                                           |
| 4  | Prestigio y reconocimiento en el sector universitario.                                                                |
| 5  | Nuevas tendencias y enfoques que cuentan con técnicas y métodos modernos para el abordaje del desarrollo estudiantil. |
| Nº | AMENAZAS                                                                                                              |
| 1  | Déficit presupuestario de las Universidades Públicas.                                                                 |
| 2  | Tendencia al alza de la tasa de inflación.                                                                            |
| 3  | Estancamiento de los salarios de los trabajadores universitarios.                                                     |
| 4  | Alto grado de delincuencia e inseguridad en el recinto universitario.                                                 |
| 5  | Deterioro de las instalaciones y áreas de trabajo.                                                                    |
| 6  | Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector universitario.                                 |

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **4.5.3. Análisis Estructural para la Auditoría Externa**

El análisis estructural de la auditoría externa se basa en un estudio cuantitativo donde se comparan cada una de las oportunidades y amenazas detectadas mediante las fuerzas externas claves con el propósito de determinar cuáles variables tienen influencia sobre las otras variables y determinar la motricidad y la dependencia que éstas poseen.

La construcción de la Matriz de Análisis de los Factores Externos se logró a partir de las variables críticas encontradas (oportunidades y amenazas). Para esto se le asignó 1 o 0 a las relaciones entre cada variable, donde 1 significa influencia real y 0 una influencia nula. Con esta matriz se logra detectar las variables claves, sus influencias y dependencias sobre las restantes.

Del mismo modo, la sumatoria por columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), ya que indica el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

A continuación se presenta en la Tabla 4.8 el análisis estructural realizado donde se puede observar que el total de motricidad y dependencia se situó en 42 puntos, encontrándose solo 2 factores con la mayor puntuación de motricidad. Todos los datos registrados en esta tabla sirvieron de base para la evaluación de los factores en la matriz EFE.

**Tabla 4.8.** Análisis Estructural de los Factores Externos DDE.

| N°                       | Influencia/Sobre                                                                                                      | O1       | O2       | O3       | O4       | O5       | A1       | A2       | A3       | A4       | A5       | A6       | Mot.      |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| O1                       | Ubicación geográfica favorable que permite fácil acceso a los estudiantes y comunidad universitaria.                  |          | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 3         |
| O2                       | Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación.            | 1        |          | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         |
| O3                       | Crecimiento de la población de estudiantes.                                                                           | 1        | 0        |          | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         |
| O4                       | Prestigio y reconocimiento en el sector universitario.                                                                | 0        | 0        | 1        |          | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 3         |
| O5                       | Nuevas tendencias y enfoques que cuentan con técnicas y métodos modernos para el abordaje del desarrollo estudiantil. | 1        | 1        | 0        | 1        |          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         |
| A1                       | Déficit presupuestario de las Universidades Públicas.                                                                 | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        |          | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 6         |
| A2                       | Tendencia al alza de la tasa de inflación.                                                                            | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 1        |          | 1        | 1        | 1        | 0        | 6         |
| A3                       | Estancamiento de los salarios de los trabajadores universitarios.                                                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        |          | 1        | 1        | 1        | 4         |
| A4                       | Alto grado de delincuencia e inseguridad en el recinto universitario.                                                 | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        |          | 1        | 1        | 4         |
| A5                       | Deterioro de las instalaciones y áreas de trabajo.                                                                    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        |          | 1        | 3         |
| A6                       | Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector universitario.                                 | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        |          | 4         |
| <b>Dependencia Total</b> |                                                                                                                       | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>42</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **4.5.3.1. Valores de Motricidad y Dependencia de los Factores Externos Claves en la Auditoría Externa**

Para determinar los porcentajes de motricidad y dependencia en la Auditoría Externa, se emplearon las siguientes formulas:

$$IM = (Mi/MT) * 100 \quad (\text{Ecuación 4.6})$$

Dónde:

- IM= Índice de Motricidad
- Mi= Motricidad Total Variable i
- MT= Motricidad Total

$$ID = (Di/DT) * 100 \quad (\text{Ecuación 4.7})$$

Dónde:

- ID= Índice de Dependencia
- Di= Dependencia Total de la Variable i
- MT= Dependencia Total General

A continuación, en la Tabla 4.9 se muestran los índices de motricidad y dependencia de cada una de las variables criticas encontradas

**Tabla 4.9.** Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Críticas Encontradas

| Nº           | Factores Críticos Externos                                                                                            | MOT | %MOT  | DEP | %DEP  |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|-----|-------|
| O1           | Ubicación geográfica favorable que permite fácil acceso a los estudiantes y comunidad universitaria.                  | 3   | 7,14  | 4   | 9,52  |
| O2           | Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación.            | 3   | 7,14  | 2   | 4,76  |
| O3           | Crecimiento de la población de estudiantes.                                                                           | 3   | 7,14  | 4   | 9,52  |
| O4           | Prestigio y reconocimiento en el sector universitario.                                                                | 3   | 7,14  | 3   | 7,14  |
| O5           | Nuevas tendencias y enfoques que cuentan con técnicas y métodos modernos para el abordaje del desarrollo estudiantil. | 3   | 7,14  | 2   | 4,76  |
| A1           | Déficit presupuestario de las Universidades Públicas.                                                                 | 6   | 14,29 | 4   | 9,52  |
| A2           | Tendencia al alza de la tasa de inflación.                                                                            | 6   | 14,29 | 4   | 9,52  |
| A3           | Estancamiento de los salarios de los trabajadores universitarios.                                                     | 4   | 9,52  | 3   | 7,14  |
| A4           | Alto grado de delincuencia e inseguridad en el recinto universitario.                                                 | 4   | 9,52  | 5   | 11,90 |
| A5           | Deterioro de las instalaciones y áreas de trabajo.                                                                    | 3   | 7,14  | 6   | 14,29 |
| A6           | Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector universitario.                                 | 4   | 9,52  | 5   | 11,90 |
| <b>TOTAL</b> |                                                                                                                       | 42  | 100   | 42  | 100   |

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez calculado el índice de motricidad y el índice de dependencia, se obtuvieron el valor ponderado externo (VPE) y el factor ponderado externo (FPE), los cuales permitieron calcular el peso externo (PE) correspondiente a cada factor. Para obtener el valor ponderado externo se aplicó la siguiente ecuación:

$$\mathbf{VPE = \%MOT + (1/\%DEP) \text{ si } DEP > 0} \quad (\text{Ecuación 4.8})$$

Para calcular el factor ponderado y la ponderación o peso de las variables externas se utilizaron las ecuaciones que se presentan a continuación:

$$\mathbf{FPE = VPE * 100 / TVPE} \quad (\text{Ecuación 4.9})$$

$$\mathbf{PE = FPE / 100} \quad (\text{Ecuación 4.10})$$

Dónde:

FPE= Factor Ponderado.

VPE= Valor Ponderado.

TVPE= Sumatoria de los Valores Ponderados.

PE=Ponderación.

Después de aplicar las ecuaciones se muestra en la siguiente tabla los valores ponderados que se utilizarán en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos. Ver Tabla 4.10.



**Tabla 4.10.** Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz Externa (EFE)

| Nº           | Factores Críticos Externos                                                                                            | %MOT       | %DEP       | VPE        | FPE        | PE       |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|----------|
| O1           | Ubicación geográfica favorable que permite fácil acceso a los estudiantes y comunidad universitaria.                  | 7,14       | 9,52       | 7,25       | 7,18       | 0,07     |
| O2           | Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación.            | 7,14       | 4,76       | 7,35       | 7,28       | 0,07     |
| O3           | Crecimiento de la población de estudiantes.                                                                           | 7,14       | 9,52       | 7,25       | 7,18       | 0,07     |
| O4           | Prestigio y reconocimiento en el sector universitario.                                                                | 7,14       | 7,14       | 7,28       | 7,21       | 0,07     |
| O5           | Nuevas tendencias y enfoques que cuentan con técnicas y métodos modernos para el abordaje del desarrollo estudiantil. | 7,14       | 4,76       | 7,35       | 7,28       | 0,07     |
| A1           | Déficit presupuestario de las Universidades Públicas.                                                                 | 14,29      | 9,52       | 14,4       | 14,2       | 0,14     |
| A2           | Tendencia al alza de la tasa de inflación.                                                                            | 14,29      | 9,52       | 14,4       | 14,2       | 0,14     |
| A3           | Estancamiento de los salarios de los trabajadores universitarios.                                                     | 9,52       | 7,14       | 9,66       | 9,57       | 0,10     |
| A4           | Alto grado de delincuencia e inseguridad en el recinto universitario.                                                 | 9,52       | 11,90      | 9,61       | 9,51       | 0,10     |
| A5           | Deterioro de las instalaciones y áreas de trabajo.                                                                    | 7,14       | 14,29      | 7,21       | 7,14       | 0,07     |
| A6           | Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector universitario.                                 | 9,52       | 11,90      | 9,61       | 9,51       | 0,1      |
| <b>TOTAL</b> |                                                                                                                       | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>101</b> | <b>100</b> | <b>1</b> |

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.5.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) se pudo determinar la situación externa de esta empresa. Ya que resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes de la misma, mediante el uso del porcentaje de motricidad y dependencia para la ponderación de las variables. Para la elaboración de la matriz se realizaron los siguientes pasos:

1. Se tomaron los factores críticos identificados en el proceso de la auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las oportunidades y luego las amenazas.
2. En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0 (no es importante) a 1 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.
3. Posteriormente con la participación del equipo de trabajo seleccionado se otorgó una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias presentes en el mismo están respondiendo con eficacia, donde: 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.
4. Por último, se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la organización.

El total de la puntuación ponderada de la Matriz de Factores Externos (EFE) fue de 2,10 y a su vez indicando que la organización se encuentra en una posición desfavorable, ya que la puntuación ponderada está por debajo de la media ponderada establecida, lo que conlleva a decir que las oportunidades no están siendo aprovechadas al máximo, ya que poseen calificaciones deficientes y además no se están atenuando las amenazas existentes. (Ver Tabla 4.11).

En la Tabla 4.11 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores externos (EFE).

**Tabla 4.11.** Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

| Nº           | Factores Críticos Externos                                                                                            | PE       | Calificación | Peso Ponderado |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|----------------|
| O1           | Ubicación geográfica favorable que permite fácil acceso a los estudiantes y comunidad universitaria.                  | 0,07     | 4            | 0,29           |
| O2           | Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación.            | 0,07     | 2            | 0,15           |
| O3           | Crecimiento de la población de estudiantes.                                                                           | 0,07     | 2            | 0,14           |
| O4           | Prestigio y reconocimiento en el sector universitario.                                                                | 0,07     | 3            | 0,22           |
| O5           | Nuevas tendencias y enfoques que cuentan con técnicas y métodos modernos para el abordaje del desarrollo estudiantil. | 0,07     | 3            | 0,22           |
| A1           | Déficit presupuestario de las Universidades Públicas.                                                                 | 0,14     | 2            | 0,28           |
| A2           | Tendencia al alza de la tasa de inflación.                                                                            | 0,14     | 2            | 0,28           |
| A3           | Estancamiento de los salarios de los trabajadores universitarios.                                                     | 0,10     | 1            | 0,10           |
| A4           | Alto grado de delincuencia e inseguridad en el recinto universitario.                                                 | 0,10     | 2            | 0,19           |
| A5           | Deterioro de las instalaciones y áreas de trabajo.                                                                    | 0,07     | 2            | 0,14           |
| A6           | Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector universitario.                                 | 0,1      | 1            | 0,10           |
| <b>TOTAL</b> |                                                                                                                       | <b>1</b> |              | <b>2,10</b>    |

Los factores “Déficit presupuestario de las Universidades Públicas” y “Tendencia al alza de la tasa de inflación” tuvieron un peso de 0,28 ambos impactantes e influyentes para la institución y con calificaciones correspondiente de 2, lo que expresa que la Delegación está considerando el impacto causado por la falta de presupuesto y la hiperinflación, sin embargo, las estrategias no son las adecuadas; no se está haciendo lo suficiente para atenuarlas, de manera que no afecten directamente el desenvolvimiento de las actividades de la Delegación.

En resumen, la organización se encuentra externamente en una posición desfavorable, y a su vez en un ambiente hostil, resultando esta situación crítica, ya que se evidencia claramente que la organización no está aplicando mecanismos para defenderse de las amenazas, para ello deben establecer estrategias, que permitan contrarrestarlas.

#### **4.6. Formulación de Estrategias**

Una vez realizado el análisis interno y externo, que permitió identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización, se procedió a la selección y formulación de estrategias utilizando la Matriz FODA. La generación de estrategias posibles que luego serán desarrolladas en acciones específicas permitirá a la organización alcanzar de una manera sistemática los objetivos trazados. Es importante resaltar, que una vez formuladas las estrategias se procedió a la evaluación de estas con respecto a los objetivos estratégicos planteados.

##### **4.6.1. Formulación de Objetivos Estratégicos**

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.

Considerando que los objetivos estratégicos guiarán el camino que debe seguir la Delegación de Desarrollo Estudiantil se debe garantizar un buen desarrollo de los mismos, por lo cual se consideró como base la información obtenida de la descripción de la situación actual, la visión estratégica y las auditorías internas y externas. Para la formulación de los mismos, se contó con la participación de la gerencia y personal clave de esta dependencia administrativa, estableciéndose objetivos que representen retos a lograr, pero aun así sean alcanzables, medibles y que sean imprescindibles para llevar a cabo la misión y visión estratégica de la Delegación.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos:

- Administrar el presupuesto asignado bajo esquemas de eficiencia y optimización de recursos.
- Incrementar el nivel de servicio prestado o demanda atendida de estudiantes en al menos un 30 % en las diversas áreas de servicio de la Delegación para el 2023.
- Garantizar la disponibilidad de los equipos, materiales e insumos necesarios para la ejecución de las actividades que se realizan en la Delegación.
- Mejorar los mecanismos de análisis y control de los servicios de mantenimiento realizados.
- Contar con personal capacitado y altamente preparado para realizar las actividades en un lapso no mayor a seis (6) meses.
- Motivar continuamente al personal para que se sienta satisfecho y comprometido con la organización.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios en al menos 30%, en un lapso no mayor a tres (3) años.

#### 4.6.2. Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta que permite formular estrategias a partir de las Matrices EFE y EFI. La matriz FODA fue construida tomando como referencia la generación del mayor número de estrategias que permitan maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y mitigar las amenazas presentes en el sistema estudiado. Por lo que fueron propuestas cuatro (4) tipos de estrategias:

- FO (Permite maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades).
- DO (Permite mejorar las debilidades valiéndose de las oportunidades).
- FA (Permite utilizar las fortalezas para evitar las amenazas).
- DA (Permite derrotar las debilidades y eludir las amenazas).

El propósito del empleo de esta matriz fue el generar un conjunto de estrategias viables que sirvan de propuesta para su futura implementación en la Delegación.

Cabe destacar que en el desarrollo de la matriz FODA se formularon dos (2) estrategias tipo FO, tres (3) estrategias tipo DO, cuatro (4) estrategias tipo FA y cinco (5) tipo DA, dando como resultado un total de trece (14) estrategias como se muestra en las siguientes tablas.

**Tabla 4.12. (1/4) Matriz FODA. Estrategias FO.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIAS FO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>FORTALEZAS (F)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación formal acorde a los requerimientos internos.</li> <li>2. Comunicación efectiva entre el personal y directivos.</li> <li>3. Buen liderazgo que impulsa la motivación del personal de la Delegación.</li> <li>4. Existencia de compromiso, disposición y sentido de pertenencia enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios a la comunidad universitaria.</li> <li>5. Cuenta con formatos y herramientas de gestión para medir el desempeño y cumplimiento laboral.</li> <li>6. Estrategias de publicidad de buen alcance mediante el uso de redes sociales.</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES (O)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b><u>ESTRATEGIAS FO</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica favorable que permite fácil acceso a los estudiantes y comunidad universitaria.</li> <li>2. Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación.</li> <li>3. Crecimiento de la población de estudiantes.</li> <li>4. Prestigio y reconocimiento en el sector universitario.</li> <li>5. Nuevas tendencias y enfoques que cuentan con técnicas y métodos modernos para el abordaje del desarrollo estudiantil.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la ubicación para la ejecución de campañas de mercadeo y publicidad de las actividades realizadas dirigidas a la comunidad universitaria. (F1, F6, O1, O3).</li> <li>2. Realizar jornadas técnicas y cursos dirigidos al personal para mantenerse a la vanguardia en el empleo de nuevos equipos y tecnología. (P1, O2, O5).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                   |

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.13. (2/4) Matriz FODA. Estrategias DO.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIAS DO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>DEBILIDADES (D)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencias en la divulgación y comunicación al personal de la información relacionada con los manuales de cargos y procedimientos.</li> <li>2. La cantidad de personas laborando actualmente en la delegación es insuficiente para cubrir todas las áreas ofertadas y atender la demanda estudiantil.</li> <li>3. No se están realizando programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal.</li> <li>4. No se aplica un sistema de evaluación continua del desempeño de los trabajadores de la delegación.</li> <li>5. Retraso en la solicitud de reclutamiento y selección del personal requerido en puestos vacantes.</li> <li>6. Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos.</li> <li>7. No se utilizan eficientemente indicadores de control.</li> <li>8. No se llevan de forma adecuada registros estadísticos de los servicios ofrecidos</li> <li>9. Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión en sus diversas áreas de servicio.</li> <li>10. No se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios.</li> <li>11. Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles.</li> <li>12. Falta de recursos económicos para el buen desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos.</li> <li>13. No se realizan auditorías de forma continua de los procesos de gestión.</li> <li>14. La delegación no posee actualmente los equipos necesarios, materiales e insumos para desempeñar sus funciones.</li> <li>15. Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.</li> </ol> |
| <b>OPORTUNIDADES (O)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>ESTRATEGIAS DO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica favorable que permite fácil acceso a los estudiantes y comunidad universitaria.</li> <li>2. Avances tecnológicos, disponibilidad de equipos en el mercado y tecnologías de información y comunicación.</li> <li>3. Crecimiento de la población de estudiantes.</li> <li>4. Prestigio y reconocimiento en el sector universitario.</li> <li>5. Nuevas tendencias y enfoques que cuentan con técnicas y métodos modernos para el abordaje del desarrollo estudiantil.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar e implementar un sistema de información enfocado a los procesos de gestión para apoyo a la gerencia y cómodo manejo por parte de los empleados (D8, D9, 02).</li> <li>2. Establecer mecanismos de divulgación de los manuales de cargos y procedimientos que indique las instrucciones a seguir en los procesos que se desarrollan en las áreas de servicio. (D1, D4, D5, D13, 02).</li> <li>3. Implementar programas de capacitación del personal sobre métodos actualizados de abordaje del desarrollo estudiantil para mantener estándares de calidad y atención al usuario. (D3, D4, D10, D13, O4, O5).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Elaboración Propia.



**Tabla 4.14. (3/4) Matriz FODA. Estrategias FA.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIAS FA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>FORTALEZAS (F)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación formal acorde a los requerimientos internos.</li> <li>2. Comunicación efectiva entre el personal y directivos.</li> <li>3. Buen liderazgo que impulsa la motivación del personal de la Delegación.</li> <li>4. Existencia de compromiso, disposición y sentido de pertenencia enfocado hacia el cumplimiento en la prestación de servicios a la comunidad universitaria.</li> <li>5. Cuenta con formatos y herramientas de gestión para medir el desempeño y cumplimiento laboral.</li> <li>6. Estrategias de publicidad de buen alcance mediante el uso de redes sociales.</li> </ol> |
| <b>AMENAZAS (A)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b><u>ESTRATEGIAS FA</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déficit presupuestario de las Universidades Públicas.</li> <li>2. Tendencia al alza de la tasa de inflación.</li> <li>3. Estancamiento de los salarios de los trabajadores universitarios.</li> <li>4. Alto grado de delincuencia e inseguridad en el recinto universitario.</li> <li>5. Deterioro de las instalaciones y áreas de trabajo.</li> <li>6. Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector universitario.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover por diversos medios información sobre los servicios estudiantiles ofrecidos por la DDE (F4, F6, A1).</li> <li>2. Aseguramiento de la calidad de los formatos y procedimientos mediante normas y estándares actualizados.</li> <li>3. Establecer mecanismos eficientes de comunicación de la información.</li> <li>4. Motivar a los empleados con incentivos de recompensa por su desempeño. (D2, D3, D4, O4).</li> </ol>                                                                                                                                                                    |

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 4.15. (4/4) Matriz FODA. Estrategias DA.**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRATEGIAS DA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>DEBILIDADES (D)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencias en la divulgación y comunicación al personal de la información relacionada con los manuales de cargos y procedimientos.</li> <li>2. La cantidad de personas laborando actualmente en la delegación es insuficiente para cubrir todas las áreas ofertadas y atender la demanda estudiantil.</li> <li>3. No se están realizando programas de capacitación y adiestramiento dirigidos al personal.</li> <li>4. No se aplica un sistema de evaluación continua del desempeño de los trabajadores de la delegación.</li> <li>5. Retraso en la solicitud de reclutamiento y selección del personal requerido en puestos vacantes.</li> <li>6. Falta de mecanismos de medición del grado de alcance de los objetivos.</li> <li>7. No se utilizan eficientemente indicadores de control.</li> <li>8. No se llevan de forma adecuada registros estadísticos de los servicios ofrecidos</li> <li>9. Ausencia de un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión en sus diversas áreas de servicio.</li> <li>10. No se evalúan las necesidades y requerimientos de los usuarios.</li> <li>11. Disminución significativa de la prestación de los servicios estudiantiles.</li> <li>12. Falta de recursos económicos para el buen desenvolvimiento de las actividades y servicios ofrecidos.</li> <li>13. No se realizan auditorías de forma continua de los procesos de gestión.</li> <li>14. La delegación no posee actualmente los equipos necesarios, materiales e insumos para desempeñar sus funciones.</li> <li>15. Ausencia de medidores de satisfacción del usuario.</li> </ol> |
| <b>AMENAZAS (A)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>ESTRATEGIAS DA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déficit presupuestario de las Universidades Públicas.</li> <li>2. Tendencia al alza de la tasa de inflación.</li> <li>3. Estancamiento de los salarios de los trabajadores universitarios.</li> <li>4. Alto grado de delincuencia e inseguridad en el recinto universitario.</li> <li>5. Deterioro de las instalaciones y áreas de trabajo.</li> <li>6. Modelo político implementado por el Estado desfavorable para el sector universitario.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reactivar relaciones con fundaciones e instituciones externas para garantizar la prestación de servicios de atención estudiantil en el área de salud y servicios odontológicos.</li> <li>2. Establecer mecanismos eficientes para el reclutamiento y selección del personal requerido.</li> <li>3. Diseñar indicadores para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas.</li> <li>4. Establecer convenios o alianzas estratégicas con instituciones, o entes públicos en apoyo a la mejora de los procesos de gestión del área de servicios.</li> <li>5. Realizar jornadas periódicas de mantenimiento para mejorar las áreas y los espacios de trabajo.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fuente: Elaboración Propia.

Durante la realización de la matriz FODA se desarrollaron estrategias las cuales ayudaran a cumplir los objetivos estratégicos definidos con anterioridad y que fueron fundamentales con relación a cada una de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno y aquellas fortalezas y debilidades presentes dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES

Se presentan las conclusiones de este trabajo de investigación, con respecto a los resultados obtenidos en el estudio y en función de los objetivos planteados.

- Se logró el diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de la delegación de desarrollo estudiantil y se presentaron los resultados en tablas y gráficas con sus respectivos análisis, luego de resumir la información obtenida de la aplicación de las entrevistas y encuestas aplicadas al personal del departamento y a los usuarios de los diferentes servicios ofrecidos por esta dependencia.
- Se evaluó la misión y visión estratégica tomando en cuenta los lineamientos establecidos por Strickland y Thompson (2012), contando para ello con la participación y aprobación de la gerencia de la delegación.
- El análisis del contexto interno realizado resaltó los factores de mayor importancia de acuerdo a los aspectos sugeridos por David (2008), logrando cubrirse las áreas de administración, marketing, finanzas y producción de servicios y operaciones. Se identificaron veintiún (21) factores internos claves, seis (6) de ellos son fortalezas y quince (15) debilidades. La Delegación obtuvo una puntuación promedio de acuerdo a la Matriz de los Factores Internos (EFI) de 2,04 lo que refleja que esta dependencia no tiene un sólido desenvolvimiento interno debido a que las debilidades presentes en mayor número, afectan significativamente la situación crítica interna.
- La realización del análisis o auditoría externa permitió la identificación de los factores críticos del entorno que intervienen positiva o negativamente en la delegación, identificándose cinco (5) oportunidades y seis (6) amenazas, culminando este análisis con la realización de la Matriz de los Factores Externos (EFE) donde se obtuvo una calificación de 2,10 puntos, por debajo de la media

- de 2,50 puntos. Se evidenció que la DDE no tiene una relación con su entorno de manera positiva dada la relevancia de las amenazas en el ambiente; aun así, existe espacio para mejorar sus mecanismos de defensa ante éstas, y sus fórmulas de aprovechamiento de las oportunidades.
  
- Se diseñaron estrategias gerenciales tomando en cuenta los resultados del diagnóstico de la situación actual y las variables claves obtenidas del análisis interno y externo, utilizando como herramienta analítica la matriz FODA. Con las estrategias propuestas se pretende mejorar la prestación de los servicios estudiantiles ofrecidos los cuales han disminuido en los últimos años. Para ello es fundamental reactivar las relaciones través de convenios o alianzas a fin de contrarrestar las amenazas del entorno y mejorar los puntos débiles de la DDE.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar las estrategias formuladas en este trabajo de investigación, mediante la generación de planes de acción que conduzcan al mejoramiento continuo, sirviendo de base y referencia para el futuro y también para las delegaciones de otros núcleos.
- Formalizar y promover la misión-visión de la delegación a todos los niveles de la organización, para que el personal se sienta identificado y comprometido, a fin de direccionar las actividades hacia el logro de las metas y objetivos organizacionales.
- Diseñar políticas internas, entre las cuales se establezca con carácter de obligatoriedad el compromiso de darle continuidad a los planes que se estén ejecutando, para así garantizar la consecución en el logro de los objetivos.
- Realizar evaluaciones internas y externas de forma continua, para que el análisis de los factores que inciden en el sistema de gestión sean tomados en cuenta y se realicen los ajustes necesarios en la planificación y ejecución de las actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. 6ta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas.
- Bruzco, Hurtado. (2015). *Pensamiento Estratégico Emergente en la Construcción de la Realidad Sustentable, Sector Cacao; Estado Sucre, Venezuela*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, vol. 24, núm. 48, julio-diciembre, 2015, pp. 72- 99.
- Canelones, Orlando y Fuentes, Roberto. (2018). *Toma de Decisiones un Abordaje desde el Punto de Vista Holístico Negotium*, vol. 11, núm. 31, julio, 2015, pp. 48-73. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela.
- Castillo, E. (2023). Informe de Coyuntura Venezuela. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (IIES UCAB). <https://elucabista.com/wp-content/uploads/2023/01/Informe-de-Coyuntura-Venezuela-Octubre-2023-ACT.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11va Edición. Fondo Legis. Colombia.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ta Edición. Pearson Prentice Hall. México.
- De la Vega, I. y Vargas, C. (2017). *La Intención de Emigración de Estudiantes Universitarios. Estudio Comparado en Cuatro Universidades Venezolanas*. INTERCIENCIA. Vol. 42, N° 12, pp. 798-804.

El Nacional Web. (2018). *Universidad del Zulia se declaró en Estado de Emergencia*. Disponible en Acceso el: 01 feb. 2018.

Guaramata, Y. (2009). *Evaluación de Riesgos Laborales presentes en las Áreas de Trabajo de la Delegación de Desarrollo Estudiantil (DDE) en la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui*. Universidad de Oriente. Venezuela.

Gutiérrez, J. y Romero, J. (2020). *Factores Asociados a la Diáspora de Estudiantes Universitarios*. Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 25, núm. Esp.3, pp. 216-226. Universidad del Zulia. <https://doi.org/0.5281/zenodo.3907073>

Gutiérrez, Orlando. (2016). *La Contextualización de los Modelos Gerenciales y la Formación de Directivos Empresariales en Latinoamérica*. Universidad Pontificia Javeriana Facultad de Ciencias Sociales. Colombia.

George P. Huber. (1998). *Toma de Decisiones en la Gerencia*. Ediciones Trillas.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik. (2018). *La Gerencia Corporativa*. España.

Hernández, Fernández y Batista, P (2006). *Metodología de la Investigación*. 3era Edición. México.

Hernández, M. (2022). *Estrategias Gerenciales Basadas en el Enfoque por Competencias, para la Optimización del Desempeño Laboral del Personal Directivo”, Caso de Estudio: Personal directivo del Taller Laboral San Cristóbal, Parroquia la Concordia, Municipio San Cristóbal, Estado Táchira*. Universidad Experimental del Táchira. San Cristóbal, Venezuela.

Hurtado. (2010). *Metodología a la Investigación*. Ediciones Sypal. Caracas, Venezuela.



- Mago (2016). *Descripción de los Modelos Gerenciales Aplicados como Técnicas de Gestión en las Organizaciones Exitosas en Venezuela*. Universidad Santa María, Barcelona, Estado Anzoátegui. Venezuela.
- López. (2016). *Cultura Capacitadora y Alineación Organizativa: Bases del Éxito Empresarial en Entornos Globales*. Universidad de Murcia. España.
- Martínez, A. (2016). *Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo*. Compendium, vol. 19, núm. 36, 2016, pp. 35-59. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.
- Melean, R. Cañizales, I. Montes de Oca, Y. (2018). *Articulación de Funciones Universitarias: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad del Zulia – Venezuela*. Revista Venezolana de Gerencia Vol. 23, Núm. 1, Universidad del Zulia. DOI: <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v23i1.24472>.
- Mosquera, M. (2021). *Estrategias Gerenciales para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano y Recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” Cantón Pasaje, Provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Universidad del Perú. Lima, Perú.
- Morrissey, G. (1996). *Planeación Táctica*. 1era ed. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F.
- Pachano, N. y Vásquez, H. (2015). *Estrategias Gerenciales en el Nuevo Contexto Universitario hacia la Transformación Social. Caso Universidad Nacional Experimental: “Rafael María Baralt”, Sede Cabimas*. Multiciencias, Vol. 15, Núm. 1, Universidad del Zulia. Venezuela.

- Rodríguez. (2018). *Propuesta de un Sistema de Gestión Estratégica para la Empresa Servipica, C.A.* Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui. Escuela de Ciencias Administrativas.
- Rodríguez, P. y García, J. (2017). *Retrospectiva de la Política Universitaria en Venezuela*. Voces de la Educación, Año: 2, nº2, pp. 133-156
- Sánchez, Gustavo. (2005). *Estrategia Gerencial para el Mejoramiento del Desempeño Organizacional de la Empresa Comercializadora Productos Químicos Esquimsa, C.A.* Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.
- Strickland, A. y Thompson A. (2012). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*. 18va ed. Editorial Mc Graw-Hill. Guadalajara, México.
- Senlle, A. (2007). *Calidad y Liderazgo*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, pág. 191.
- Zapata, Rotundo. (2015). *El Tamaño y la Estructura de la Organización, es un Estudio Teórico y Empírico con el Enfoque Contingente*. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 23, núm. 34, julio-diciembre, 2015, pp. 193-208. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia.

## APENDICES

### APENDICE A. Encuestas del Personal Administrativo.

Encuestas realizadas en la auditoría interna para el estudio del Aspecto de Administración de la Delegación (DDE).

| DELEGACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL. UDO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                               |   |   |   |   |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|--|--|--|
| <p>Instrucciones: Lea cada pregunta y marque con "X" la respuesta que considere más apropiada. El número de cada columna a la derecha de la tabla corresponde con la parte izquierda de la misma fila, en donde se ubica la leyenda de ítem.</p> <p><b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b></p> <p>A. Planeación B. Organización C. Dirección D. Integración de Personal E. Control</p> |                                                                                                               |   |   |   |   |  |  |  |
| ID                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ÍTEM: 0) No    1) No sé    2) Tal vez    3) Sí                                                                | 0 | 1 | 2 | 3 |  |  |  |
| A1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Tiene la Delegación una misión formalmente definida?                                                         |   |   |   |   |  |  |  |
| A2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Cuenta la Delegación con una visión definida?                                                                |   |   |   |   |  |  |  |
| A3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Tiene éste departamento objetivos claros y formalmente definidos?                                            |   |   |   |   |  |  |  |
| A4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿La Delegación cuenta con un programa de actividades formalmente definido?                                    |   |   |   |   |  |  |  |
| B1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Posee la Delegación una estructura organizativa que se evidencie a través de un organigrama formal?          |   |   |   |   |  |  |  |
| B2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Posee la Delegación manuales de descripción de cargos?                                                       |   |   |   |   |  |  |  |
| B3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿El número de empleados y los puestos de trabajos son los adecuados actualmente para cumplir con las labores? |   |   |   |   |  |  |  |
| B4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Existe en la Delegación manual de procedimientos?                                                            |   |   |   |   |  |  |  |
| C1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Considera que las labores desempeñadas en la Delegación son importantes?                                     |   |   |   |   |  |  |  |
| C2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Es el ambiente de trabajo propicio para el desempeño de sus labores?                                         |   |   |   |   |  |  |  |
| C3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ¿Se siente identificado con su trabajo y orgulloso de pertenecer a la Delegación de Desarrollo Estudiantil?   |   |   |   |   |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| D1 | ¿Considera que la remuneración del trabajo es acorde con las actividades que desempeñan los empleados?                                                                                                          |   |   |   |   |
| E1 | ¿Existe algún mecanismo para medir el grado de alcance de los objetivos y metas organizacionales?                                                                                                               |   |   |   |   |
| E2 | ¿Se manejan indicadores de gestión y la Información estadística se realiza de forma correcta?                                                                                                                   |   |   |   |   |
| E3 | ¿Usa la empresa formatos de control para las asistencias y retardo laboral?                                                                                                                                     |   |   |   |   |
| E4 | ¿Posee un listado de los bienes y equipos que se encuentran en su dependencia?                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| E5 | ¿La Delegación posee un sistema automatizado para el manejo de la información de la gestión?                                                                                                                    |   |   |   |   |
| ID | <b>ÍTEM: 0) Nunca 1) A veces 2) Frecuentemente 3) Siempre</b>                                                                                                                                                   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| D2 | ¿Existe cierto grado de cooperación entre los empleados para el buen desarrollo de las actividades de la Delegación?                                                                                            |   |   |   |   |
| B5 | ¿Las cargas de trabajo son adecuadamente distribuidas?                                                                                                                                                          |   |   |   |   |
| C4 | ¿Se promueven actividades sociales entre el personal?                                                                                                                                                           |   |   |   |   |
| E6 | ¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal?                                                                                                                                 |   |   |   |   |
| E7 | ¿Usa la Delegación un formato de evaluación del desempeño del personal?                                                                                                                                         |   |   |   |   |
| E8 | ¿Las inasistencias injustificadas son sancionadas?                                                                                                                                                              |   |   |   |   |
| D3 | ¿Qué técnicas de selección de personal se emplean en la organización?<br>___ Ninguna<br>___ Entrevistas de Selección<br>___ Pruebas de Conocimiento<br>___ Pruebas Psicométricas<br>Otras<br>(Especifique)_____ |   |   |   |   |
| D4 | ¿Se realizan programas de adiestramiento para los nuevos empleados?                                                                                                                                             |   |   |   |   |
| D5 | ¿Se realizan programas de capacitación periódicamente?                                                                                                                                                          |   |   |   |   |
| D6 | ¿Se utiliza algún formato oficial para la solicitud de                                                                                                                                                          |   |   |   |   |

|    |                                                                                         |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
|    | personal?                                                                               |   |   |   |   |
| D7 | ¿Se maneja algún sistema de recompensa en la organización para los empleados?           |   |   |   |   |
| ID | <b>ÍTEM: 0) No se evalúa 1) Malo 2) Regular 3) Bueno</b>                                | 0 | 1 | 2 | 3 |
| D8 | ¿Cómo es el nivel de capacitación del personal de la Delegación?                        |   |   |   |   |
| ID | <b>ÍTEM: 0) Malo 1) Regular 2) Bueno 3) Excelente</b>                                   | 0 | 1 | 2 | 3 |
| C5 | ¿Cómo cataloga usted la comunicación entre los miembros del personal de la Delegación?  |   |   |   |   |
| C6 | ¿Cómo cataloga usted la comunicación del personal con los directivos de la Institución? |   |   |   |   |

Encuestas realizadas en la auditoría interna para el estudio del Aspecto de Producción y Operaciones de la Delegación (DDE)

| DELEGACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTEL. UDO                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                  |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Instrucciones: Lea cada pregunta y marque con "X" la respuesta que considere más apropiada. El número de cada columna a la derecha de la tabla corresponde con la parte izquierda de la misma fila, en donde se ubica la leyenda de ítem. |                                                                                                  |   |   |   |   |
| ASPECTOS DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS Y OPERACIONES                                                                                                                                                                                         |                                                                                                  |   |   |   |   |
| A. Procesos B. Capacidad e Inventario C. Fuerza Laboral D. Calidad                                                                                                                                                                        |                                                                                                  |   |   |   |   |
| ID                                                                                                                                                                                                                                        | ÍTEM: 0) No 1) No sé 2) Tal vez 3) Sí                                                            | 0 | 1 | 2 | 3 |
| A1                                                                                                                                                                                                                                        | ¿Posee la Delegación los equipos necesarios para desempeñar sus funciones?                       |   |   |   |   |
| A2                                                                                                                                                                                                                                        | ¿Cuenta la Delegación con equipos de trabajo de última generación?                               |   |   |   |   |
| A3                                                                                                                                                                                                                                        | ¿Conoce usted el manejo total de los equipos con los que desempeña sus labores?                  |   |   |   |   |
| A4                                                                                                                                                                                                                                        | ¿La estructura física o área de trabajo donde desempeña sus labores se encuentra en buen estado? |   |   |   |   |
| A5                                                                                                                                                                                                                                        | ¿Posee la Delegación actualmente un sistema                                                      |   |   |   |   |

|    |                                                                                                         |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
|    | computarizado?                                                                                          |   |   |   |   |
| B1 | ¿Posee la Delegación suficiente capacidad para atender a los usuarios?                                  |   |   |   |   |
| C1 | ¿Cuenta la Delegación con la cantidad necesaria de empleados para atender a la demanda de usuarios?     |   |   |   |   |
| D1 | ¿Existe gestión de calidad en la Delegación?                                                            |   |   |   |   |
| D2 | ¿La Delegación garantiza la conservación de los materiales en inventario?                               |   |   |   |   |
| D3 | ¿Se implementa algún medidor de satisfacción del usuario?                                               |   |   |   |   |
| ID | <b>ÍTEM: 0) Nunca 1) Rara vez 2) A veces 3) Siempre</b>                                                 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| A6 | ¿Se realizan mantenimientos preventivos a los equipos y bienes de la Delegación?                        |   |   |   |   |
| B2 | ¿Cuenta la Delegación con la cantidad necesaria de insumos para satisfacer la demanda?                  |   |   |   |   |
| B3 | ¿Se realiza planificación en cuanto a la capacidad de inventario?                                       |   |   |   |   |
| B4 | ¿Dispone la Delegación de insumos en inventario que permitan cubrir posibles variaciones de la demanda? |   |   |   |   |
| C2 | ¿Las horas trabajadas corresponden a lo establecido en la Ley Orgánica del trabajo?                     |   |   |   |   |
| C3 | ¿Se realizan reuniones entre la gerencia y el personal de la Delegación?                                |   |   |   |   |
| C4 | ¿Se respeta la integridad física del empleado?                                                          |   |   |   |   |
| D4 | ¿Se realizan procedimientos de inspección de calidad?                                                   |   |   |   |   |

Encuestas realizadas en la auditoría interna para el estudio del Aspecto de Marketing y Finanzas (DDE)

**DELEGACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL. UDO**

Instrucciones: Lea cada pregunta y marque con “X” la respuesta que considere más apropiada. El número de cada columna a la derecha de la tabla corresponde con la parte izquierda de la misma fila, en donde se ubica la leyenda de ítem.

### ASPECTOS DE MARKETING Y FINANZAS

A. Marketing B. Finanzas

| ID | ÍTEM: 0) Nunca 1) A veces 2) Frecuentemente 3) Siempre                                              | 0 | 1 | 2 | 3 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| A1 | ¿Se hace uso de medios de comunicación o redes sociales para dar a conocer los servicios ofrecidos? |   |   |   |   |
| A2 | ¿Se evalúan las necesidades y exigencias de los usuarios?                                           |   |   |   |   |
| B1 | ¿Se realizan auditorias de forma continua de los procesos de gestión?                               |   |   |   |   |
| ID | ÍTEM: 0) No 1) No sé 2) Tal vez 3) Sí                                                               | 0 | 1 | 2 | 3 |
| B2 | ¿La Delegación cuenta con un presupuesto adaptado a sus necesidades?                                |   |   |   |   |
| B3 | ¿Cuenta la Delegación con el personal capacitado para garantizar el buen uso de los recursos?       |   |   |   |   |

## APENDICE B. Resultados de la Aplicación de las Encuestas

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

A. Planeación B. Organización C. Dirección D. Integración de Personal E. Control

#### A1 ¿Tiene la Delegación una misión formalmente definida?

**Tabla B.1.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A1 de administración.

| Ítem           | Distribución de Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 0                          | 0                         |
| No Sé          | 0                          | 0                         |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 10                         | 100                       |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



**Figura B.1.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A1 de administración. **Fuente:** Propia



### A2 ¿Cuenta la Delegación con una visión definida?

**Tabla B.2.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A2 de administración.

| Ítem           | Distribución de Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 0                          | 0                         |
| No Sé          | 0                          | 0                         |
| Tal Vez        | 2                          | 20                        |
| Si             | 8                          | 80                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

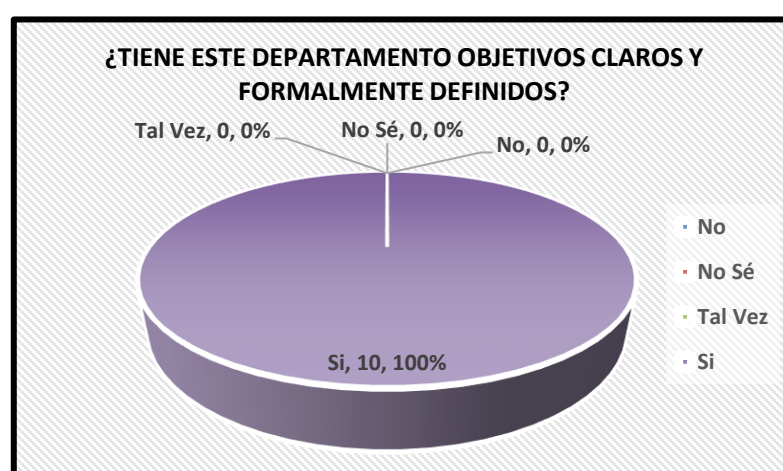


**Figura B.2.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A2 de administración. **Fuente:** Propia

### A3 ¿Tiene este departamento objetivos claros y formalmente definidos?

**Tabla B.3.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A3 de administración.

| Ítem           | Distribución de Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 0                          | 0                         |
| No Sé          | 0                          | 0                         |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 10                         | 100                       |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

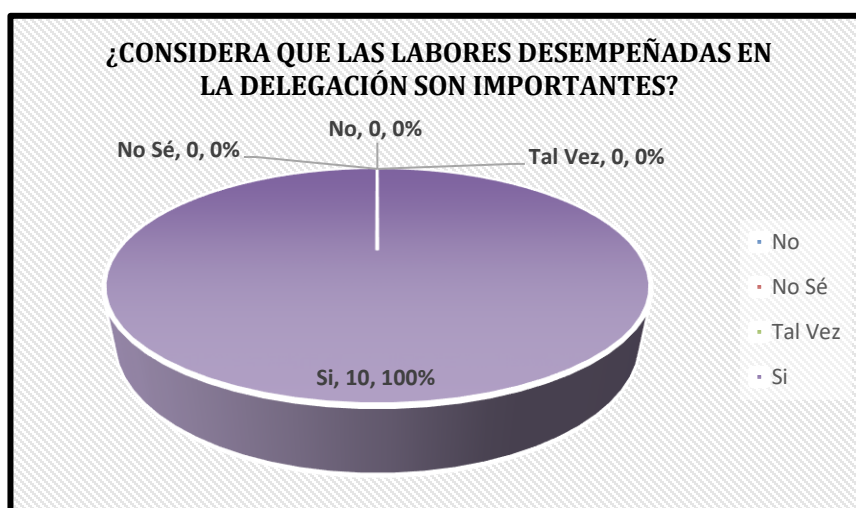


**Figura B.3.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A3 de administración. **Fuente:** Propia

**C1 ¿Considera que las labores desempeñadas en la Delegación son importantes?**

**Tabla B.4.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C1 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 0                          | 0                         |
| No Sé          | 0                          | 0                         |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 10                         | 100                       |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

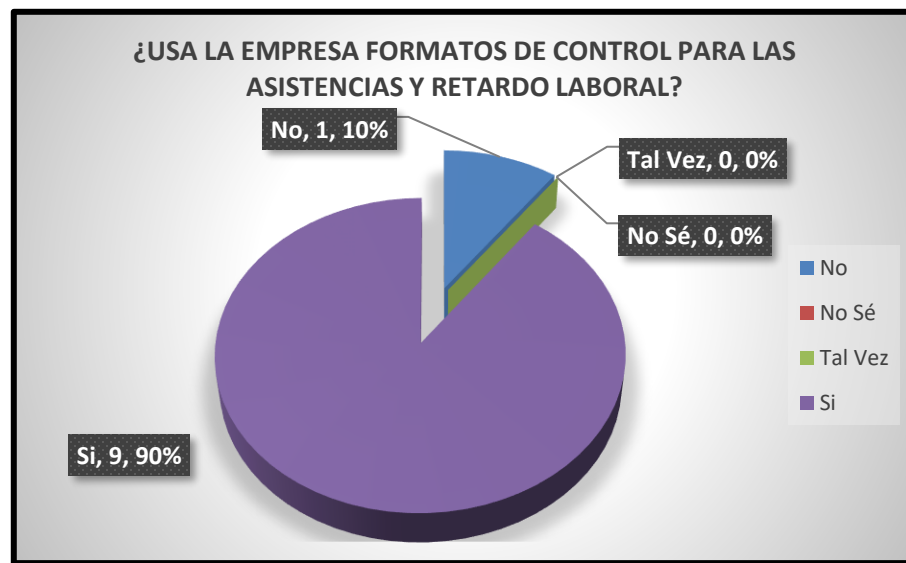


**Figura B.4.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C1 de administración. **Fuente:** Propia.

**E3 ¿Usa la empresa formatos de control para las asistencias y retardo laboral?**

**Tabla B.5.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E3 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 1                          | 10                        |
| No Sé          | 0                          | 0                         |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 9                          | 90                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

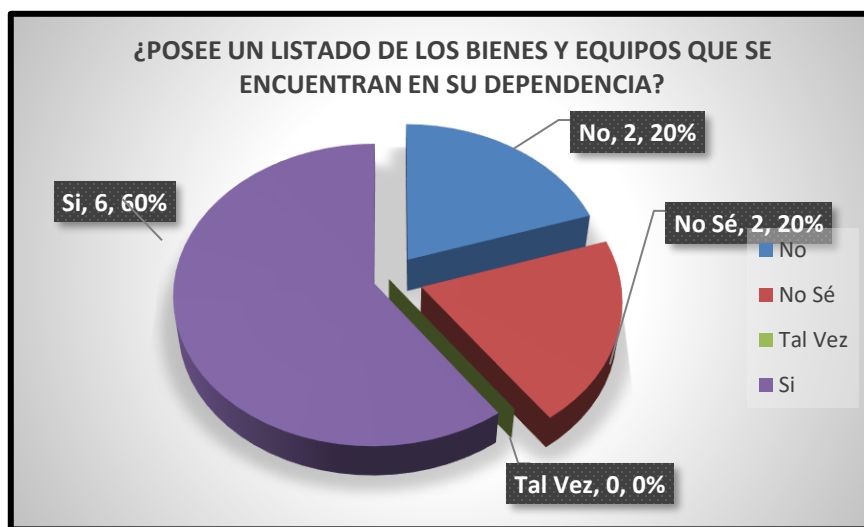


**Figura B.5.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E3 de administración. **Fuente:** Propia.

**E4 ¿Posee un listado de los bienes y equipos que se encuentran en su dependencia?**

**Tabla B.6.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E4 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 2                          | 20                        |
| No Sé          | 2                          | 20                        |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 6                          | 60                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

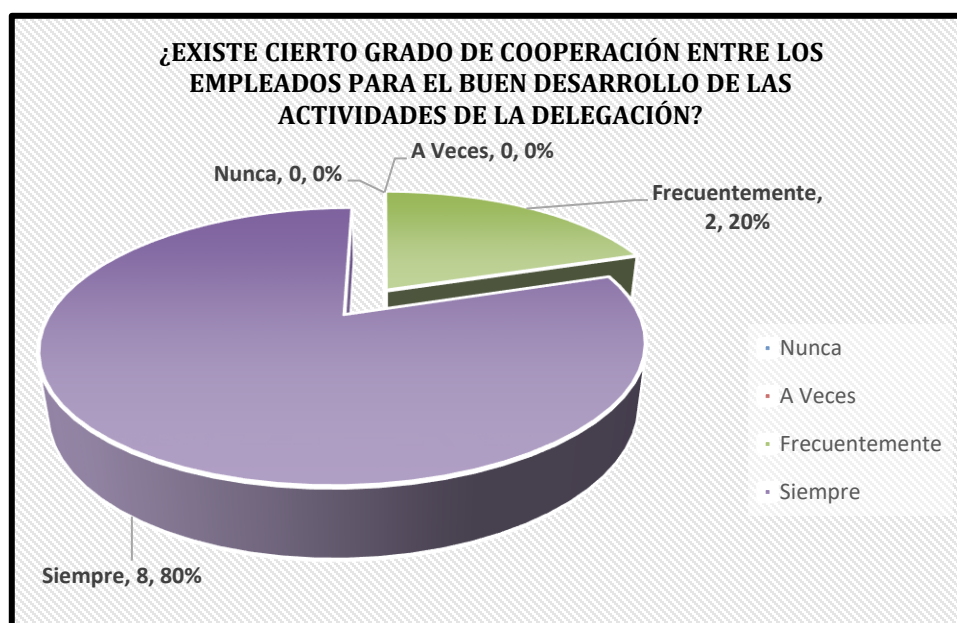


**Figura B.6.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E4 de administración. **Fuente:** Propia.

**D2 ¿Existe cierto grado de cooperación entre los empleados para el buen desarrollo de las actividades de la Delegación?**

**Tabla B.7.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D2 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 0                          | 0                         |
| Frecuentemente | 2                          | 20                        |
| Siempre        | 8                          | 80                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

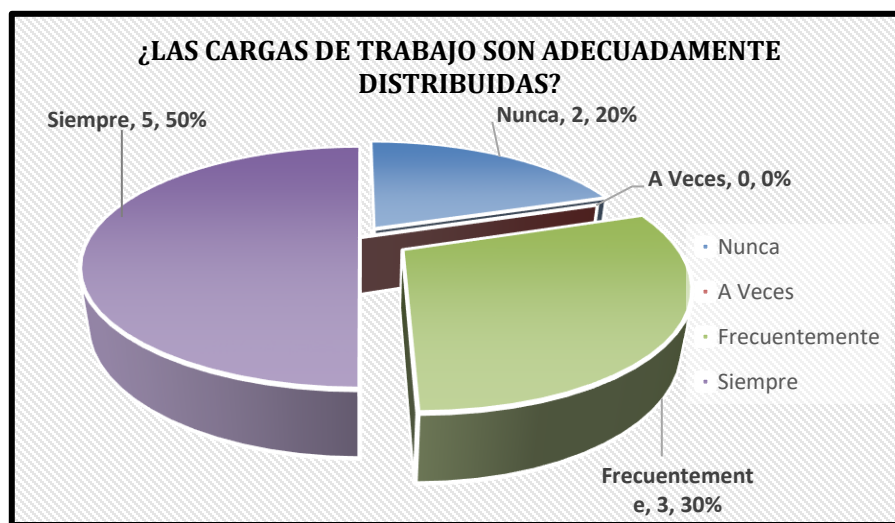


**Figura B.7.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D2 de administración. **Fuente:** Propia.

**B5 ¿Las cargas de trabajo son adecuadamente distribuidas?**

**Tabla B.8.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B5 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 2                          | 20                        |
| A Veces        | 0                          | 0                         |
| Frecuentemente | 3                          | 30                        |
| Siempre        | 5                          | 50                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

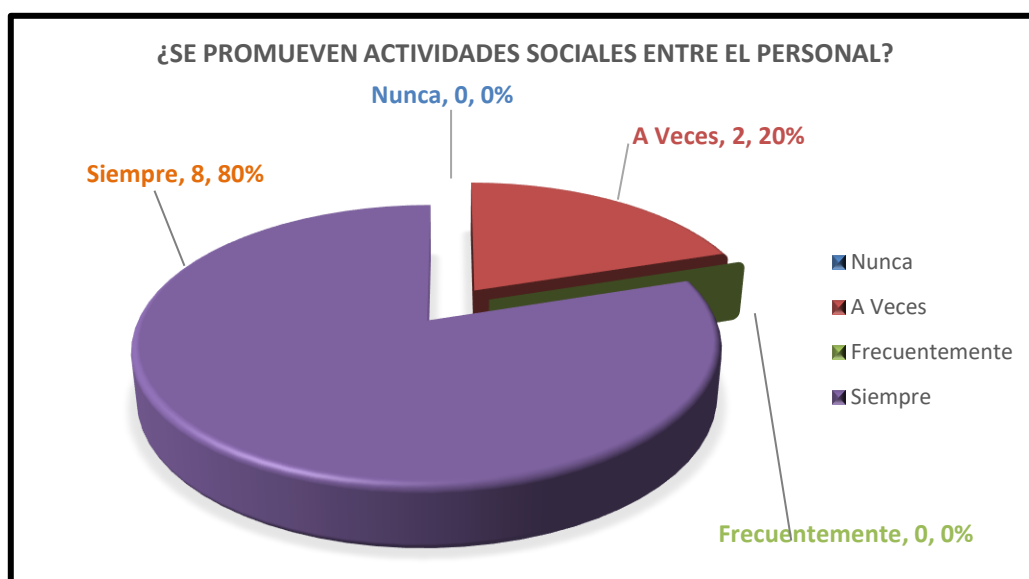


**Figura B.8.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B5 de administración. **Fuente:** Propia.

**C4 ¿Se promueven actividades sociales entre el personal?**

**Tabla B.9.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C4 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 2                          | 20                        |
| Frecuentemente | 0                          | 0                         |
| Siempre        | 8                          | 80                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



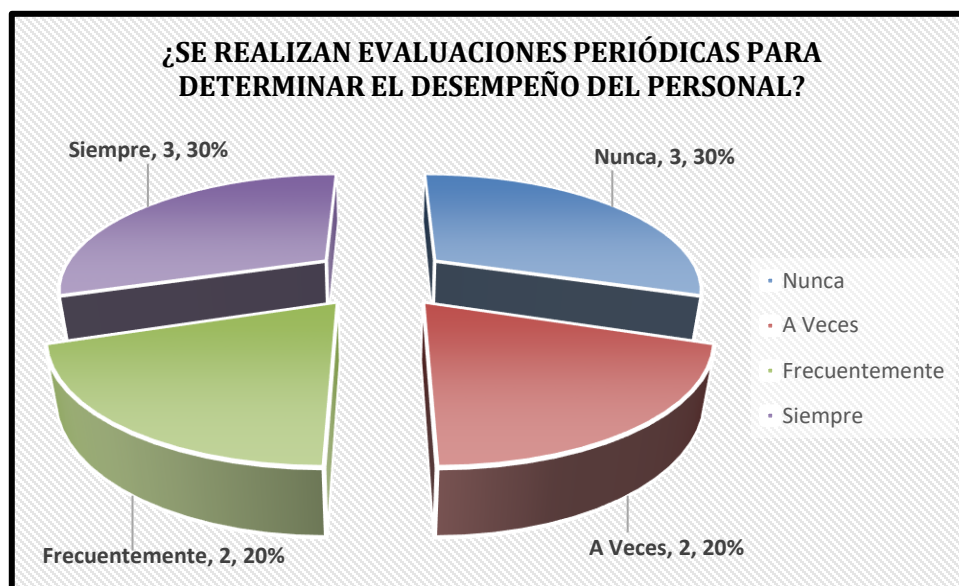
**Figura B.9.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C4 de administración. **Fuente:** Propia.

**E6 ¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal?**

**Tabla B.10.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E6 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 3                          | 30                        |
| A Veces        | 2                          | 20                        |
| Frecuentemente | 2                          | 20                        |
| Siempre        | 3                          | 30                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



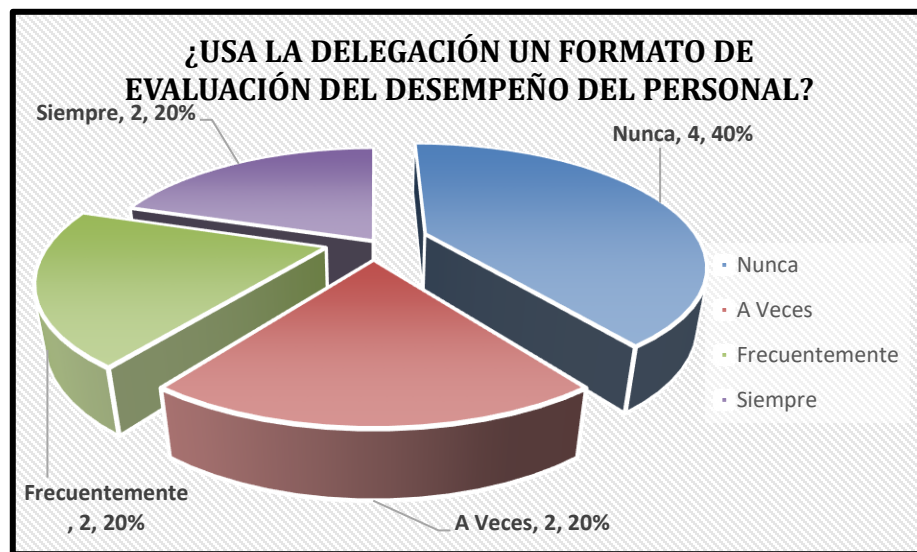


**Figura B.10.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E6 de administración. **Fuente:** Propia.

**E7 ¿Usa la Delegación un formato de evaluación del desempeño del personal?**

**Tabla B.11.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E7 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 4                          | 40                        |
| A Veces        | 2                          | 20                        |
| Frecuentemente | 2                          | 20                        |
| Siempre        | 2                          | 20                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

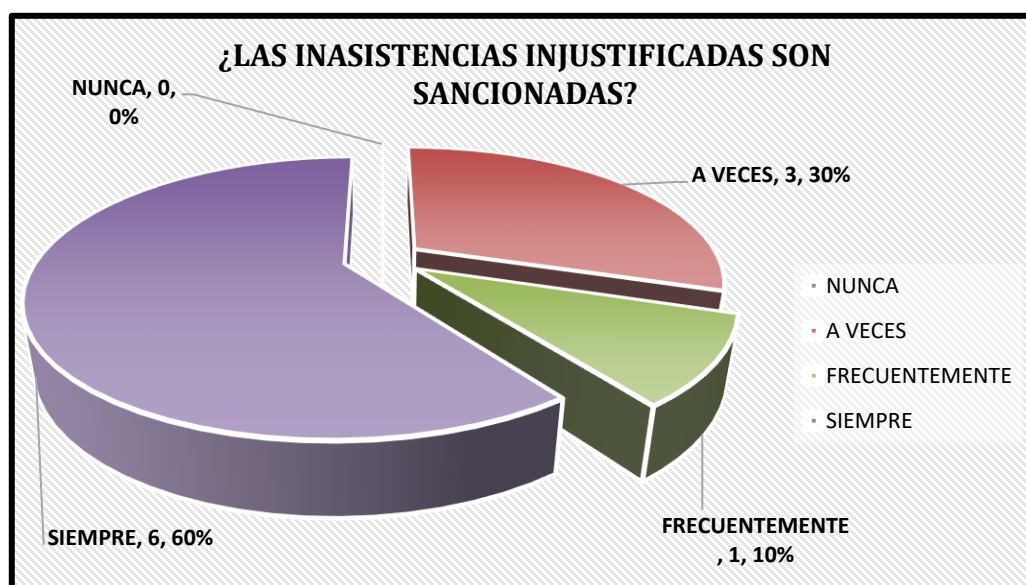


**Figura B.11.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E7 de administración. **Fuente:** Propia.

**E8 ¿Las inasistencias injustificadas son sancionadas?**

**Tabla B.12.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E8 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 3                          | 30                        |
| Frecuentemente | 1                          | 10                        |
| Siempre        | 6                          | 60                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

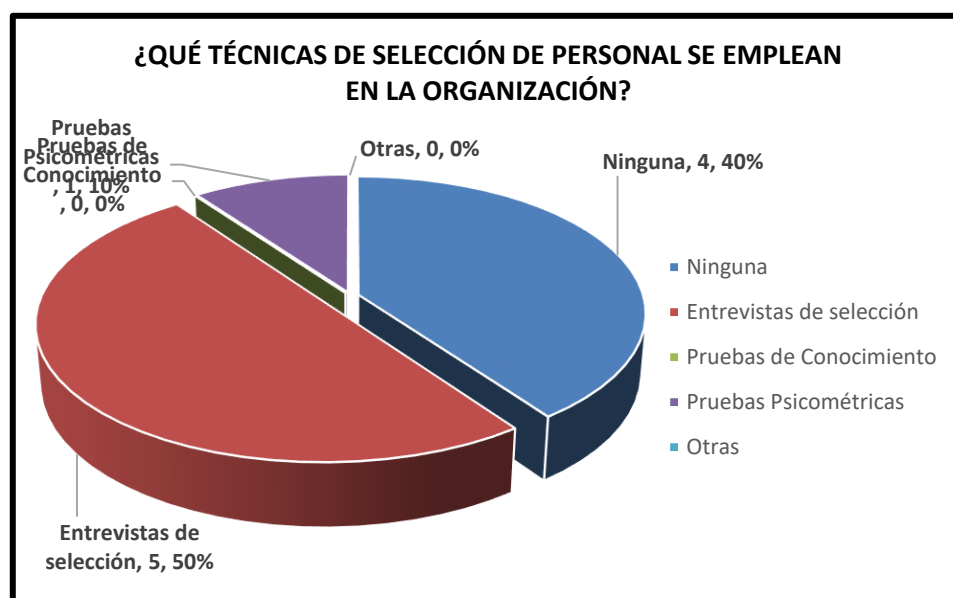


**Figura B.12.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta E8 de administración. **Fuente:** Propia.

**D3 ¿Qué técnicas de selección de personal se emplean en la organización?**

**Tabla B.13.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D3 de administración.

| Ítem                     | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Ninguna                  | 4                          | 40                        |
| Entrevistas de selección | 5                          | 50                        |
| Pruebas de Conocimiento  | 0                          | 0                         |
| Pruebas Psicométricas    | 1                          | 10                        |
| Otras                    | 0                          | 0                         |
| <b>Totales</b>           | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

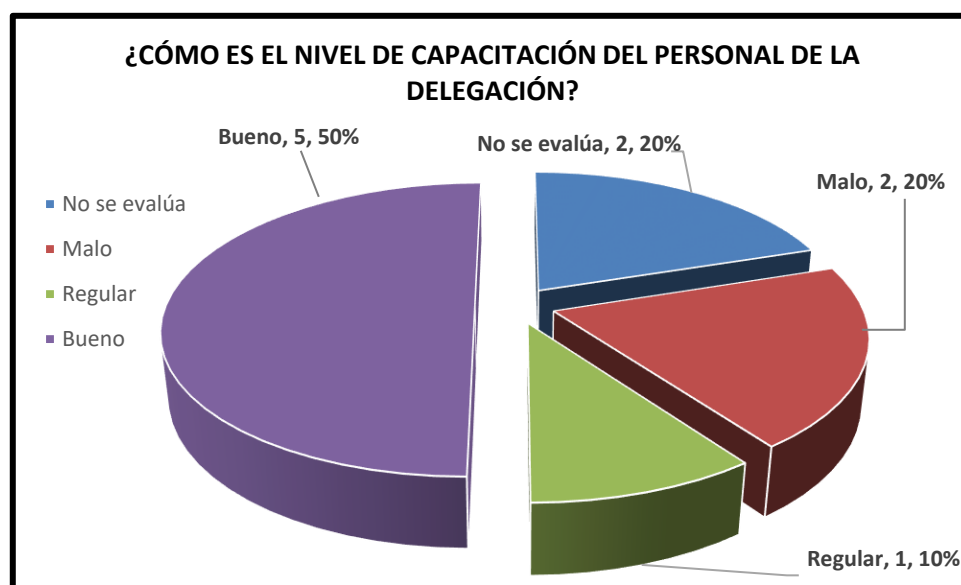


**Figura B.13.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D3 de administración. **Fuente:** Propia.

**D8 ¿Cómo es el nivel de capacitación del personal de la Delegación?**

**Tabla B.14.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D8 de administración.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No se evalúa   | 2                          | 20                        |
| Malo           | 2                          | 20                        |
| Regular        | 1                          | 10                        |
| Bueno          | 5                          | 50                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

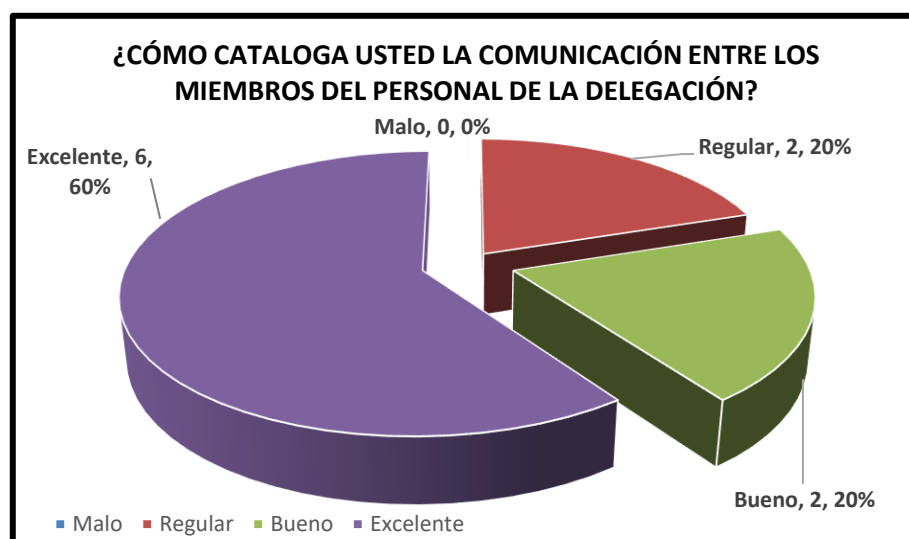


**Figura B.14.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D8 de administración. **Fuente:** Propia.

**C5 ¿Cómo cataloga usted la comunicación entre los miembros del personal de la Delegación?**

**Tabla B.15.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C5 de administración.

| Item           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Malo           | 0                          | 0                         |
| Regular        | 2                          | 20                        |
| Bueno          | 2                          | 20                        |
| Excelente      | 6                          | 60                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

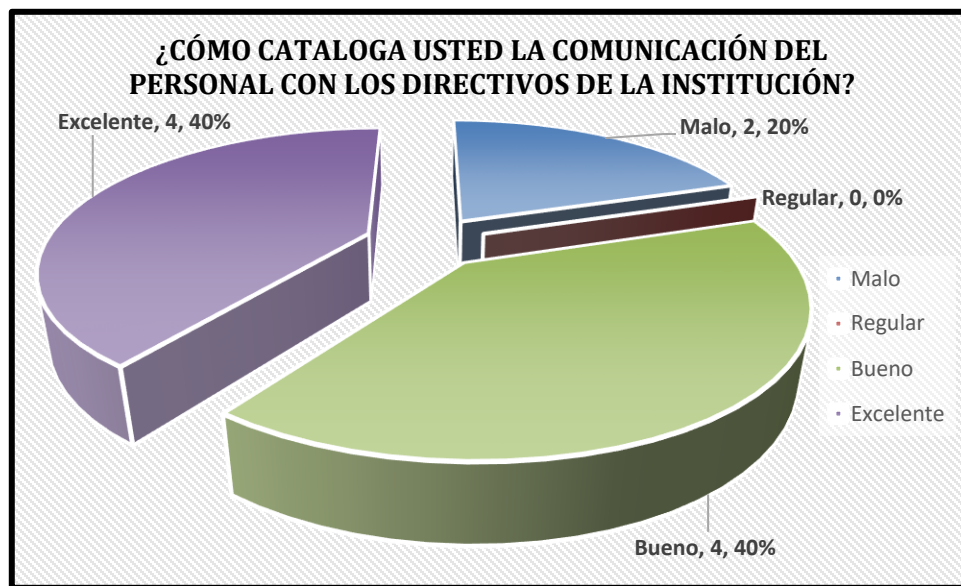


**Figura B.15.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C5 de administración. **Fuente:** Propia.

**C6 ¿Cómo cataloga usted la comunicación del personal con los directivos de la Institución?**

**Tabla B.16.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C6 de administración.

| Item           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Malo           | 2                          | 20                        |
| Regular        | 0                          | 0                         |
| Bueno          | 4                          | 40                        |
| Excelente      | 4                          | 40                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



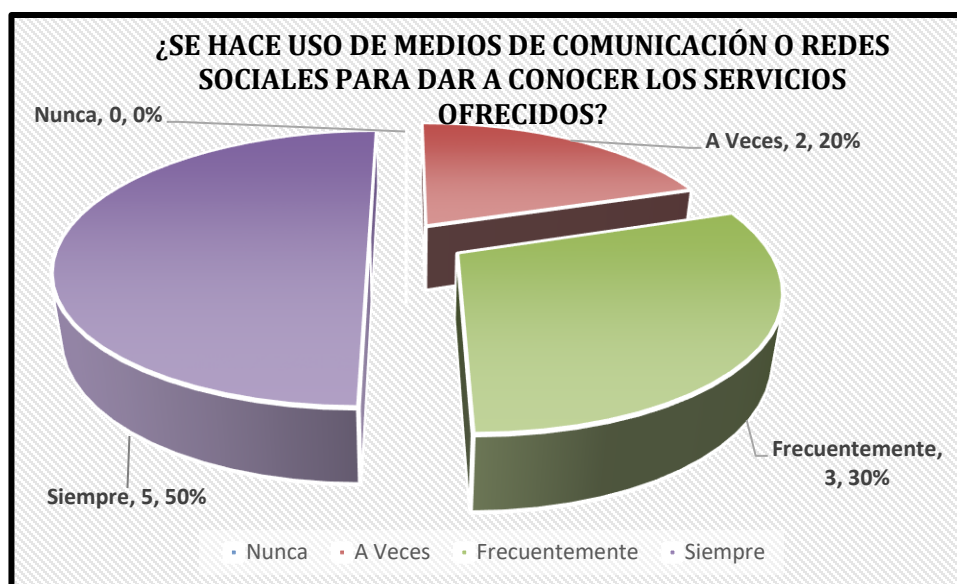
**Figura B.16.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C6 de administración. **Fuente:** Propia.

| ASPECTOS DE MARKETING Y FINANZAS |  |
|----------------------------------|--|
| A. Marketing B. Finanzas         |  |

**A1 ¿Se hace uso de medios de comunicación o redes sociales para dar a conocer los servicios ofrecidos?**

**Tabla B.17.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A1 de marketing y finanzas.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 2                          | 20                        |
| Frecuentemente | 3                          | 30                        |
| Siempre        | 5                          | 50                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



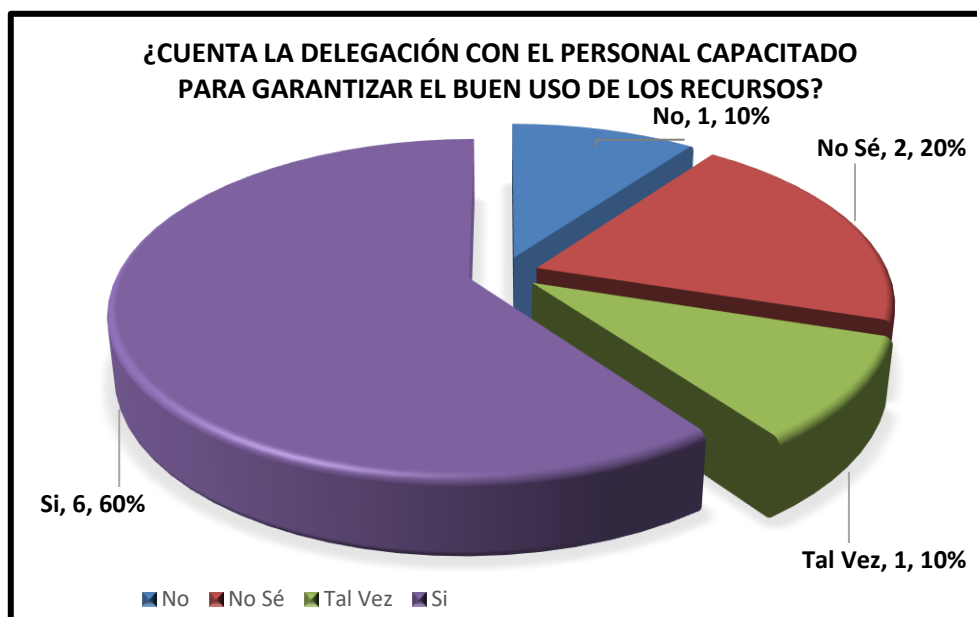
**Figura B.17.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A1 de marketing y finanzas. **Fuente:** Propia.

**B3 ¿Cuenta la Delegación con el personal capacitado para garantizar el buen uso de los recursos?**

**Tabla B.18.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B3 de marketing y finanzas.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 1                          | 10                        |
| No Sé          | 2                          | 20                        |
| Tal Vez        | 1                          | 10                        |
| Si             | 6                          | 60                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |





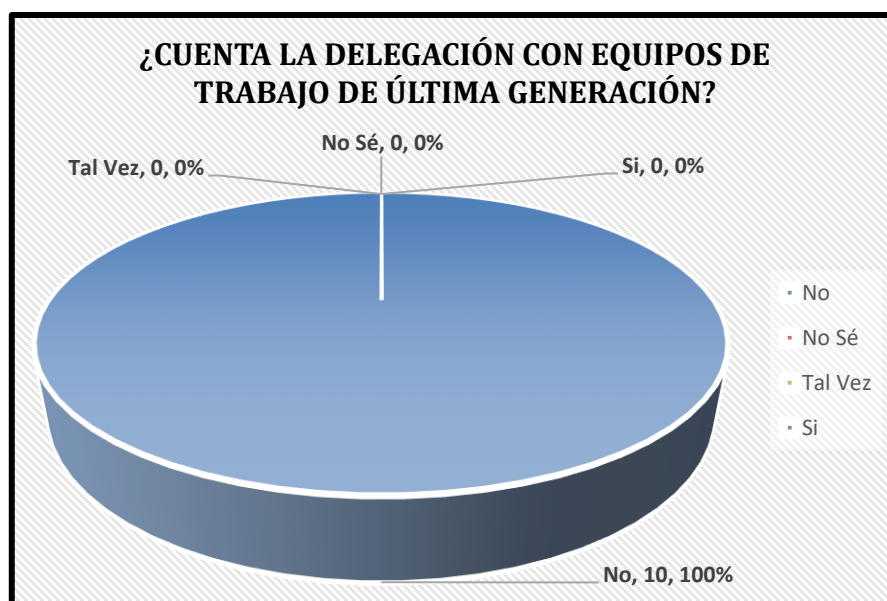
**Figura B.18.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B3 de marketing y finanzas. **Fuente:** Propia.

| ASPECTOS DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS Y OPERACIONES |                           |                   |            |
|---------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|------------|
| A. Procesos                                       | B. Capacidad e Inventario | C. Fuerza Laboral | D. Calidad |

**A2 ¿Cuenta la Delegación con equipos de trabajo de última generación?**

**Tabla B.19.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A2 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 10                         | 100                       |
| No Sé          | 0                          | 0                         |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 0                          | 0                         |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

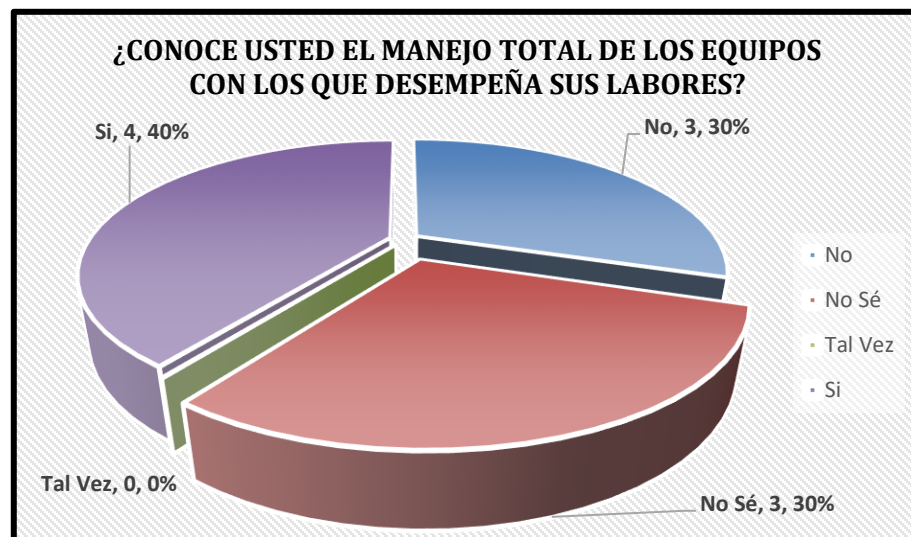


**Figura B.19.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A2 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**A3 ¿Conoce usted el manejo total de los equipos con los que desempeña sus labores?**

**Tabla B.20.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A3 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 3                          | 30                        |
| No Sé          | 3                          | 30                        |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 4                          | 40                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

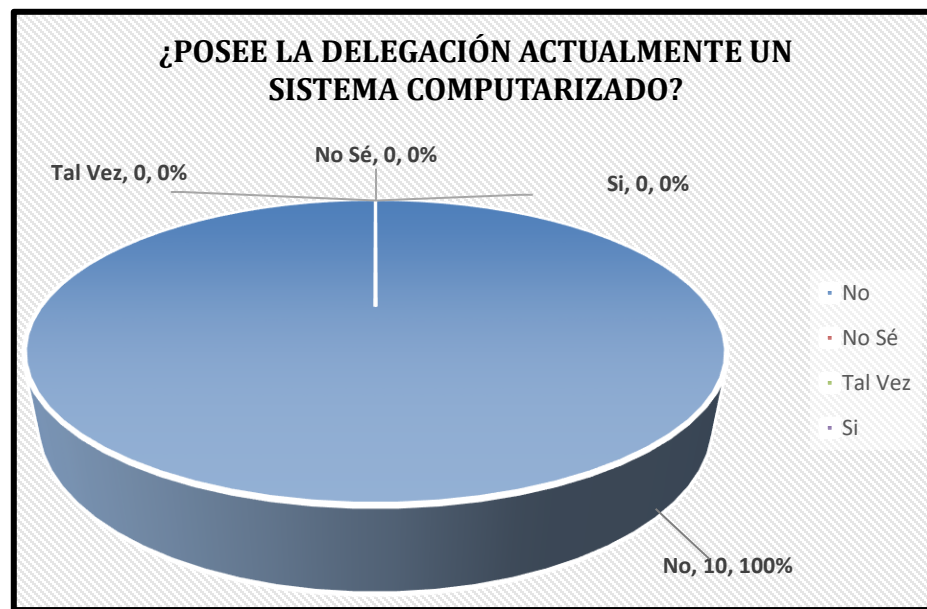


**Figura B.20.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A3 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**A5 ¿Posee la Delegación actualmente un sistema computarizado?**

**Tabla B.21.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A5 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 10                         | 100                       |
| No Sé          | 0                          | 0                         |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 0                          | 0                         |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

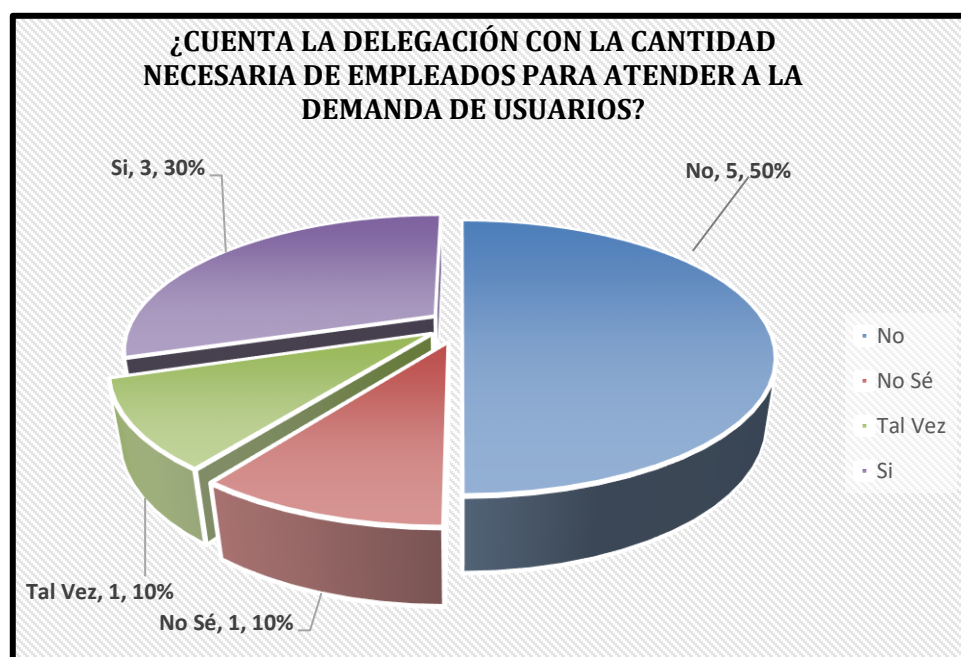


**Figura B.21.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A5 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**C1 ¿Cuenta la Delegación con la cantidad necesaria de empleados para atender a la demanda de usuarios?**

**Tabla B.22.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C1 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 5                          | 50                        |
| No Sé          | 1                          | 10                        |
| Tal Vez        | 1                          | 10                        |
| Si             | 3                          | 30                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



**Figura B.22.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C1 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

#### **D1 ¿Existe gestión de calidad en la Delegación?**

**Tabla B.23.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D1 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 1                          | 10                        |
| No Sé          | 0                          | 0                         |
| Tal Vez        | 2                          | 20                        |
| Si             | 7                          | 70                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

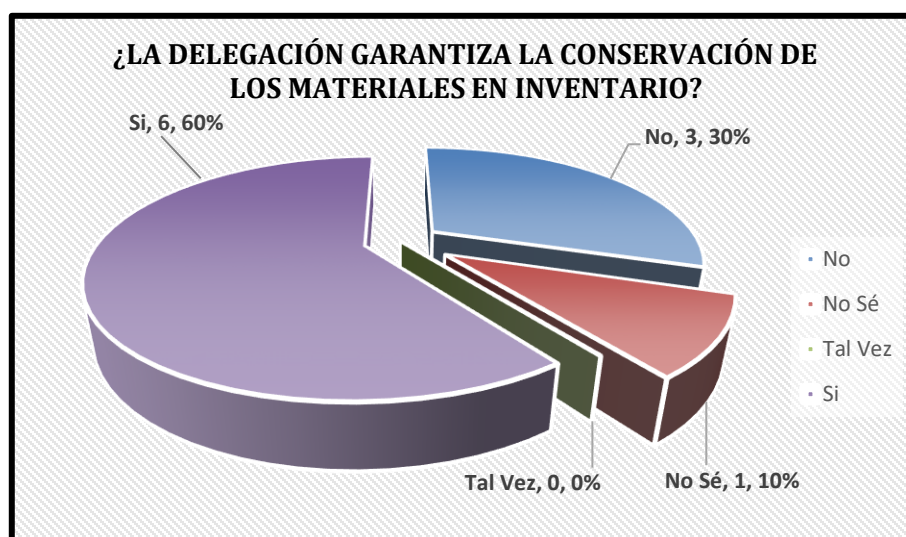


**Figura B.23.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D1 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**D2 ¿La Delegación garantiza la conservación de los materiales en inventario?**

**Tabla B.24.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D2 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| No             | 3                          | 30                        |
| No Sé          | 1                          | 10                        |
| Tal Vez        | 0                          | 0                         |
| Si             | 6                          | 60                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

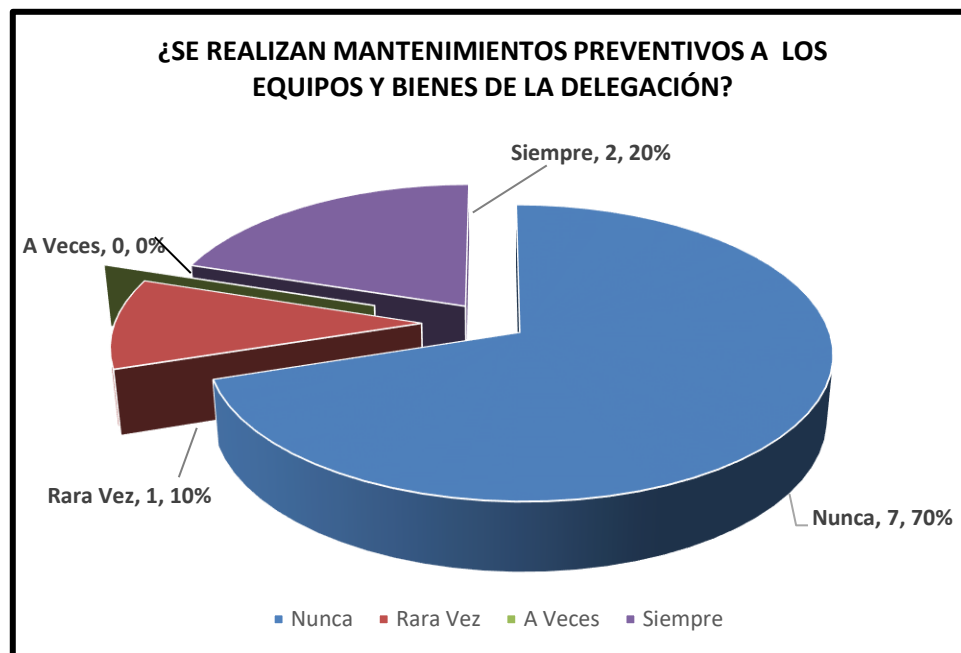


**Figura B.24.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D2 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**A6 ¿Se realizan mantenimientos preventivos a los equipos y bienes de la Delegación?**

**Tabla B.25.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A6 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 7                          | 70                        |
| Rara Vez       | 1                          | 10                        |
| A Veces        | 0                          | 0                         |
| Siempre        | 2                          | 20                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



**Figura B.25.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta A6 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**B2 ¿Cuenta la Delegación con la cantidad necesaria de insumos para satisfacer la demanda?**

**Tabla B.26.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B2 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 10                         | 100                       |
| Rara Vez       | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 0                          | 0                         |
| Siempre        | 0                          | 0                         |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



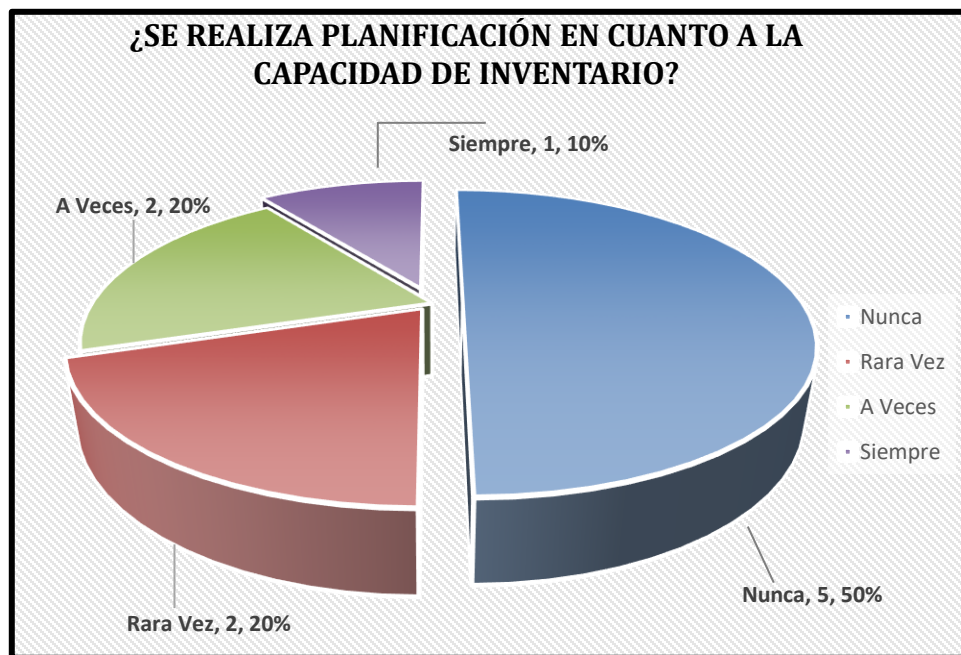


**Figura B.26.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B2 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**B3 ¿Se realiza planificación en cuanto a la capacidad de inventario?**

**Tabla B.27.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B3 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 5                          | 50                        |
| Rara Vez       | 2                          | 20                        |
| A Veces        | 2                          | 20                        |
| Siempre        | 1                          | 10                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

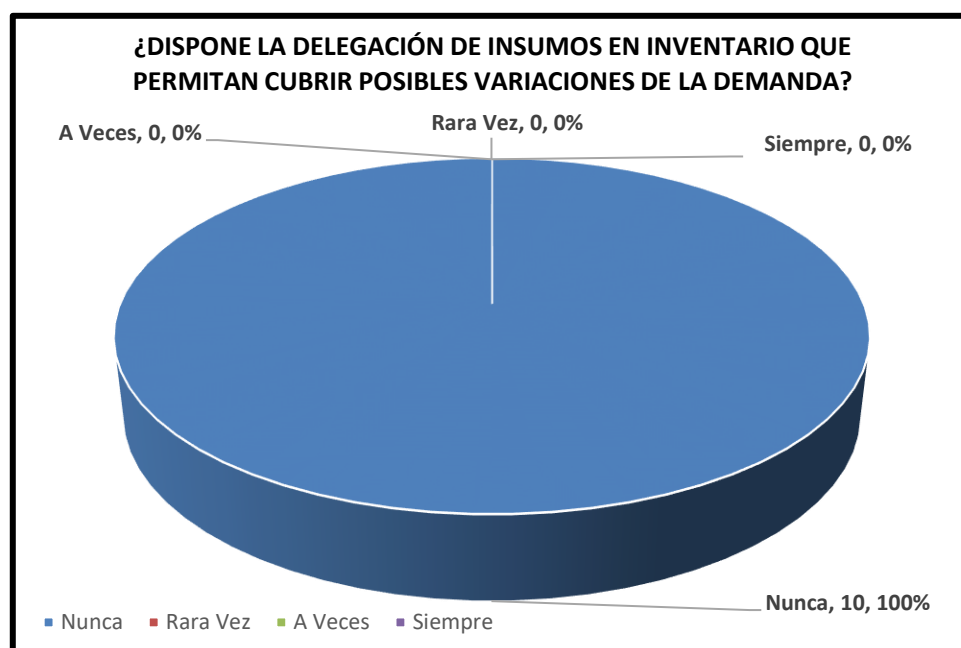


**Figura B.27.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B3 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**B4 ¿Dispone la Delegación de insumos en inventario que permitan cubrir posibles variaciones de la demanda?**

**Tabla B.28.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B4 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 10                         | 100                       |
| Rara Vez       | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 0                          | 0                         |
| Siempre        | 0                          | 0                         |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

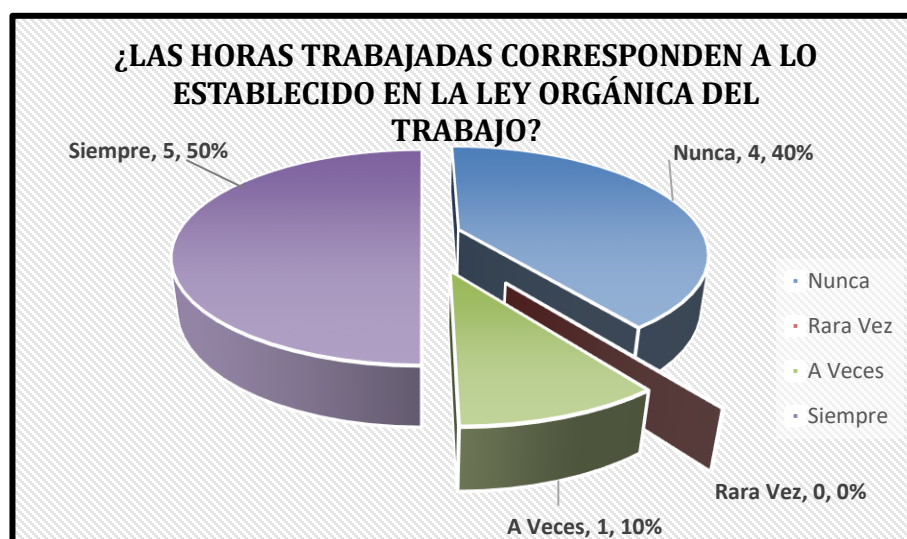


**Figura B.28.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta B4 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**C2 ¿Las horas trabajadas corresponden a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo?**

**Tabla B.29.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C2 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 4                          | 40                        |
| Rara Vez       | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 1                          | 10                        |
| Siempre        | 5                          | 50                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

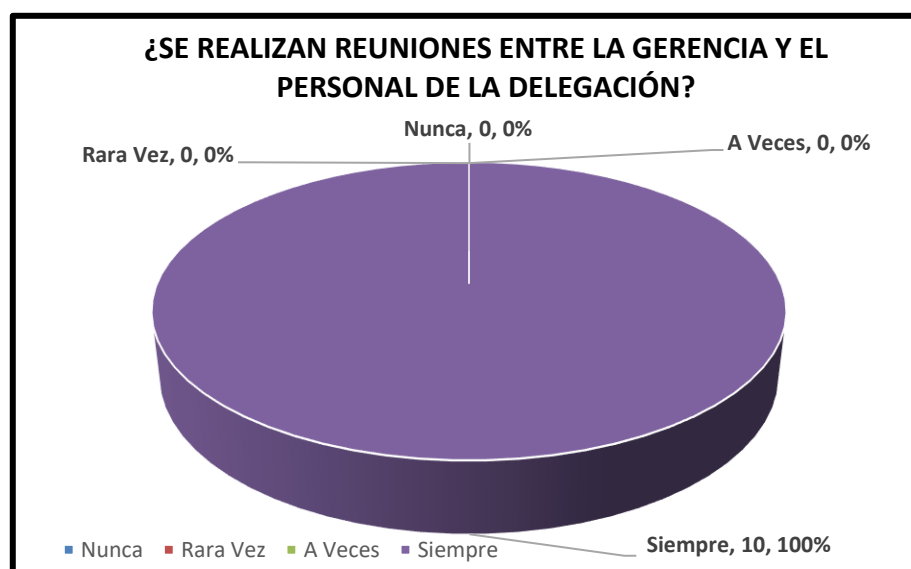


**Figura B.29.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C2 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**C3 ¿Se realizan reuniones entre la gerencia y el personal de la Delegación?**

**Tabla B.30.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C3 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 0                          | 0                         |
| Rara Vez       | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 0                          | 0                         |
| Siempre        | 10                         | 100                       |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

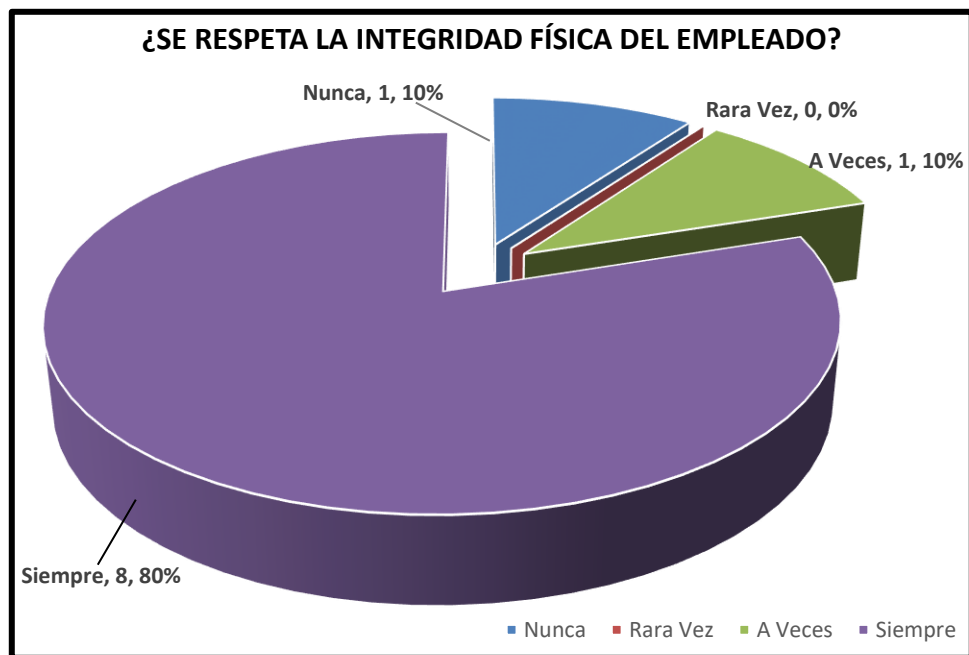


**Figura B.30.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C3 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**C4 ¿Se respeta la integridad física del empleado?**

**Tabla B.31.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C4 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 1                          | 10                        |
| Rara Vez       | 0                          | 0                         |
| A Veces        | 1                          | 10                        |
| Siempre        | 8                          | 80                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |

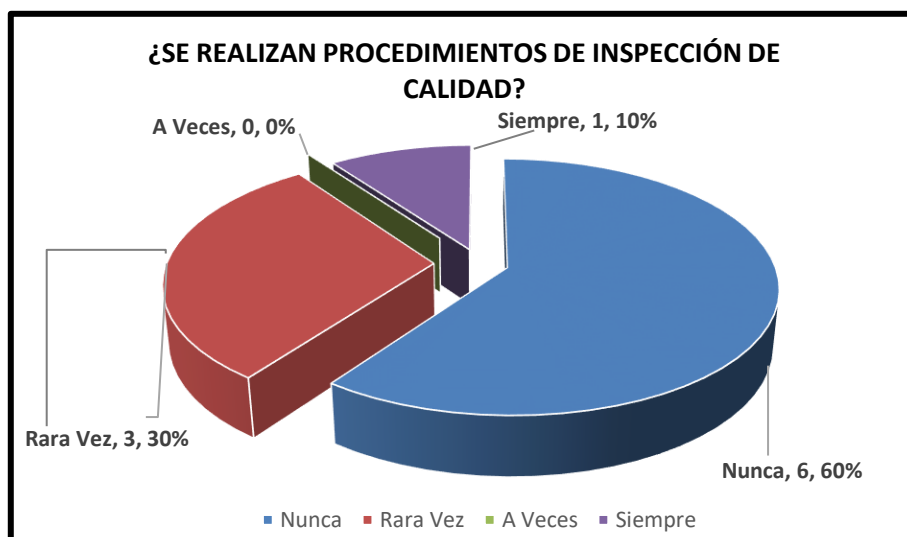


**Figura B.31.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta C4 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**D4 ¿Se realizan procedimientos de inspección de calidad?**

**Tabla B.32.** Distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D4 de producción de servicios y operaciones.

| Ítem           | Distribución en Frecuencia | Distribución Porcentual % |
|----------------|----------------------------|---------------------------|
| Nunca          | 6                          | 60                        |
| Rara Vez       | 3                          | 30                        |
| A Veces        | 0                          | 0                         |
| Siempre        | 1                          | 10                        |
| <b>Totales</b> | <b>10</b>                  | <b>100</b>                |



**Figura B.32.** Gráfica de la distribución de frecuencia y porcentual de la pregunta D4 de producción de servicios y operaciones. **Fuente:** Propia.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

|                  |                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TÍTULO</b>    | “ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTEL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE. CASO DE ESTUDIO: NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI” |
| <b>SUBTÍTULO</b> |                                                                                                                                                                                                     |

**AUTOR (ES):**

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b> | <b>CÓDIGO CVLAC / E MAIL</b>                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Canache G., Yajanira del V | <b>CVLAC:</b> 8.278.212<br><b>E MAIL:</b> yajaniracanache@hotmail.com |

**PALABRAS O FRASES CLAVES:**

Estrategias, Gestión, Planificación, Desarrollo Estudiantil.



## **METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

| <b>ÀREA</b>                           | <b>SUBÀREA</b>   |
|---------------------------------------|------------------|
| Postgrado de Ciencias Administrativas | Gerencia General |

## **RESUMEN (ABSTRACT):**

El propósito de esta investigación es proponer estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión en el área de servicios de la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, con el fin de lograr los objetivos y las metas institucionales. Esta investigación es tipo proyectiva y de campo. Para dar respuesta a las interrogantes planteadas se realizó el diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión en el área de servicios. Se utilizó como instrumento el cuestionario aplicado al personal que labora en la Delegación de Desarrollo Estudiantil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui. Se determinó que la organización se encuentra en una posición interna y externa desfavorable, y a su vez en un entorno difícil, ya que se evidencia que no se están aplicando estrategias efectivas para sobreponerse a las dificultades del entorno. Finalmente, se formularon estrategias mediante el uso de la matriz FODA, las cuales están enfocadas a mejorar la calidad de los servicios estudiantiles ofrecidos y al logro de los objetivos estratégicos.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

| APELLIDOS Y NOMBRES | ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL |                        |    |         |         |
|---------------------|-----------------------------|------------------------|----|---------|---------|
|                     | ROL                         | CA                     | AS | TU<br>X | JU      |
| Carolina Wong       | CVLAC:                      | 11.727.314             |    |         |         |
|                     | E_MAIL                      | cwongh@gmail.com       |    |         |         |
|                     |                             |                        |    |         |         |
| Edgar Millán        | ROL                         | CA                     | AS | TU<br>X | JU<br>X |
|                     | CVLAC:                      | 14.190.352             |    |         |         |
|                     | E_MAIL                      | Esmt141@gmail.com      |    |         |         |
| Víctor Mujica       | ROL                         | CA                     | AS | TU<br>X | JU<br>X |
|                     | CVLAC:                      | 14.054.907             |    |         |         |
|                     | E_MAIL                      | victormujica@yahoo.com |    |         |         |

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

|      |     |     |
|------|-----|-----|
| 2023 | 12  | 14  |
| AÑO  | MES | DÍA |

**LENGUAJE. SPA**

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

### ARCHIVO (S):

| NOMBRE DE ARCHIVO                                                                                                                                                                                                | TIPO MIME  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| POSTGRADO.ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DE DESARROLLO ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE. CASO DE ESTUDIO: NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI.DOCX | . MS. Word |

### ALCANCE

**ESPACIAL:** (Opcional)

**TEMPORAL:** (Opcional)

### TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Magister Scientiarum En Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

### NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Postgrado

### ÁREA DE ESTUDIO:

Postgrado de Ciencias Administrativas

### INSTITUCIÓN:

Universidad                      de                      Oriente/Núcleo                      de                      Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

|                        |               |
|------------------------|---------------|
| UNIVERSIDAD DE ORIENTE |               |
| SISTEMA DE BIBLIOTECA  |               |
| RECIBIDO POR           | <i>Mazley</i> |
| FECHA                  | 5/8/09        |
| HORA                   | 5:20          |

hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolaños Curiel*  
JUAN A. BOLAÑOS CURIEL  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

## **METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y**

### **ASCENSO:**

### **DERECHOS**

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009)

“Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario, para su autorización”

---

### **AUTOR**

Yajanira del Valle Canache Gómez

---

#### **TUTOR – JURADO**

Carolina Wong

---

#### **JURADO**

Edgar Millán

---

#### **JURADO**

Víctor Mujica

---

### **POR LA SUBCOMISION DE TESIS**

Víctor Mujica

