



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"



**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA SEMIPRESENCIAL EN CASOS DE CONTINGENCIA  
SOCIAL EN EL IPRGR-UPEL**

Rubio, marzo de 2025



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”



**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA SEMIPRESENCIAL EN CASOS DE CONTINGENCIA  
SOCIAL EN EL IPRGR-UPEL**

Trabajo especial para optar al Grado de Magíster Planificación Global

Autora: Zusi Gámez  
Tutor: Dr. Andry Bonilla

Rubio, marzo de 2025

## ACTA DE APROBACIÓN



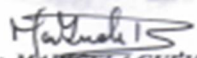
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
SECRETARÍA

### ACTA

Reunidos el día lunes, tres del mes de marzo de dos mil veinticinco, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Ciudadanos: **ANDRY BONILLA (TUTOR)**, **ÁNGEL HERNÁNDEZ Y MARICELA GUEVARA**, Cédulas de Identidad Nros. V.- 17.875.703, V.- 13.171.255 y V.- 11.109.196, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N° 574, con fecha del 21 de abril de 2022, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducientes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: **"PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA SEMIPRESENCIAL EN CASOS DE CONTINGENCIA SOCIAL EN EL IPRGR-UPEL"**, presentado por la participante: **GÁMEZ GÓMEZ ZUSI YOHANA**, Cédula de identidad N° V.- 14.791.910 como requisito parcial para optar al título de **Magíster en Planificación Global**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO**, en fe de lo cual firmamos.

  
**DR. ANDRY BONILLA**  
C.I. N° V.- 17.875.703  
TUTOR

  
**MSC. ÁNGEL HERNÁNDEZ**  
C.I. N° V.- 13.171.255

  
**DRA. MARICELA GUEVARA**  
C.I. N° V.- 11.109.196



## DEDICATORIA

Hace 22 años hice una promesa sin saber que sería nuestra última conversación. Muchas veces pensando que no sería capaz de cumplirla. Hoy con Gran Satisfacción desde Aquí y Donde quiera que estés en ese Cielo Inmenso Puedo Decirte **PAPI** Lo Logré. Este Éxito Te lo Debo A Ti, siempre recordando aquella frase: Te doy Permiso de hacer lo que quieras Pero el Título Mínimo que puedes tener es el de Magister. Es increíble ver cómo la Perseverancia y la Confianza en uno mismo pueden llevarte a cumplir esas promesas que parecían difíciles de alcanzar.

A Dios por cada día de Vida que me regala, así como la Protección y Bendiciones de mi Santo Cristo Milagroso de La Grita, Siempre encontrando momentos llenos de Gratitud reflejando un Corazón lleno de Fé y Esperanza.

A mi mamá por regalarme la dicha de poder Vivir. Por ser mi apoyo fundamental en todo momento, en los días de alegría y sobre todo en esos días grises que también forman parte del paisaje.

A mis hijos Aarón aquí junto a mí siendo mi compañerito de aventuras, Gracias por ser mi apoyo, mi luz, mi motivación, espero Ser el mejor ejemplo en Tú vida y que siempre consigas razones para Ser Feliz. Y a ti Matheo que estas junto a Dios sé que desde allá junto a Tú Abuelo me acompañan siempre... Los Amo Mis Amores...!!

A mi hermana Bárbara Gracias por Tú presencia en mi Vida, por el apoyo y orientación cada vez que lo necesito. Los hermanos son el mejor regalo que Dios pudo darnos y tengo el privilegio de tenerte junto a mí.

A mis sobrinos Rosmary y Santiago espero ser un buen ejemplo en sus vidas transmitiéndoles Confianza y Amor. Siendo un modelo positivo en sus días es la mejor forma de dejarles una huella duradera y ayudarlos a crecer con valores sólidos.

A mi comadre, amiga y compañera Yelly Gracias por apoyarme en esos momentos tan difíciles donde quise tirar la toalla y desistir en alcanzar mi sueño. Tener a alguien que te apoye y te motive cuando más lo necesitas es un regalo invaluable.

A Johan Ochoa por abrirme las puertas de su casa cada vez que teníamos clases virtuales, por las orientaciones y sobre todo por la Paciencia y Capacidad de aguante que nos tenías. Sé que no era fácil lidiar con tanto pero me quedo con la satisfacción que era la más tranquila del grupo jeje.

A todos mis familiares y amigos que me apoyaron... Mil Gracias.

Lo Logré...!!!

## **AGRADECIMIENTO.**

Gratitud infinita al Dr. Andry Bonilla por ser parte fundamental en este Proyecto, por la Confianza, Apoyo, Aportes, Sugerencias y por sobre todo Creer en Mí y no abandonarme en el camino, por fortalecer esa confianza para Defender mi Trabajo Investigativo, No fue Fácil pero tampoco Imposible, juntos llegamos a este día... Sin duda, tener a alguien que crea en ti y te acompañe en cada paso hace toda la diferencia, especialmente en momentos difíciles. Mil Gracias Mi Profe.

A mí Querido Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio mi segunda casa, quién me abrió las puertas para desempeñarme como profesional, luego como estudiante. Este espacio ha sido fundamental en mi camino guardando muchos recuerdos y aprendizajes en mi transitar.

A mis jurados Msc. Ángel Hernández y Msc Marisela Guevara por el tiempo, dedicación en los aportes y sugerencias enriqueciendo esta investigación. Por la espera en como concluiría este hermoso proyecto.

Al Dr. Javier Tarazona por esa frase: Gámez sube a la octava nota musical, y en ese momento sin entender lo que quería decirme y llena de dudas; solo el tiempo y análisis me ayudaría a interpretar sus palabras, que era buscar otro tema más ajustado a la actualidad (mi primera idea era otra). Gracias.

A todos los Docentes, Coordinadores, Personal Administrativo cada uno desde sus espacios enriqueciendo con sus aportes y contribuciones en el aprendizaje.

A la Unidad de Talento Humano muy especialmente a la Sección de Registro y Control donde formaba parte como personal administrativo e inicio esta travesía llena de ilusión en mis estudios de cuarto nivel. Sin duda, ese espacio fue fundamental en esta etapa tan importante en mi vida académica.

A los jefes de Unidad y Sección quienes forman parte fundamental dentro de la Gestión Administrativa, Gracias por el apoyo brindado.

A la Unidad de Planificación y Desarrollo Estratégico a donde pertenezco actualmente, gracias muchachos por ese apoyo brindado día a día.

A quienes no nombre que son bastantes, Mi Eterna Gratitud...!!!

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA.....	8
Planteamiento del Problema.....	8
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación e importancia del estudio.....	14
II. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.....	16
Antecedentes.....	16
Bases teóricas.....	20
Operacionalización de las variables.....	30
III. MARCO METODOLÓGICO.....	33
Naturaleza de la investigación.....	33
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	35
Población y muestra.....	36
Validez y confiabilidad.....	38
Proceso para analizar los datos.....	39
IV. LOS RESULTADOS.....	44
Análisis e interpretación.....	44

V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
	Conclusiones.....	67
	Recomendaciones.....	69
VI.	LA PROPUESTA.....	71
	Presentación.....	71
	Análisis FODA.....	73
	Objetivos.....	75
	Conformación del Plan Estratégico.....	76
	REFERENCIAS.....	83
	ANEXOS.....	87



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
Programa de Maestría en Planificación Global



## **PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA SEMIPRESENCIAL EN CASOS DE CONTINGENCIA SOCIAL EN EL IPRGR-UPEL**

Autora: Zusi Gámez  
Tutor: Dr. Andry Bonilla  
Fecha: marzo, 2025.

### **RESUMEN**

El trabajo especial de grado traza como objetivo general proponer un Plan Estratégico basado en un modelo de Gestión Administrativa Semipresencial en Casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL. El proceso metodológico estuvo signado por el enfoque cuantitativo, el nivel de estudio fue descriptivo, la modalidad del estudio es de campo, y el tipo de investigación es un proyecto especial. La muestra representativa estuvo conformada por 15 gerentes con funciones administrativas del IPRGR. El instrumento de recolección fue una Escala tipo Lickert, que se construyó a partir de las siguientes opciones de respuesta (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca) conformado por 20 ítems, la misma fue sometida a la validación (Juicio de Expertos) y confiabilidad (Cálculo). Luego de que se recolectó la información se presentó con el uso de la estadística descriptiva para la realización del análisis e interpretación, a partir de tablas y gráficos. Donde los resultados demostraron la crisis que generó la pandemia en la sobrecarga hacia los gerentes que asumieron responsabilidades y funciones de los trabajadores administrativos, y una realidad postpandemia donde se evidenció la problemática de la insatisfacción laboral y la resistencia al retorno de procesos administrativos presenciales.



**Descriptores:** planificación estratégica, contingencia social (Pandemia), gestión administrativa en la organización universitaria.

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación se fundamenta en la premisa de que un enfoque estratégico bien definido puede marcar la diferencia en la capacidad de adaptación y resiliencia de la institución. Al implementar estrategias basadas en un modelo de gestión administrativa, se espera dotar al IPRGR de herramientas para enfrentar desafíos imprevistos, optimizando recursos y, al mismo tiempo, garantizando la calidad educativa. Este enfoque holístico no solo se limita a la reacción ante la crisis, sino que promueve una cultura organizativa de prevención y proactividad, fomentando la colaboración y la participación de todos los actores involucrados.

La gestión administrativa dentro de las organizaciones es una de las claves fundamentales para el funcionamiento y el logro de objetivos. Por ello, dentro de las diversas concepciones que competen a este aspecto, resaltan los enfoques tradicionales que aún subsisten, a pesar de haber pasado por situación de calamidad social como lo fue la Pandemia del Covid 19, que afectó casi la totalidad de procesos y funciones en instituciones de gran envergadura, y esto conllevó a la generación de alternativas y transformaciones en las modalidades de funcionamiento presencial hacia la utilización de las tecnologías de la información y comunicación como medios de interconexión para cumplir con las tareas encomendadas.

Es de destacar entonces, la falta de experticia o preparación de las organizaciones para enfrentar una situación de contingencia o calamidad pública, donde, al no existir protocolos o herramientas virtuales y semipresenciales para continuar con el normal funcionamiento de los procesos, ocurrió un estancamiento en las tareas de cada uno de los trabajadores, que conminó a la búsqueda exasperada de medios alternativos

a través de plataformas de interacción y comunicación provenientes de las TIC y así desarrollar las funciones normalmente que se cumplen en la presencialidad con el uso de recursos web.

Esta realidad se pudo percibir en el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, con la llegada de la Pandemia del Covid 19, que suspendió y limitó los procesos administrativos y otros que se venían dando con normalidad en el seno de esta institución universitaria, a través de resoluciones emanadas por el Consejo Universitario de la UPEL, esto sucedió por concebirse una realidad de contingencia social y pública global, que obligó al confinamiento de la humanidad y el letargo de las funciones que allí se desarrollaban, para lo cual la Universidad no estaba preparada con la conformación de sistemas de información gerencial, bases de datos de procesos, plataformas de comunicación digital, entre otros.

Por esta razón, la investigación que se desarrollará tiene como objetivo general proponer un Plan Estratégico basado en un modelo de Gestión Administrativa Semipresencial en Casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL. Esta intención investigativa inicial está conformada por tres capítulos, el primero de ellos, el problema, que resalta la realidad del objeto de estudio a través del planteamiento del problema, los objetivos de investigación y la justificación e importancia del estudio. El segundo capítulo estructurado por el marco teórico-referencial, descrito con los antecedentes, bases teóricas y operacionalización de las variables. Y la metodología representada en el tercer capítulo, concebida desde la naturaleza del estudio, la población y la muestra, las técnicas de recolección de datos, la validez y confiabilidad y el procedimiento para analizar la información.

Los datos conformados en hallazgos de investigación demuestran una serie de situaciones que emergieron de la dinámica universitaria en tres momentos, prepandemia, pandemia y postpandemia, donde se evidenciaron

experiencias desde la gestión administrativa que conllevaron a problemáticas significativas en cuanto al cumplimiento de funciones relativas a los procesos administrativos en el IPRGR, lo cual ha generado hasta los momentos actuales situaciones complejas con respecto al desarrollo de las actividades y acciones desde la visión de cada uno de los actores universitarios.

A través de un análisis detallado y la identificación de mejores prácticas, esta investigación propone un conjunto de directrices que se alinean con los principios de gestión moderna, cuyo objetivo es transformar las adversidades en oportunidades de crecimiento y mejora. En definitiva, al establecer un plan estratégico efectivo, el IPRGR podrá no solo sobrevivir a las contingencias sociales, sino también trascender, posicionándose como un referente en la educación superior en tiempos inciertos. La urgencia de esta investigación reside en la necesidad de asegurar un futuro sólido para la institución y su comunidad, favoreciendo la inclusión, la innovación y la sostenibilidad en la educación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La dinámica mundial con respecto a los fenómenos sociales y de salubridad pública ha impactado en el funcionamiento de las diversas organizaciones y planteó transformaciones de emergencia en las funciones que cumplen cada una de ellas de acuerdo al área de desempeño. Una situación compleja vivida desde inicios del año 2020 y que aún está presente, en algunos contextos, intervino desde la incorporación del teletrabajo en los diversos escenarios socioeducativos y demás organizaciones han generado posiciones positivas y también adversas, debido al excesivo uso de canales de comunicación digital, lo que en muchas ocasiones retrae la interacción social, de gran importancia para el desarrollo de una cultura y clima organizacional basado en las relaciones entre sus miembros.

Guadarrama (2006), considera oportuno analizar la importancia del desarrollo humano dentro de las organizaciones, de acuerdo con sus culturas y aspectos de conformación ante los nuevos retos de la complejidad y el proceso de la realidad que puede emerger desde las calamidades sociales y culturales:

Toda época histórica ha tenido y tendrá sus desafíos educativos y culturales. Unos de mayor envergadura que otros, pero en definitiva todos son riesgos imprescindibles que el ser humano debe afrontar en su permanente proceso de perfeccionamiento como especie que no sólo continúa evolucionando, sino que lo hace cada vez más en su dimensión espiritual y cultural. (p. 52).

Los fenómenos y situaciones vividas en los últimos años, permiten valorar la importancia de tener dentro de las instituciones en sus enfoques o

modelos de gestión, la presencia de planes de contingencia para lograr afrontar situaciones que afectan el sosiego de las funciones y procedimientos que se cumplen desde la administración y demás procesos organizacionales. Por ello, los liderazgos de estas entidades, deberían adaptarse a los complejos factores que aceleran la transformación de las clásicas normas y teorías de la gestión y dar apertura a modelos innovadores de desempeño profesional.

En la actualidad, a nivel global, nacional y local, las organizaciones deben proyectarse, de manera que, al ocurrir situaciones imprevistas, las mismas puedan afrontarse de manera efectiva, con lineamientos y acciones contundentes para evitar que, los procesos que en su seno se desarrollan, se vean afectados y generan problemáticas con respecto al normal desenvolvimiento de los procesos que allí ocurren. La pandemia, posiblemente, ha sido el fenómeno circunstancial que marcó un antes y un después de las relaciones humanas, sociales, culturales, económicas, políticas y laborales.

De acuerdo a la percepción de Arjonilla y Medina (2013), asientan lo siguiente: “La experiencia también demuestra que la tasa de éxito cosechada por las organizaciones que coordinan de algún modo su plan estratégico con el plan de sistemas de información es superior a las que no lo hacen” (p. 226). Las organizaciones, ante los cambios asumidos en la complejidad global, tienen la tarea de cambiar sus metodologías sistemáticas para abrir vías de evolución en los procesos que desempeñan, esto significa el establecimiento de actualizaciones constantes ante las diversas innovaciones tecnológicas que pueden ampliar las visiones de interacción y funcionamiento de las instituciones.

La transformación de las organizaciones se encamina a través del crecimiento y desarrollo de los sistemas socioculturales, asimismo, los fenómenos globales impactan en dichos cambios, es por ello que, la

situación de Pandemia aceleró la concepción de modelos de cambio. En este sentido, Suarez de Moura y García (2020), expresan lo siguiente:

...la pandemia de COVID-19 puede servir para intensificar ciertos rasgos especialmente autoritarios del actual modo de producción y subjetivación, con el incremento de la virtualización de las relaciones humanas, de la uberización del trabajo y del control biotecnocrático de los cuerpos y de las subjetividades... (p. 85)

De acuerdo con esto, el anclaje que generó la Pandemia del Covid 19 al desarrollo de procesos organizacionales a través de la virtualidad, pudo demostrar la discapacidad de las instituciones para la erradicación del burocratismo y la tecnocracia en las funciones y tareas que desempeñan. Esto, porque, según un estudio por Gutiérrez y otros (2021): "...en su mayoría se trasladaron las actividades comúnmente presenciales en dichas organizaciones, a la ejecución virtual de las mismas, elevando las responsabilidades de los trabajadores, quienes no manejaban para ese momento herramientas informáticas, y llegar a producir temor al cambio de modalidad en su desempeño, ansiedad y estrés laboral" (p. 22).

En Venezuela, la realidad provocada por la crisis humanitaria compleja, aunado a la llegada del Covid 19, decantó en problemáticas de comunicación entre los miembros de las organizaciones, entre ellas, las universitarias. Fue una tarea titánica para muchos alcanzar óptimos niveles de funcionamiento a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación, una de las causas de esta realidad, es la deficiente conexión a internet y la interrupción del servicio de electricidad. Así lo describe la Organización no gubernamental (ONG), Observatorio Venezolano de los Servicios Públicos (OVSP, 2022) en su investigación destacó que, el servicio de internet obtuvo una valoración positiva para la época de Pandemia de 53,9% según la percepción ciudadana en doce Estados de Venezuela (incluido el Táchira), es decir, casi la mitad tuvo una percepción negativa del servicio, lo cual entre

las opiniones de los usuarios influyó en gran medida en el cumplimiento de labores profesionales de los consultados.

Asimismo, este estudio, permitió considerar que, con el 58,6% de los trabajadores encuestados en el Estado Táchira, fue la primera entidad en mayor percepción negativa del servicio de internet fijo (OVSP, 2022). Según esto, las características de este servicio en época de Pandemia, sumado a la crisis eléctrica, erosionó las dificultades en el cumplimiento de las actividades y funciones de los trabajadores, porque posiblemente, ni la calidad de este servicio, y, el desconocimiento de herramientas sincrónicas y asincrónicas para la comunicación digital coaccionaron en el logro de los objetivos de las organizaciones.

Por ello, plantear nuevamente el retorno a la presencialidad ha sido y será un reto para las organizaciones, de acuerdo con la dinámica sociocultural compleja actual. Desde esta perspectiva, es preciso ahondar en modelos que modifiquen la rigurosidad de las relaciones laborales hacia la integración de funciones que puedan desarrollarse a partir de la semipresencialidad, para generar cambios innovadores a los procesos administrativos. En el sector universitario se está regresando a la presencialidad, en el ámbito académico y administrativo, pero este retorno no ha sido bien asumido por los miembros de esta institución, por ello, es necesario atender esta realidad de una visión holística.

En el caso de las universidades venezolanas, se registro de acuerdo al reconocimiento de la realidad del objeto de estudio, una realidad común en cuanto a la generalidad global y nacional. De acuerdo con un estudio desarrollado por Martínez y Martínez (2021), llegaron a la siguiente reflexión del fenómeno:

Ante la situación de Pandemia, el gobierno venezolano decretó el 13 de marzo, según gaceta oficial N° 6.519, decreto N° 4.160, el estado de alerta y cuarentena obligatoria, trastocando el ritmo de vida diario de los ciudadanos y de todas las actividades del

país. Siendo el sector educativo fuertemente impactado, en especial la educación universitaria pública, lo que condujo a todas las instituciones públicas y privadas, a suspender las actividades docentes y administrativas, impidiendo culminar el periodo académico en curso, e instaurando según lineamientos generales emanados por las autoridades competentes, alternativas que permitieran la aplicación del programa universidad en casa. (p. 244).

Según esto, las universidades venezolanas detuvieron sus funciones en todos los ámbitos para integrarse a un ejercicio de atención a través de la virtualidad, lo que decanto en posibles aciertos y desaciertos, debido a la escasa alternabilidad existente en los procedimientos desarrollados, comunes en la presencialidad que distingue estas instituciones. Esta fue la visión general para el funcionamiento de las casas de estudio superiores, lo que se considero en gran parte del año 2020, para ir progresivamente a principios del año 2021, el retorno a las actividades desde una visión asistida – semipresencial.

En el caso del retorno a las funciones administrativas, relativas a la postpandemia, la realidad demostró y ha denotado en la dinámica del funcionamiento de la universidad, una serie de retos y complejidades en cuanto a la interacción de los actores educativos y la integración a las funciones que competen al personal administrativos, esto, ha decantado en la generación de situaciones adversas que ameritan la recarga de dichas funciones hacia la gerencia administrativa, la cual recaen responsabilidades y mayor ejercicio de sus actividades normales.

En el caso del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, perteneciente a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, la pandemia del Covid 19, generó el aislamiento de los miembros del personal docente, administrativo y de servicio del sitio de trabajo por razones de bioseguridad, pero, esto conllevó a cambiar la modalidad de trabajo presencial al uso de herramientas virtuales, esto ajustado al decreto emanado por el Estado



venezolano resuelto en Gaceta Oficial N° 4160, donde se pudo percibir un cambio de funciones administrativas a través del teletrabajo. Al retornar a la presencialidad, cada una de las funciones administrativas retornaron progresivamente a sus espacios dentro de la universidad, y de allí emergieron una serie de síntomas más que todo en el ámbito de la gestión administrativo, quienes perciben el desinterés de los trabajadores por asistir a la institución todos los días y cumplir los horarios, además, la mayoría de ellos expresa inconformidad por las retribuciones económicas para lograr asistir al sitio de trabajo, asimismo, manifiestan que así como en Pandemia se acogieron a una resolución emanada por el Consejo Universitario para la flexibilización de los procesos académico-administrativos, aún pueden laborar bajo esquemas de semipresencialidad sin dejar de cumplir sus funciones.

Esto se traduce en la inconformidad del personal administrativo sobre la incapacidad de tener vías de trabajo alterno a la presencialidad, porque la realidad de la Pandemia del Covid 19 trajo consigo cambios significativos en la dinámica laboral en los diversos entornos organizacionales. Esta realidad que se percibe, está asociada a una serie de posibles factores, entre ellos, la obligatoriedad establecida por la Universidad para el retorno a la presencialidad, además, el Estado plantea también el retorno progresivo a las labores, pero aun así, las condiciones institucionales escasamente cumplen con las medidas de bioseguridad establecidas para lograr alcanzar optimizar los procesos académico-administrativos.

Como consecuencia de este fenómeno, quienes ejercen la gestión administrativa y demás actores de la comunidad universitaria, pueden verse afectados, aun el Covid 19 no tuvo fecha de caducidad, en el reporte de la OMS para el Mes de Junio de 2022 resaltan lo siguiente: “Un 30% de aumento ha tenido el Virus en países de Latinoamérica, entre ellos, Colombia, Perú, Venezuela y Chile”, además advierten de una nueva ola de

contagios, y del surgimiento de otras infecciones masivas como la Viruela del Mono. Además, la institución educativa superior al no estar preparada nuevamente para un confinamiento, esto puede afectar notablemente las funciones administrativas y académicas en un futuro. Otra consecuencia de esta realidad, es el posible crecimiento de situaciones de ansiedad y estrés laboral, ocasionadas por la acumulación de responsabilidades y tareas que, normalmente se desarrollan en la presencialidad, pero, la Universidad no cuenta con modelos de gestión administrativa semipresencial o asociada al uso de herramientas informáticas como sistemas de información gerencial que optimicen dichas funciones en los trabajadores.

Desde esta perspectiva de la problemática, este estudio tiene como propósito darles respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Qué modelo de gestión administrativa desarrolló el IPRGR en Pandemia (Contingencia Social)?

¿Cuáles experiencias plantearon los gerentes administrativos con respecto al manejo de los procesos en situación de Contingencia Social en el IPRGR?

¿Qué situaciones emergieron de la contingencia social del Covid 19 (Postpandemia) en el desempeño de las funciones de la gerencia administrativa del IPRGR?

¿Qué aspectos debe contemplar el Plan Estratégico basado en un modelo de Gestión Administrativa en Casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL?

## Objetivos de la investigación

### *Objetivo General*

Proponer un Plan Estratégico basado en un modelo de Gestión Administrativa en Casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.

### *Objetivos Específicos*

1. Describir el modelo de gestión administrativa desarrollado en Pandemia (Contingencia Social) en el IPRGR.
2. Analizar las experiencias de los gerentes administrativos con respecto al manejo de los procesos en situación de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.
3. Caracterizar las situaciones emergentes de la contingencia social del Covid 19 (Postpandemia) en el desempeño de las funciones de la gerencia administrativa del IPRGR.
4. Concebir un plan estratégico como representación de la gestión Administrativa en casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.

## Justificación e Importancia

La Pandemia del Covid 19, aparte de ser una calamidad de salud pública, se convirtió en una problemática social, por ello, esta investigación a partir de las propuestas que se generen, buscará aportar soluciones para consolidar una cultura de prevención en las entidades organizativas universitarias, y así, contar con herramientas de gestión administrativa

adaptadas a las nuevas realidades concebidas desde las funciones que se deben desarrollar, para lograr alcanzar óptimos indicadores de calidad a partir del desempeño laboral.

Desde el punto de vista práctico, se estructura una indagación científica para ahondar en los modelos de gestión administrativa dentro de las instituciones educativas superiores, asimismo, se tomará en cuenta las nuevas metodologías de trabajo semipresencial y remoto disponibles para ser desarrollados en las organizaciones. Además de ello, el estudio de cada área temática del objeto de estudio será, uno de los propósitos teóricos de la investigación, porque, el modelo sistemático tradicional se vio alterado por la Pandemia del Covid 19, por ello, es importante destacar las nuevas metodologías organizacionales para el desempeño de las funciones de los trabajadores.

En cuanto al desarrollo práctico del estudio, se pretende generar un modelo de gestión administrativa semipresencial, que intensifique los procesos y funciones dentro de la organización universitaria, de manera tal que se logre atender las situaciones específicas de cada dependencia. A esto se le suma que, la realidad actual ha conminado a buscar alternativas y soluciones creativas para darle continuidad a los procesos y funciones de los trabajadores. Esta investigación buscará darles una propuesta creativa y abierta a los cambios sociales actuales en casos de contingencia social y de emergencia que puedan presentarse a futuro.

La importancia en el ámbito metodológico se partirá de un estudio desde el enfoque cuantitativo para el tratamiento de la información, basado en el paradigma positivista, un diseño de campo, de nivel descriptivo, en la modalidad de proyecto especial, desde esa perspectiva se abordará la realidad y se tomarán los resultados de la investigación para otorgar respuesta a los objetivos y consolidar una propuesta teórico-práctica que permita crear alternativas de solución en casos de contingencia social o

situaciones de calamidad que conlleven a limitar la presencialidad en el cumplimiento de las labores de los trabajadores administrativos. La línea de investigación donde se ubica la Intención Investigativa se denomina “Innovación, Evaluación y Cambio Educativo”, del Núcleo de Investigación Educación, Cultura y Cambio (EDUCA).

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

#### Antecedentes del Estudio

Los estudios realizados por investigadores referidos a temáticas específicas del objeto de estudio, hacen parte del cumulo de experiencias desarrolladas en diversos contextos de atención a situaciones problemáticas. Por tal motivo, se presentan una serie de antecedentes internacionales, nacionales y locales que tienen relación con la presente investigación.

Acevedo, González, González Delard y Sánchez (2021), desarrollaron el estudio titulado: “Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia”. La pandemia del siglo XXI, ha traído transformaciones en todos los niveles, entre ellos el uso de la tecnología en las organizaciones, generando cambios beneficiosos; sin embargo, también puede tener consecuencias negativas en el deterioro de la satisfacción en el trabajo, la productividad, así como un aumento de la sobrecarga laboral y el conflicto entre la vida laboral y personal.

La presente investigación analiza el teletrabajo como estrategia emergente en las organizaciones de educación universitaria ante la situación de la pandemia de los inicios del año 2020 en Santiago de Chile. La investigación es descriptiva, se aplicó un cuestionario con escala dicotómica, con 29 ítems dirigido a 384 docentes de universidades de la Región Metropolitana de Chile, fue sometido a validación de contenido, constructo y discriminante con un nivel de confianza 0,92 (Muy alta), se utilizó la estadística descriptiva a través del SPSS25. Los resultados permiten considerar la necesidad de buscar el balance del mantenimiento del profesionalismo, la mística de trabajo, el compromiso y la vida personal y

familiar de los colaboradores, el mejoramiento del trabajo remoto, manteniendo los estándares de calidad y productividad, acompañados del bienestar y calidad de vida en las comunidades universitarias en tiempo de pandemia.

Otro estudio internacional, lo presentó Ardila (2015), con la investigación titulada: “Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá”. Esta investigación logró determinar el impacto generado por la implantación del teletrabajo en los resultados de la gestión de las organizaciones, mediante el estudio de caso de un área de una organización del sector financiero de la ciudad de Bogotá en el año 2013, haciendo un paralelo entre el trabajo convencional y el teletrabajo. Todo esto bajo un análisis de las variables referidas a la gestión en esta organización comparando los dos modelos de contrato.

Para ello se usaron la metodología cuantitativa y cualitativa, debido a las características y especificaciones del campo a investigar, y se tomaron en cuenta los aspectos referentes a una investigación mixta, de tipo descriptivo y explicativo, usando como instrumento de recolección la encuesta con preguntas cerradas y abiertas. El análisis comparativo demuestra que los tele-trabajadores presentan mayor competitividad, lo cual está enmarcado en los diferentes indicadores aplicados para este estudio de caso respecto a las diferentes variables consideradas: eficiencia, productividad y ausentismo, aunque en esta modalidad se le da mayor relevancia a la gestión administrativa y calidad de vida de los trabajadores. En cuanto a la variable costo – beneficio (derivado del costo de infraestructura) de las modalidades de trabajo, el teletrabajo marca gran diferencia frente a la modalidad tradicional en cuanto se refiere a la reducción de los costos de operación de un puesto de trabajo lo que a su vez puede redundar en beneficio para la organización. Minimiza el costo de producción.

En Perú, Vargas (2021), planteó la investigación titulada: “El Teletrabajo y la Gestión Administrativa en la DIVINFOR-PNP, San Isidro”. El estudio de la investigación presenta un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo correlacional no experimental de corte transversal; cuyo objetivo fue relacionar el teletrabajo y la gestión administrativa; aplicándose la técnica de encuesta a una muestra censal de 50 trabajadores mediante el instrumento cuestionario con 29 ítems del teletrabajo y 32 ítems de gestión administrativa ambas con escala tipo Likert; los resultados fueron:  $p=,000$  y  $r=,602$ ; concluyendo, que existe relación significativa y una correlación positiva moderada; entre el teletrabajo y la gestión administrativa en la DIVNFOR, San Isidro 2021, en cuanto a la cultura organizacional y gestión administrativa los resultados fueron  $p=0,00$  y  $r=,532$ , señalando que existe relación significativa y una correlación positiva moderada.

En tanto, las herramientas tecnológicas y gestión administrativa fueron:  $p=,202$  y  $r=184$ , concluyendo que no existe relación significativa y tiene una correlación positiva baja; y, la optimización de los procesos y gestión administrativa arrojaron  $p=,000$  y  $r=555$ ; señalando que existe relación significativa y tiene una correlación positiva moderada; finalmente la relación entre la capacitación y gestión administrativa no hay relación significativa y tiene una correlación positiva moderada; por tanto los resultados fueron:  $p=001$  y  $r=,461$ .

Con respecto a los antecedentes de orden nacional, Zambrano (2020), desarrolló una investigación titulada: “Impacto social y económico del teletrabajo de mujeres en el sector comunicaciones en Venezuela durante el tiempo de pandemia por el COVID-19”. Esta investigación buscó comprender los efectos, socio-familiares y económicos que esta experiencia está teniendo en las mujeres y sus familias, de manera de generar datos y conocimiento científico que pudiesen servir para orientar políticas públicas con enfoque de género en esta área del saber. La investigación fue una



investigación cualitativa descriptiva, de campo con un muestro tipo “bola de nieve” que inicia con 8 mujeres periodistas que tele-trabajan, luego se fue ampliando la muestra a través de un foro chat Whatsapp donde participaron 42 personas (hombres y mujeres) en 1 foro virtual en vivo a través de zoom, donde participaron 22 personas. (Mayoritariamente mujeres).

De acuerdo con el ámbito local, una investigación realizada por Melean y Contreras (2020), titulada: “Universidad venezolana en tiempos de pandemia: ¿acción o reacción? Ante la nueva normalidad”. La nueva normalidad impulsada por el COVID-19, conlleva a reflexionar sobre el estado actual de universidades públicas venezolanas ubicadas en ciudades fronterizas. Desde un enfoque cualitativo e interpretativo; se triangulan opiniones desde una cosmovisión particular, para interpretar percepciones, valoraciones y concretar resultados intelectualmente coherentes sobre un fenómeno en escenarios complejos. Las Universidades venezolanas, trabajan por sobrevivir y mantenerse activas; sus actores sufrirán desmotivación y mantendrán nula capacidad de respuesta ante un entorno que exige. La virtualidad de la educación arroja espacios ante escasez de tecnología y recursos, sin posibilidades de actualización. Es inminente el desgaste, y la lenta destrucción acelera su paso. Los pueblos fronterizos agonizan, y la educación como bien público.

Ante la nueva normalidad impulsada por el COVID-19, se propone reflexionar, desde una mirada crítica, sobre el estado actual de las universidades públicas venezolanas ubicadas en ciudades fronterizas. Desde un enfoque cualitativo e interpretativo; se triangulan opiniones a partir de una determinada cosmovisión, para interpretar percepciones, conceptualizaciones, valoraciones y concretar resultados intelectualmente coherentes sobre un fenómeno que se desarrolla en escenarios complejos. Universidades venezolanas trabajan para sobrevivir y mantenerse activas; sus actores sufren la desmotivación impulsada por un gobierno que golpea, y

por las carencias institucionales en un ambiente que no exige capacidad de respuesta a los universitarios. La virtualidad de la educación abarca los espacios; escasez de tecnología y recursos, sin posibilidades de actualización. El desgaste es inminente, y la destrucción lenta acelera su paso. Los pueblos fronterizos están muriendo y la educación como bien público es cada vez menos sostenible.

### **Bases Teóricas**

Los fundamentos conceptuales y teóricos son los aspectos científicos que otorgan rigurosidad a la temática investigativa con base a diversidad de indagaciones interconectadas con el objeto de estudio. Por ello, se desarrollaron cada una de las variables del estudio, además de las temáticas que dieron paso a la propuesta de acción para solventar las problemáticas, de allí, se presentan a continuación la correlación entre variables, dimensiones e indicadores que trastocan el cúmulo de orientaciones teóricas que se relacionan con la investigación.

### ***La Gestión Administrativa***

Los procesos organizacionales requieren de la gestión como bastión para lograr la coherencia en las acciones y cumplir con los objetivos para alcanzar los indicadores establecidos como metas. En ese sentido, es necesario conocer las formas en las que se ha desarrollado la gestión administrativa dentro de las instituciones, y comprender los beneficios y debilidades generadas a lo largo de la evolución a la que han sido objeto, para dar apertura al cambio en su aplicabilidad teórica y práctica.

Desde los principios Taylorianos donde se veía al trabajador como un instrumento de producción y reproducción de procesos y tareas, hasta la

evolución de esa concepción, dándole mayor amplitud de acción a la inclusión de las mujeres en el mundo laboral y la apertura del campo organizacional, es importante recalcar el valor de la gestión como pieza de empalme para la participación activa en el cumplimiento de las funciones de los miembros de una entidad, y, ahora con la llegada de la era del conocimiento e información en tiempo real a través de las tecnologías informáticas, se puede llegar a concebir una nueva era de la gestión a través de la innovación científica y tecnológica. (Rubió, 2016).

Como se puede constatar, la concepción de la gestión administrativa en las organizaciones, está condicionada por la evolución de los sistemas sociales y las escuelas económicas como acciones influyentes, así, se pueden destacar una serie de fases que constituyen las transformaciones de dichas experiencias, por ello, el primer enfoque de gestión se enfocó en el desarrollo de las tareas, es decir, la ejecución de manera lineal y estructurada para el cumplimiento de objetivos. Luego llega el enfoque con énfasis en la estructura organizacional, este, se orienta la teoría general de sistemas, estableciéndose los mandos, niveles, jerarquías, funciones generales y específicas, responsabilidad y lo concerniente a la ciencia administrativa de Taylor y Fayol. (Prieto, 2011).

Luego surge un enfoque que enfatiza en las personas, y releva la visión del estricto cumplimiento de tareas y las jerarquías como elementos primordiales de la gestión, en esta concepción administrativa, el ser humano es el eje del funcionamiento organizacional, la higiene laboral es relevante, tanto en los factores intrínsecos (responsabilidad, sentido de pertenencia, vocación, satisfacción laboral, liderazgo...) como en los causales extrínsecos (recompensas, crecimiento profesional, valoración del trabajo,...), allí, fueron influyentes Maslow, Lewin y Mc. Gregor. Luego de ello, surge el enfoque tecnológico de la gestión administrativa, donde se amplía la mano de obra en función dar apertura a la revolución científica y tecnológica, donde las tareas

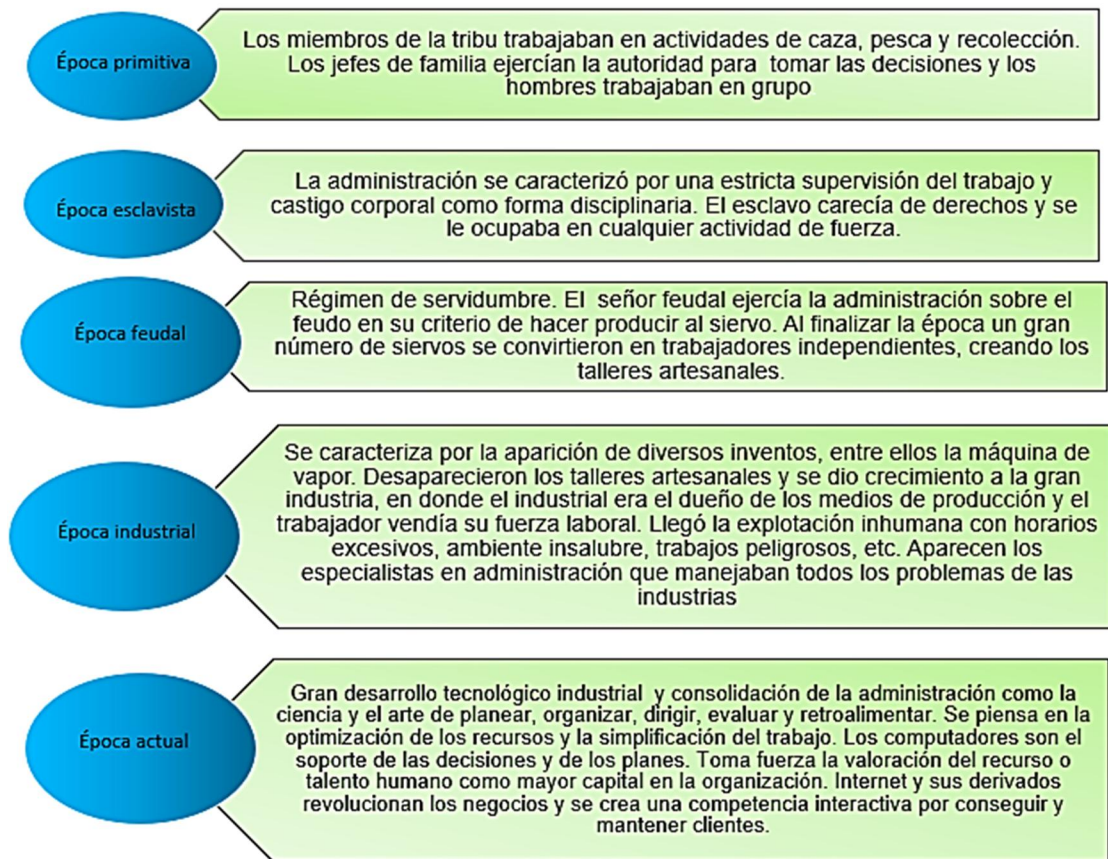
se orientan al uso de procedimientos tecnificados para lograr los objetivos organizacionales. (Prieto, 2011).

Asimismo, Prieto (2011), atribuye los dos últimos enfoques de gestión al crecimiento de las relaciones humanas globales desde la perspectiva de la complejidad:

...gestión con énfasis en el medio ambiente: Luego de tanto avance tecnológico, las empresas se dan cuenta que ya no sólo es importante el interior sino el exterior y comienzan a pensar seriamente en el mundo natural que los rodea, es decir, el ecosistema. Y, gestión con énfasis en la globalización: alcanzar la comprensión de los fenómenos globales que mueven las organizaciones. (p. 05).

Los enfoques innovadores de la gestión administrativa, están orientados al pensamiento complejo, uno de ellos a la importancia de la economía y el desempeño circular, es decir, al uso adecuado y responsable de los medios que provee el entorno socionatural, además de ello, el enfoque con énfasis en la globalización, configura acciones que considera importante trabajar a partir de la gestión de las competencias en los miembros de una organización desde la socioformación, para integrar en el desempeño laboral los conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la búsqueda de alcanzar las metas de la organización.

Es importante constatar lo dicho, con la postura de Prieto (2011) que hace una diacronía de la gestión administrativa, desde los inicios de las relaciones y comunicaciones humanas y grupos establecidos, hasta los momentos actuales, en esta descripción teórico-gráfica, se puede percibir una radiografía de la proyección de la gestión administrativa desde las primeras interacciones humanas:



*Tomado de: Prieto (2011). Gestión Estratégica organizacional. Evolución de la gestión administrativa.*

Esta adecuación planteada por Prieto, esboza las representaciones de la gestión en las interacciones humanas, dando inicio al autoritarismo en los grupos primitivos, y de allí, partían las decisiones y asignación de tareas. Luego surge el esclavismo, una forma de dominio en las labores ejercidas se concentraba en la fuerza y el dominio. La época de gestión feudal, se concentró hacia la representación del trabajo a través de la servidumbre, y llegar al punto de recaer en la explotación y la posterior liberación de esa forma de administración, logrando así la independencia económica. Un cambio vertiginoso en la tarea de gestionar lo generó la revolución industrial, con la aparición de las máquinas, y la conformación de grandes empresas, esto conllevó a la masificación y largas jornadas de trabajo, existiendo

problemas en la atención y el respeto de los derechos laborales. Para finalizar, aparece la época actual, fundamentada en los avances científicos y tecnológicos, la innovación en los procesos comunicacionales y organizacionales que optan por enfoque de gestión creativos.

Es importante entonces concebir los modelos de gestión innovadores dentro las organizaciones actuales, así lo resaltan Arjonilla y Medina (2013), quienes consideran la Universidad como una de esas organizaciones que deben tener la responsabilidad de asumir estos cambios:

Es tarea ineludible de los futuros directivos y universitarios que se preparan para incorporarse a éstas, no pueden dar la espalda a una nueva realidad. La complejidad y el dinamismo del entorno modifican los factores estratégicos de éxito de las organizaciones. Las nuevas tecnologías de la información facilitan la renovación de los procesos de dirección del pasado y permiten su adaptación a las nuevas circunstancias. (p. 17).

La adaptación al cambio debe fundamentar la capacidad de las instituciones universitarias para incorporar en sus modelos de gestión el uso de las tecnologías de información y comunicación, los sistemas de información gerencial y el dinamismo en sus funciones y operaciones a través de una serie de indicadores de gestión que conforman la capacidad de afrontar las tareas que surgen de los procesos de organización y planificación, además de ello, es necesario destacar la importancia de la ejecución, el control y la evaluación como piezas clave para la integración de sistemas de gestión en componentes informativos de actividades, hasta alcanzar un proceso cíclico de mejoras desde las realidades organizacionales.

Otro enfoque que es de suma importancia para la gestión administrativa lo detallan Camisón, Cruz y González (2006) definido como: "Enfoque de Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad" (p. 216). Destaca

sus acciones en la búsqueda de mejoras y lograr la calidad que merecen los miembros de la organización, tanto en lo interno como en sus aspectos externos. Este modelo de gestión se fundamenta en la necesidad cambiar para mejorar, es decir, innovar.

Con respecto a la gestión de la calidad en las organizaciones desde su desempeño administrativo, Martínez (2004) expresa las siguientes tareas de este modelo de gestión:

(a) La calidad es objeto de gestión, que es conocimiento y control de la variabilidad de los procesos; (b) gestionar la calidad de los procesos formativos de forma preventiva, es decir, determinar los criterios de calidad y cumplirlos en todas las fases del proceso; (c) la evaluación no solo es control de resultados y consecuencias, sino garantía del cumplimiento por los gestores de los criterios de calidad; (d) el compromiso entre todos los que aportan alguna contribución a la eficiencia y eficacia de los procesos que se activan en las organizaciones, que son formativos, de organización, de participación; (e) el proceso de implantación del sistema de calidad debe estar de acuerdo con la filosofía, cultura y marco de referencia de la organización, de lo contrario provocara resistencias al cambio y posibles conflictos que pueden empeorar la situación del colectivo. (p. 175).

Alcanzar la calidad es el objetivo de todo sistema de gestión administrativo, eso conlleva a la adecuación e integración de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para que los procesos sean armónicos y alcancen los propósitos deseados por la organización. La importancia del compromiso de sus miembros, una cultura y clima organizacional sereno y la adecuación de los cambios necesarios para innovar en los procedimientos es el principio de acción de la gestión administrativa exitosa.

### *Gestión Administrativa en la Educación Superior*

La gestión administrativa en la educación superior representa un campo de acción necesario para garantizar la efectividad y eficiencia de las

instituciones educativas universitarias, por ello, esta realidad gira en torno a cinco funciones fundamentales: planificación, organización, ejecución, control y seguimiento. Cada una de estas funciones se interrelaciona y fortalece el proceso administrativo, buscando siempre mejorar la calidad educativa y adaptarse a las demandas del entorno académico.

La planificación es el primer pilar de la gestión administrativa. Implica el establecimiento de objetivos claros y específicos que guiarán las acciones dentro de la institución educativa. Según Mintzberg (2013), una planificación efectiva “...permite anticiparse a las necesidades futuras y alinear los recursos disponibles con las metas institucionales” (p. 42). Esto no solo incluye la delineación de planes a largo plazo, sino también la elaboración de estrategias que respondan a los cambios en el contexto educativo.

En cuanto a la organización, busca estructurar los recursos humanos y materiales de manera óptima. Un enfoque organizado permite la asignación clara de responsabilidades y la creación de equipos de trabajo eficientes, que colaboran en la consecución de los objetivos. Tamarit (2020), destaca que: “...la correcta organización reduce la redundancia y mejora la comunicación interna, lo que, a su vez, impacta positivamente en la cultura institucional” (p. 33). Lo que se traduce en la constitución de las acciones y actividades de una forma coherente y organizada ante los retos de la institución educativa superior.

En relación a la ejecución, se refiere al desarrollo de las actividades planificadas. Esta fase es crítica, ya que implica poner en práctica las estrategias delineadas durante la planificación. A través de una gestión adecuada, se busca garantizar que todos los participantes cumplan con sus tareas de manera efectiva y en los tiempos establecidos. Como señala Drucker (2014), el éxito de cualquier organización depende, en gran medida, de la capacidad de ejecutar planes de manera eficiente.



El elemento control, es una función que se encarga de evaluar el desempeño institucional en relación con los objetivos planteados. A través de indicadores y métricas, se pueden identificar desviaciones y áreas de mejora. Según Kaplan y Norton (1996), el uso de un cuadro de mando integral y los análisis FODA, permiten a las instituciones educativas monitorear su progreso y realizar ajustes en tiempo real, asegurando así la alineación con su misión y visión.

Por su parte, el aspecto del seguimiento, es complementario al control, ya que no solo se encarga de evaluar el desempeño, sino que también aboga por la rendición de cuentas y la retroalimentación continua. Esta función implica el seguimiento de los resultados obtenidos y la evaluación de las estrategias implementadas, permitiendo a la institución adaptarse y mejorar sus procesos. Según Cummings y Worley (2014), un seguimiento efectivo fomenta una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Un enfoque integrado de estas cinco funciones, interrelacionadas entre sí, permite que las instituciones de educación superior responder de manera proactiva a los desafíos contemporáneos. La gestión administrativa se plantea no únicamente como un conjunto de herramientas, sino como un marco de acción conjunta que favorece la construcción de instituciones ágiles y resilientes. Por ello, una gestión deficiente puede llevar a la insatisfacción tanto de trabajadores como de la comunidad universitaria, lo que impacta negativamente en el rendimiento general de la institución. Así, la administración se convierte en un elemento clave para el aprendizaje y el desarrollo profesional de todos los involucrados.

### *La Contingencia social*

Establecer una concepción relativa a la contingencia social, como parte de un fenómeno o hecho que atenta o distorsiona la armonía en la realidad que vivencian los seres humanos, podría destacarse desde lo explicado por Rodríguez, Zarco y González (2017):

Se desarrollan los fenómenos de la globalización de la sociedad y de la economía, de la tecnología de la información y de la comunicación, así como los cambios demográficos, sociales y culturales que han producido importantes transformaciones en el contexto laboral, ante los cuales los profesionales no disponen de modelos teóricos ni de herramientas con que abordarlos de forma efectiva. (p. 36).

Todo proceso de cambio y transformación viene anclado a las necesidades de actualización en el contexto laboral dentro de las organizaciones, pero, cuando esto no ocurre, es cuando se hace referencia a una situación de contingencia, es decir, la aparición o surgimiento de una situación, hecho o fenómeno imprevisto para una sociedad, se determina como una contingencia social. Esta caracterización va de la mano con los eventos que han trazado en los últimos años, la dinámica global, en el caso puntual, la Pandemia del Covid 19.

El Instituto de Estudios Social Cristianos (IESC, 2020), recalca la experiencia de la contingencia social vivida con el Covid 19, como: "...lo que ocurre en la naturaleza es ya el resultado de una compleja intermediación con el mundo humano de las opciones económicas y los modelos de desarrollo, a su vez "infectados" con un "virus" diferente de nuestra propia creación. (p. 214). La consideración de la realidad que emergió con la llegada del Covid 19 como Pandemia, merece una descripción de situaciones que, posiblemente fueron provocadas por el ser humano debido al uso del poder científico o la degradación de los sistemas naturales por ambiciones económicas o jerárquicas.

Una de las características que conforman a la contingencia social es la vulnerabilidad, que se asocia con las situaciones o hechos que transgreden los límites de funcionamiento normal de una organización, en este sentido, puede tomarse esto, como la incapacidad de afrontar situaciones del contexto sociocultural, y se asocia con la permeabilidad que evoluciona y fortalece un fenómeno y lo convierte en una amenaza para un contexto específico. (Consuegra, 2010).

Además de esto, la contingencia social puede determinarse desde una serie de factores internos, externos y circunstanciales. Los factores internos destacan situaciones relativas al funcionamiento de un sistema social o una organización, es decir, las relaciones humanas, las interacciones laborales, la comunicación efectiva, entre otros, que al no ser funcionales de manera óptima, pueden generar la contingencia. En el caso de los factores externos, recaen hechos o situaciones del entorno social que afecten el normal desempeño de las personas en sus contextos de actuación. Y, en el caso de los causales circunstanciales está referido a los fenómenos imprevistos que pueden ocasionar una contingencia, como fenómenos o desastres naturales, situaciones de calamidad y salud pública, un ejemplo de ello, la Pandemia del Covid 19. Instituto de Estudios Social Cristianos (IESC, 2020).

Es preciso acotar que, las diversas experiencias negativas y positivas que provienen de una situación de contingencia social proviene de los factores mencionados y de la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones para hacerle frente y alcanzar el funcionamiento y de óptimo de los procesos que en su seno se desarrollan.

### *La Planificación Estratégica*

De acuerdo con Dolan y otros (2013), la dirección estratégica que se considera el inicio de los procesos de planificación, debe estar a la

vanguardia de: “La rapidez e incertidumbre de los cambios exige a las organizaciones ajustes internos y adaptación” (p. 29). Es decir, los profundos cambios en la gestión de las organizaciones ameritan la introducción y consecución de actividades y acciones que consoliden una dinámica de cambios sustanciales para lograr adaptarse a los nuevos tiempos y desempeños en las diversas instituciones.

Por ello, el proceso de planificación estratégica está determinado por una serie de elementos que lo determinan, Dolan y otros (2013) lo representan así:



*Tomado de: Dolan y otros, (2007).*

La planificación estratégica puede describirse como un proceso vinculante, debido a su dinámica de diagnóstico y representación de las situaciones que ocurren en una organización. Esta direccionado a la revisión exhaustiva del ambiente interno (fortalezas y debilidades), ante el ambiente externo (oportunidades y amenazas), enlazando las acciones que surjan de ese análisis FODA con la misión y visión que constituyan las siguientes

fases, es decir, la construcción de objetivos asociados a las acciones estratégicas, luego realizar su ejecución a través de planes y su posterior implementación para la verificación y valoración de efectividad en el corto, mediano y largo plazo.

### **El teletrabajo**

En la última década, el teletrabajo ha emergido como un modelo organizativo a nivel global, transformando la manera en que las instituciones educativas operan y gestionan sus funciones administrativas. Este fenómeno ha ganado particular relevancia en el contexto de la educación superior, donde la flexibilidad laboral y el uso de tecnologías de la información se han convertido en elementos fundamentales para la sostenibilidad y mejora de la calidad educativa. Según un estudio de Eurofound (2020), el teletrabajo puede mejorar la productividad y la satisfacción laboral, aspectos esenciales en el ámbito académico.

El teletrabajo es una modalidad laboral que ha cobrado gran relevancia en los últimos años, especialmente a raíz de la pandemia del COVID-19. Según Amat y otros (2020): "...el teletrabajo se define como la realización de funciones y tareas propias de un puesto de trabajo desde un lugar distinto a la oficina tradicional, utilizando las tecnologías de la información y comunicación para llevar a cabo las labores administrativas de manera eficiente" (p. 16). Esta modalidad laboral ha demostrado ser beneficiosa tanto para las empresas como para los trabajadores, ya que permite una mayor flexibilidad en los horarios, ahorro en desplazamientos y mayor conciliación entre la vida personal y laboral. Además, el teletrabajo ha demostrado aumentar la productividad de los trabajadores al reducir las distracciones propias de la oficina y permitir un mayor enfoque en las tareas asignadas.

Dentro de las funciones administrativas en el teletrabajo, se pueden identificar diferentes tipos que configuran la experiencia laboral en el contexto educativo. En primer lugar, se resalta el *teletrabajo remoto*, donde los empleados llevan a cabo sus funciones fuera de las instalaciones de la institución, usando herramientas digitales para la comunicación y la gestión. Este modelo permite a las instituciones educativas contar con un personal más diverso y especializado, lo que puede enriquecer los procesos administrativos y académicos.

Por otro lado, existe el modelo de *teletrabajo híbrido*, que combina el trabajo presencial y remoto. Este enfoque favorece la interacción directa entre los miembros del equipo y, al mismo tiempo, permite aprovechar las ventajas del trabajo a distancia. En el ámbito educativo, este tipo de teletrabajo puede facilitar la colaboración entre docentes y administradores, optimizando así la gestión de proyectos y la planificación estratégica de las actividades académicas.

La implementación del teletrabajo también afecta la dinámica del liderazgo y la gestión de equipos en el ámbito administrativo. La necesidad de establecer canales de comunicación efectivos y un ambiente de confianza se vuelve crucial para el éxito del teletrabajo. De acuerdo con Zych y otros (2021), el liderazgo transformacional juega un papel fundamental en la creación de comunidades de aprendizaje efectivas en teletrabajo, lo que a su vez puede contribuir a una mejor calidad del servicio educativo.

Además, el teletrabajo permite la integración de nuevas tecnologías en la gestión educativa, impulsando la innovación y la actualización de procesos. La utilización de herramientas digitales como plataformas de gestión de proyectos y software de comunicación instantánea optimiza las funciones administrativas, mejorando la productividad y la cohesión entre los equipos. De esta manera, se crea un ecosistema laboral más dinámico y adaptado a las necesidades contemporáneas del sector educativo.

Es importante considerar también las implicaciones del teletrabajo en la formación y el desarrollo profesional del personal administrativo. La capacitación en habilidades digitales y competencias interpersonales se vuelve fundamental para que los trabajadores puedan desenvolverse con éxito en un entorno virtual. Según un estudio de Alshahrani (2022), el desarrollo de competencias digitales puede redundar en una mayor satisfacción laboral y en un mejor desempeño en las funciones administrativas.

A pesar de los beneficios que el teletrabajo puede aportar al ámbito administrativo de las instituciones de educación superior, también presenta desafíos que deben abordarse. Uno de los principales desafíos es la gestión del tiempo y el equilibrio entre la vida laboral y personal. La falta de límites claros puede derivar en el desgaste emocional de los empleados, lo que afecta su rendimiento y bienestar. La implementación de políticas claras sobre horarios y expectativas puede ayudar a mitigar este problema.

Asimismo, la falta de interacción personal puede influir en la construcción de relaciones laborales y en la cohesión del equipo. En este contexto, es vital fomentar el sentido de pertenencia y la colaboración entre los miembros del equipo, utilizando actividades virtuales que favorezcan la integración y el trabajo en grupo, tal como sugieren investigaciones recientes sobre el teletrabajo en la educación. (Ramírez y otros, 2023).

### **Bases Legales**

La pandemia del Covid-19 generó cambios significativos en diversas áreas de la vida cotidiana, incluyendo el desarrollo del trabajo en Venezuela. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) en su artículo 87, establece que "toda persona tiene derecho al trabajo y la protección en el trabajo", asegurando que las condiciones laborales deben garantizar el derecho a la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores.

Este marco constitucional ha sido la base para las legislaciones subsecuentes que rigen el trabajo en situaciones de contingencia, como las que surgieron con la crisis sanitaria del Covid-19.

Ante la emergencia sanitaria global, el Decreto N° 4.160 declaró el estado de alarma en Venezuela para mitigar y erradicar el riesgo de contagio, lo que implicó restricciones significativas en la movilidad y la congregación de personas. Como respuesta, se promovió el teletrabajo como una estrategia para dar continuidad a las actividades económicas sin comprometer la salud de los trabajadores. Esta modalidad laboral permite que las personas cumplan sus funciones desde lugares distintos a sus oficinas habituales, aprovechando las tecnologías de la información y comunicación.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) también proporciona un soporte legal crítico, otorgando a los trabajadores el derecho a condiciones laborales seguras y adaptadas a las necesidades actuales. Esta ley insiste en que cualquier modalidad de trabajo debe respetar los derechos fundamentales de los trabajadores, lo cual es esencial en el contexto del teletrabajo. Durante la pandemia, se observaron tensiones entre la necesidad de continuar con las actividades laborales y la obligación de respetar las medidas de bioseguridad, lo cual llevó a adoptar posibles soluciones como el teletrabajo.

La Gaceta Oficial N° 41.891 del 01 de junio del 2020 formalizó algunas de estas prácticas adaptativas. En su Artículo 15, numeral 9, claramente se indica que los responsables de las unidades de trabajo deben organizar su trabajo para minimizar las reuniones físicas innecesarias y, cuando sea posible, recurrir al trabajo a distancia o teletrabajo. Este mandato subraya la importancia de ajustar las prácticas laborales a las nuevas realidades sanitarias sin comprometer la eficiencia productiva. Según esto, adoptar el teletrabajo no solo respondió a una necesidad sanitaria, sino que también planteó interrogantes sobre los derechos laborales y las responsabilidades



en las funciones gerenciales y administrativas. En este contexto, fue necesario garantizar que los trabajadores universitarios no solo se vieran incorporados al cumplimiento de estas disposiciones.

Relacionada con esta disposición del Estado, la UPEL, destacó la necesidad de considerar la contingencia social que emergió del COVID – 19, planteando la Resolución N° 2020.587.251, que destacó en su artículo 3: “Desarrollar, una vez cese la suspensión de actividades académicas, los planes de contingencia mediante el apoyo mancomunado del Consejo Universitario, de los Consejos Directivos y de las Direcciones de apoyo al Rector, así como realizar su seguimiento y evaluación”. En esta disposición del Consejo Universitario, se detalló el cese de funciones académicas y administrativas de manera presencial, destacando la contingencia social y emergencia sanitaria de la Pandemia, lo cual justificó la integración de actividades virtuales como el teletrabajo para el desarrollo de la gestión administrativa y académica del IPRGR.

La pandemia del Covid-19 puso de manifiesto la capacidad adaptativa del sistema legal venezolano ante situaciones de emergencia. A pesar de las barreras tecnológicas y de infraestructura que enfrentan las universidades, en especial la UPEL-IPRGR, resulta considerable en la época postpandemia la necesidad de ajustes para institucionalizar el teletrabajo, garantizando tanto la protección de los trabajadores como la viabilidad económica de la institución universitaria.

**Cuadro 1.**

**Operacionalización de las variables**

**Objetivo General:** Proponer un Plan Estratégico basado en un modelo de Gestión Administrativa Semipresencial en Casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.

Objetivo Especifico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Describir el modelo de gestión administrativa desarrollado en Pandemia (Contingencia Social) en el IPRGR.	Modelos de Gestión administrativa	Enfoques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con énfasis en el desarrollo de las tareas.</li> <li>• Con énfasis en la estructura organizacional</li> <li>• Con énfasis en las personas.</li> <li>• Con énfasis en el enfoque tecnológico.</li> <li>• Con énfasis en el medio ambiente.</li> <li>• Con énfasis en la globalización.</li> </ul>	1 2 3 4 5 6
Analizar las experiencias de los gerentes administrativos con respecto al manejo de los procesos en situación de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.	Manejo de procesos administrativos en contingencia social	Desempeño en Contingencia social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situaciones críticas.</li> <li>- Realidades globales.</li> <li>- Vulnerabilidad social.</li> <li>- Teletrabajo.</li> <li>- Factores internos.</li> <li>- Factores externos.</li> </ul>	7 8 9 10-11 12 13-14

Caracterizar las situaciones emergentes de la contingencia social del Covid 19 (Postpandemia ) en el desempeño de las funciones de la gerencia administrativa del IPRGR.	Ejercicio de la gestión administrativa en Postpandemia	Situaciones emergentes en Postpandemia	- Deserción laboral - Cumplimiento de funciones presenciales. - Atención a requerimientos institucionales - Satisfacción laboral. - Factores circunstanciales.	15 16 17 18 19-20
--	--	--	--	-------------------------------

*Fuente: Gamez, Z. (2024).*

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Naturaleza del Estudio

La metodología encaminó el desarrollo del estudio desde los postulados del paradigma positivista, que permiten la indagación científica a partir de la representatividad y la objetividad de los fenómenos que se indagaron. Asociado a este paradigma se escogió el enfoque metodológico cuantitativo. Berardi (2015) considera lo siguiente:

Para la investigación social cuantitativa la realidad es objetiva y se objetiva para su estudio aspecto ontológico . De este modo se produce y se evidencia la separación imprescindible entre el sujeto investigador y el objeto o realidad que analiza. Esto es una particularidad ineludible; se podría señalar como condición necesaria si lo que se busca es el conocimiento objetivo, seña de un criterio epistemológico. (p. 52).

Desde esta perspectiva metodológica, fue tarea de la investigadora, realizar un cronograma de acciones para cumplir con una serie de etapas para obtener los datos necesarios y posteriormente organizarlos, procesarlos, analizarlos y presentados de manera estadística. Otra visión de este enfoque, la resaltan Tamayo y Tamayo (2011): “Los enfoques cuantitativos trabajan con la cuantificación de los datos, de ahí su relación con el número. La cuantitativa busca la exactitud y la estandarización” (p. 46). Desde esta percepción, los datos fueron cuantificados y las tendencias mayoritarias definieron la realidad del objeto de estudio.

Asimismo, el estudio fue descriptivo, Bernal (2010) lo define como: “Aquel que proporciona la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes,

categorías o clases de ese objeto” (p. 113). La primera tarea de la investigadora, fue de indagar desde la descripción y el análisis como ocurren los hechos. También Rojas Soriano (2013) considera lo siguiente: “En el campo de las ciencias sociales un estudio que pretenda sólo conocer las relaciones y aspectos de los fenómenos que suceden en la sociedad, será descriptivo” (p. 37). En lo que amerita a este nivel de investigación, el estudio tiene como objetivos, describir el modelo de gestión administrativa desarrollado en Pandemia (Contingencia Social) en el IPRGR, además de analizar las experiencias de los gerentes administrativos con respecto al manejo de los procesos en situación de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL, para luego caracterizar las situaciones emergentes de la contingencia social del Covid 19 (Postpandemia) en el desempeño de las funciones de la gerencia administrativa del IPRGR.

Para alcanzar los objetivos descriptivos propuestos, fue fundamental la aplicación de instrumentos de recolección en el campo donde se presenta el objeto de estudio. En tal sentido, la modalidad de la investigación fue de campo. Palella y Martins (2017) expresan que:

En la investigación de campo no se formulan hipótesis y las variables se enuncian en los objetivos de la investigación que se desarrollará. Esto por cuanto, está dirigida al conocimiento del presente, a encontrar respuesta a los problemas teóricos y prácticos que tejen la trama educativa. (p. 92).

Como lo formulan los Autores, la investigación de campo se adhiere a la capacidad de conseguir la información en el contexto donde ocurren los hechos o situaciones, allí, es donde se logró a través de la aplicación de los instrumentos de recolección, conocer cómo, dónde y por qué ocurren los fenómenos y las interconexiones entre las relaciones.

Con la intención de buscar una propuesta que sea significativa y se concentre a futuro en una alternativa de solución a la problemática, el tipo de estudio es un proyecto especial. Palella y Martins (2017) lo describen así:

El propósito principal de esta modalidad de investigación es el de planificar un producto aplicable en cualquier área en la cual resulte pertinente. Como recurso pedagógico puede ser presentado como folleto explicativo, guía de estudio, sucesión de diapositivas o transparencias con su guion, videos, módulos instruccionales, entre otros. Se incluye en esta categoría la elaboración de Libros de texto y de materiales de apoyo, el desarrollo de software y de productos tecnológicos en general, así como los de creación literaria y artística. (p. 98).

De acuerdo con este tipo de estudio, el proyecto especial se acopla de manera coherente con la necesidad de plantear un producto de conocimiento para alcanzar el diseño de un Plan Estratégico basado en un modelo de Gestión Administrativa en Casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL, para, actuar de forma preventiva y estar preparados ante cualquier situación imprevista que surja en la dinámica global y que afecte el normal desenvolvimiento de las actividades, acciones y funciones de los procesos administrativos en el IPRGR-Upel.

### **Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

Las técnicas e instrumentos de recolección son los medios y recursos de apoyo de la investigadora para lograr obtener la información precisa, de allí, se consideró el uso de la encuesta como técnica. Palella y Martins (2017) expresan:

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito. Es una técnica aplicable a sectores

amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas individuales. (p. 123).

La utilización de la encuesta, fue fundamental para poder interactuar con los miembros del personal administrativos del IPRGR-UPEL, y obtener de ellos, las percepciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como una forma de hacer operativa la recolección de información se elaboró un cuestionario, denominado escala de Lickert, Palella y Martins (2017) delimitan su constitución como:

...un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese respuesta eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. (p. 153).

En lo que respecta a este estudio, el instrumento estuvo conformado por una escala de Lickert conformada por 20 ítems y cinco alternativas de respuesta (Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca), que surgió de las variables, dimensiones e indicadores provenientes de los objetivos de investigación y que, están descritas en el cuadro de operacionalización de las variables.

### **Población y muestra**

Por concebirse la investigación cuantitativa como enfoque metodológico que orientó el estudio, es tarea seleccionar la población y muestra. Palella y Martins (2017), resaltan lo siguiente:

Una población es un conjunto finito de sujetos hacia los cuales haremos inferencia sobre algún tema específico. Los sujetos son unidades de la población que cubren su totalidad, tienen características diversas y nuestro interés es aprehender esa información, por lo que es esencial que estén claramente identificados para su observación. La tarea del investigador es describir estadísticamente la población (N) a través de una

subrepresentación de ella (muestra (n)), con el fin de que toda conclusión sea generalizable. (p. 97).

La población se concibe como la totalidad o el universo de sujetos que pueden ofrecer la información requerida para analizar e interpretar la realidad. Por ello, se tomó como población la totalidad de los funcionarios que ejercen gerencia administrativa que conforma el IPRGR-UPEL. Para ello, se solicitó a la Unidad de Planificación y Desarrollo Estratégico, la totalidad de miembros de dicho personal que este activo, para poder consolidar luego la selección de la muestra representativa. Palella y Martins (2017) destacan este procedimiento como: "...la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible..." (p. 106). Para lograr la selección se utilizó el muestreo aleatorio simple, que consistió en seleccionar los miembros de la gerencia administrativa (75 en total) con mayor disposición a dar respuesta a los planteamientos, por lo tanto, se seleccionaron 15 integrantes de este conglomerado organizacional, tomando en consideración el 20% de los mismos, con base en la población total.

### **Validez y Confiabilidad**

En palabras de Téllez (2017): "...la validez refiere básicamente a la relación entre medición-ítems y constructo teórico: un instrumento debe medir los rasgos que pretende medir, y no otros. La validez refiere a la medición de aquel componente teórico para lo cual fue construido el instrumento." (p. 105). La validación es la ponderación y orientación que surge de especialistas en la temática del objeto de estudio, los cuales contribuyeron a lograr un instrumento de recolección conveniente para cumplir con los objetivos propuestos. Con relación al procedimiento eficiente para lograr la validación de los instrumentos se denomina según Palella y Martins (2017) el juicio de expertos:



En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o instrucción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario. (p. 161).

Este juicio y valoración permitió darle profundidad y claridad al instrumento a través de la verificación del mismo, a través de dos expertos, un magister en planificación global y un especialista en gestión o gerencia. El siguiente paso, fue calcular el coeficiente de confiabilidad, Palella y Martins (2017):

La ausencia de error aleatoria en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si se repite, siempre da el mismo resultado). (p. 164).

Gracias a que, la totalidad del personal gerente administrativo del IPRGR sobrepasa los ciento cincuenta miembros, el cálculo de confiabilidad pudo desarrollarse a partir de la aplicación de una prueba piloto. De acuerdo con Blanco (2011):

La prueba piloto del instrumento de medición (o cuestionario) consiste en aplicarlo a una pequeña muestra del total de la población. El objetivo es determinar si las instrucciones de llenado de la planilla son claras, si las preguntas formuladas son comprendidas por los encuestados, si éstas responden a lo que queremos estudiar, entre otros aspectos. La aplicación temprana del cuestionario permite su modificación, a partir de la eliminación de preguntas innecesarias o confusas, o de aquellas que brindan

respuestas repetitivas; de la remodelación de algunas, y la inclusión de otras nuevas (tomando en consideración lo manifestado por los encuestados). (p. 78).

Con relación a este procedimiento, se aplicó una prueba piloto a diez (10) miembros del personal gerente administrativo del IPRGR-UPEL, pertenecientes a la población objeto de estudio para que, luego de repetidas ocasiones, realizar el cálculo correspondiente, utilizando la siguiente formula y escala de valoración:  $n/n-1 (1- (S^2/ St^2))= 0-1$

Donde:

N = Número de ítems del instrumento

$\sum S^2$  = Varianza de la suma de los ítems.

$St^2$  = Varianza total del instrumento

$$= \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{Si^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

K = número de ítems del instrumento

$(Si^2)$  = Sumatoria de las varianzas de cada ítem

$St^2$  = Varianza de los totales

### *Proceso de cálculo de confiabilidad:*

Formula de la Alpha de

Cronbach =

$$= N/N-1 * (1 - Si^2/st^2)$$

$$= 20/20-1 * (1 -$$

$$35,66667/222,1778)$$

$$= 20/21 * (1 - 0,178557)$$

$$= 1,045454 *$$

$$0,821443$$

$$= 0,858 \quad 0,86$$

Es el resultado de la Confiabilidad para los ítems del instrumento de Evaluación del 01 al 20, se le aplicó el Alpha de Cronbach y se obtuvo un resultado de 0,86 de Confiabilidad.

#### **Coeficiente de Confiabilidad de la Prueba Piloto**

<b>Rango</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,11 a 0,20	Muy Baja

*Fuente: Ruiz, (2002).*

Es importante destacar que luego del cálculo del Alpha de Cronbach, el resultado fue de 0,86; lo cual significó una alta confiabilidad.

#### **Procedimiento para el análisis de datos**

Con respecto a Blanco (2011) la estadística es el método de representación y organización de la información en las investigaciones cuantitativas:

La Estadística como herramienta de investigación social es un instrumento de objetivación que permite desconcertar las primeras impresiones de la realidad objeto de estudio y construir nuevas relaciones entre hechos, fenómenos o variables. Desde un punto de vista sociológico y comunicacional, la Estadística permite, además, plantear hipótesis estructurales en torno al porqué de los fenómenos, no tanto en función de la manera en que los sujetos perciben la particular situación dentro de la cual están inmersos, sino de causas objetivas ajenas a su conciencia que constriñen su accionar. (p. 23).

Como lo distingue Blanco, la organización, análisis, presentación y demostración de las diversas correlaciones entre las variables, se pudo lograr a través de la estadística descriptiva, partiendo de allí, las mediciones que se obtengan, fueron presentadas en gráficos estilo torta, desglosadas de acuerdo con las opciones de respuesta del instrumento tipo escala. Luego se procedió al análisis e interpretación de los datos, cotejando los resultados con la información teórico-conceptual proveniente de las bases teóricas, que dieron peso a la explicación de la realidad del objeto de estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **LOS RESULTADOS**

#### **Análisis e interpretación de los datos**

El proceso de análisis e interpretación de información a través de la estadística descriptiva fue considerado como la técnica para comprender y analizar los procesos de gestión administrativa en la situación de la Pandemia del Covid 19 y en el periodo postpandemia. En este estudio, se recolectó información de 15 miembros de la gerencia administrativa de la Upel Rubio, con el objetivo de describir el modelo de gestión administrativa desarrollado en Pandemia (Contingencia Social) en el IPRGR; analizar las experiencias de los gerentes administrativos con respecto al manejo de los procesos en situación de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL; y luego, caracterizar las situaciones emergentes de la contingencia social del Covid 19 (Postpandemia) en el desempeño de las funciones de la gerencia administrativa del IPRGR.

Para comenzar el proceso de análisis, se recopiló una amplia gama de datos relacionados con las actividades administrativas realizadas durante la pandemia, incluyendo cambios en los procedimientos, protocolos de seguridad implementados, y el impacto en la productividad y eficiencia de las actividades administrativas. A través de la estadística descriptiva, se pudo identificar patrones y tendencias en los datos recopilados, lo que permitió una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que surgieron durante este periodo. En este análisis se representan tres variables: Modelos de Gestión administrativa; Manejo de procesos administrativos en contingencia social; y, Ejercicio de la gestión administrativa en Postpandemia.

## **Variable Modelos de Gestión administrativa**

Los modelos de gestión administrativa en las universidades constituyen un componente en el funcionamiento eficiente y efectivo de estas instituciones educativas. A lo largo de las últimas décadas, diferentes enfoques han surgido en respuesta a los variados desafíos y demandas que enfrenta el sector educativo superior. Estos modelos no solo afectan la administración interna de las universidades, sino también su capacidad para proporcionar educación de calidad, fomentar la investigación y efectivizar los procesos administrativos.

Es importante reconocer que no existe un modelo único que sea el mejor en todas las circunstancias. La elección de un modelo de gestión administrativa debe estar alineada con la misión, visión y contexto específico de cada universidad. Por lo tanto, se requiere una evaluación constante y flexible que permita integrar elementos de diferentes enfoques según las necesidades y desafíos específicos a los que se enfrentan. El desafío radica en equilibrar eficiencia con la misión académica y administrativa de estas instituciones, asegurando que las necesidades de todos los actores en la comunidad educativa sean consideradas. A medida que las universidades continúan evolucionando en un mundo en constante cambio, la capacidad para adaptar y personalizar sus modelos de gestión será un factor de reforma para su éxito y relevancia futura.

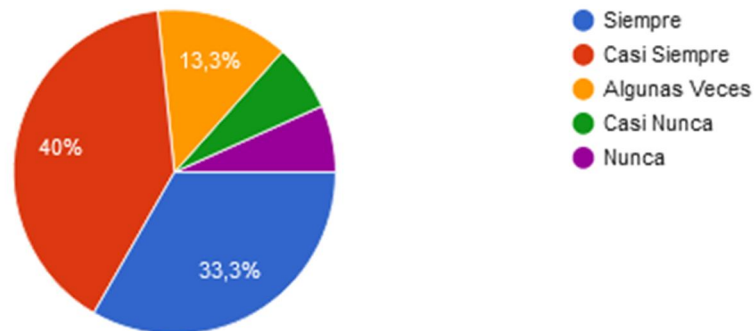
En tal sentido se presentan a continuación los resultados obtenidos en la Variable **Modelos de Gestión administrativa**, representados en su dimensión enfoques y cada uno de los indicadores asociados a la realidad abordada.

## Dimensión. Enfoques

### Indicador. Con énfasis en el desarrollo de las tareas

1. ¿Las funciones administrativas se plantearon con base en el cumplimiento de tareas específicas de los trabajadores?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

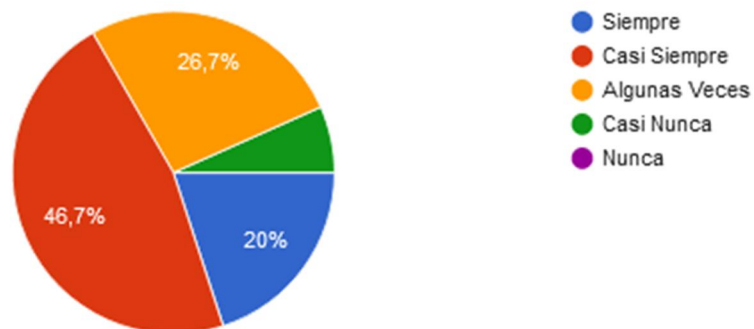
Para el caso de este ítem, se puede concebir que, las tareas administrativas en un 73,3% se inclinaron por las opciones siempre y casi siempre, lo que demarca una tendencia mayoritaria en cuanto al desarrollo y cumplimiento de las mismas con base en lo establecido en los procedimientos administrativos relativos a las secciones y responsabilidades que conforman las unidades ejecutoras. De acuerdo con esto, se considera entonces que, el enfoque centrado en las tareas se caracteriza por la ejecución de manera lineal y estructurada para alcanzar los objetivos establecidos. Es un enfoque que pone énfasis en la productividad y eficiencia en la realización de las tareas, siguiendo un proceso secuencial y organizado. (Prieto, 2011).

## Dimensión. Enfoques

### Indicador. Con énfasis en la estructura organizacional.

2. ¿Los empleados administrativos desempeñaron sus tareas con base a las normas establecidas por la Universidad?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Con relación a estos datos, se evidencia una mayoría en suma de las opciones siempre y casi siempre, con un 66,7%, donde la tendencia es que la delegación de funciones por parte de los gerentes admirativos, se fundamenta en la estructura organizacional conformada. El enfoque con énfasis en la estructura organizacional se basa en la teoría general de sistemas, donde se establecen los mandos, niveles jerárquicos, funciones generales y específicas, así como las responsabilidades de cada miembro de la organización (Robbins, 2011).

Este enfoque se fundamenta en los principios de la ciencia administrativa de Taylor y Fayol, que buscan optimizar la eficacia y eficiencia de la organización a través de una estructura organizativa clara y bien definida. De acuerdo con esto, cada una de las situaciones que surgieron en la época de pandemia se consideraron ante la posibilidad de asistencia o no al recinto universitario, lo que decantó en la posibilidad de asumir los propios



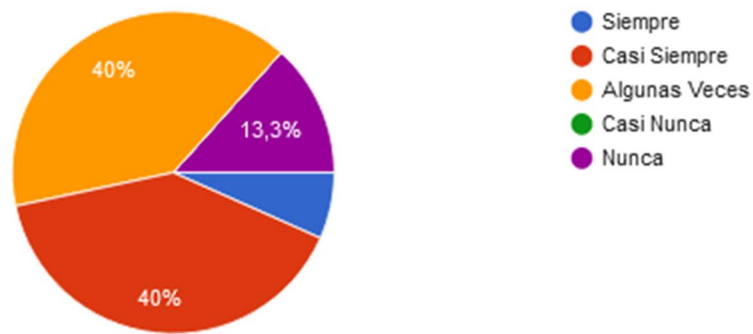
gerentes sobre funciones internas de sus secciones o dependencias, esto debido a la realidad crítica vivida por el confinamiento social.

### Dimensión. Enfoques

Indicador. Con énfasis en las personas.

3. ¿Prescindió de los trabajadores por las situaciones que afectó el normal funcionamiento de la Universidad en la Pandemia?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Como se puede evidenciar en estos datos, entre las opciones Siempre y Algunas Veces se suman 80% de los gerentes con funciones administrativas que prescindieron de sus trabajadores para el desarrollo de tareas individuales de la unidad de adscripción. Es decir, esto se relaciona con el anterior Item (2), que demostró la sobrecarga de funciones por parte de los responsables de las UEL, porque atendiendo a la realidad de la Pandemia y el Decreto de Confinamiento social, se inhibieron a solicitar apoyo.

Ante estos resultados, Manes (2005) establece que: "...el éxito sostenible de cualquier organización depende de cómo gestiona su recurso humano, pues son las personas quienes dan vida a las estructuras

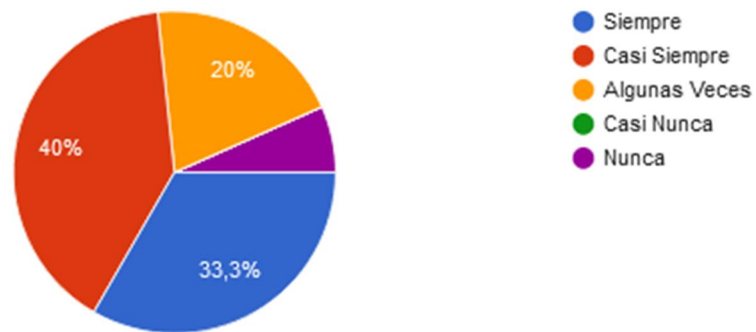
organizacionales" (p. 34). Es decir, subraya la importancia de colocar a las personas en el centro de la gestión administrativa, argumentando que una organización es tan fuerte como su capital humano. Al enfocarse en el desarrollo de habilidades y el bienestar del personal, se fomenta un ambiente de trabajo más productivo y cohesionado, lo que se sustrae de esta realidad, debido al impacto que generó el confinamiento social como una experiencia que intervino en la tranquilidad social, personal y profesional.

### Dimensión. Enfoques

**Indicador. Con énfasis en el enfoque tecnológico.**

4. ¿Asoció las funciones administrativas al uso de canales de comunicación virtual?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Con base en este ítem, una mayoría evidente, es decir, el 73,2% de los gerentes encuestados, confirmaron que siempre y casi siempre, concretaron acciones y tareas a través del uso de tecnologías digitales. Según Prieto (2011) argumenta que la tecnología es: "Un pilar esencial en la modernización de las estructuras organizacionales" (p. 43). A través de la implementación de innovaciones tecnológicas, la Universidad, canalizó algunos de sus procesos administrativos, a pesar de las restricciones y deficiencias en los servicios públicos, entre ellos, la electricidad e internet.

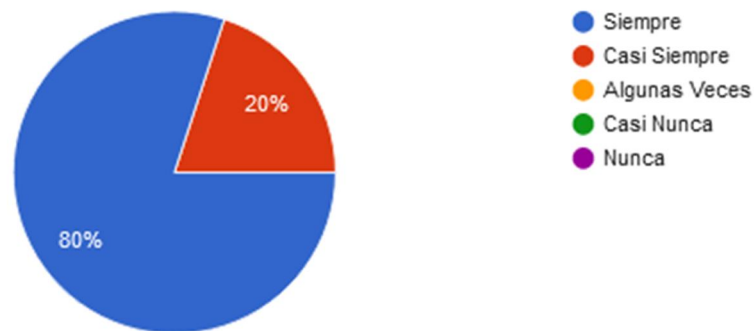
Con ello, se cumplió con el enfoque tecnológico de la administración en la Universidad, atendiendo a la realidad de Pandemia, que obstaculizó en su totalidad las actividades presenciales.

### Dimensión. Enfoques

Indicador. Con énfasis en el medio ambiente.

5. ¿Consideró oportuna la obligatoriedad del cumplimiento de las normas de bioseguridad para la protección de los empleados administrativos?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

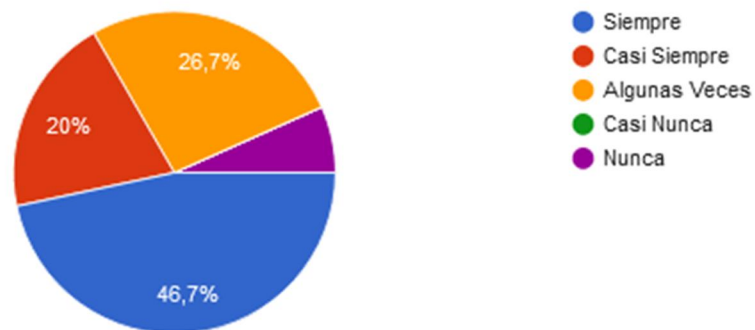
Como se demuestra en el gráfico y los datos, el 100% de los gerentes administrativos, consideraron pertinente el cuidado y preservación de los empleados ante la emergencia sanitaria compleja en tiempos de Pandemia y Postpandemia, lo que significó en la medida de las posibilidades la responsabilidad de atender las necesidades y requerimientos de bioseguridad para el desarrollo de las actividades. Esta pandemia se conformó como una realidad que trascendió a situaciones complejas que afectaron la capacidad de reacción de los trabajadores, y el ámbito emocional también impacto en dicha situación, debido a que los mecanismos sanitarios actuaron como aspectos para limitar el desenvolvimiento y reincorporación de las actividades en el ambiente universitario.

## Dimensión. Enfoques

### Indicador. Con énfasis en la globalización.

6. ¿La Universidad se adaptó a los nuevos requerimientos de funcionamiento en contingencia social que generó la pandemia del COVID 19?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Como lo indican los resultados, entre las alternativas siempre y casi siempre se evidencia una mayoría de 66,7% de los gerentes que a pesar de las adversidades se adaptaron a los cambios en materia de funcionamiento de acuerdo con los requerimientos de la complejidad que ameritó la situación, también, es significativo mencionar que un 26,7% consideró que algunas veces se cumplió con el debido funcionamiento. En este sentido, se puede acotar con los referido por Manes (2005) que aborda el impacto de la globalización en las estructuras universitarias: "...en un mundo globalizado, las instituciones educativas deben ser multiculturales por naturaleza, lo que exige una profunda adaptación en sus enfoques administrativos y estructura organizacional" (p. 67). Desde esta perspectiva, la universidad requiere una reevaluación constante de las estrategias de gestión. Con base en estrategias más interconectadas, logrando ser más flexibles y adaptativas para competir en el campo educacional.

### **Variable Manejo de procesos administrativos en contingencia social**

El manejo de procesos administrativos en contingencia social se convirtió en prioridad para garantizar el correcto funcionamiento de la institución universitaria. Por ello, la gestión de estos procesos administrativos en la universidad fue un desafío en las diversas situaciones de crisis o contingencias sociales nacientes del Covid 19, ya que fue necesario adaptarse rápidamente a los cambios y mantener la eficiencia en todas las áreas de la institución.

En este sentido, es imprescindible contar con un equipo de profesionales capacitados y comprometidos con la correcta ejecución de los procesos administrativos, así como con la implementación de medidas de contingencia que permitan mantener la operatividad de la universidad en todo momento. La planificación y la coordinación son clave en este proceso, ya que es necesario anticiparse a posibles problemas y estar preparados para actuar de manera rápida y eficaz.

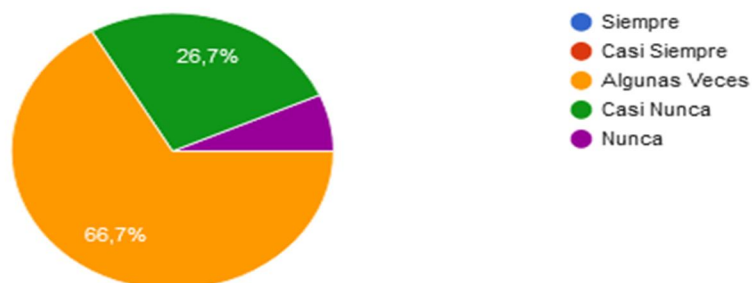
Atendiendo a esto, se presentan los resultados obtenidos en la variable **Manejo de procesos administrativos en contingencia social**, y sus respectivos indicadores:

## Dimensión. Desempeño en Contingencia social.

### Indicador. Situaciones críticas.

7. ¿Afectaron situaciones críticas de salud las funciones de los trabajadores administrativos?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

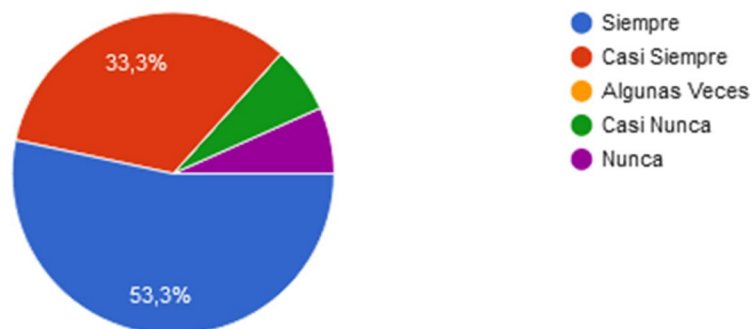
Como lo representan los resultados, los trabajadores administrativos a cargo de los gerentes de la institución universitaria en su mayoría, es decir, el 66,7%, presentaron algunas veces situaciones consideradas críticas para su bienestar y salud, esto surgió debido a las complejidades provenientes de la Pandemia, que impactó en el normal desenvolvimiento de sus funciones. Esto puede considerarse un factor determinante, porque como lo expresa Rubió (2016): “Las situaciones que afectan la salud en los empleados, deben considerarse al momento de evaluar el cumplimiento de sus funciones” (p. 71). De allí, las experiencias surgidas de la crisis en pandemia afectaron el normal desempeño de funciones en la gran materia de espacios y estamentos del IPRGR-UPEL.

## Dimensión. Desempeño en Contingencia social.

### Indicador. Realidades globales.

8. ¿Desde el punto organizacional se tomaron las previsiones establecidas por organismos internacionales en situación de Pandemia, como la OMS, OPS...?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

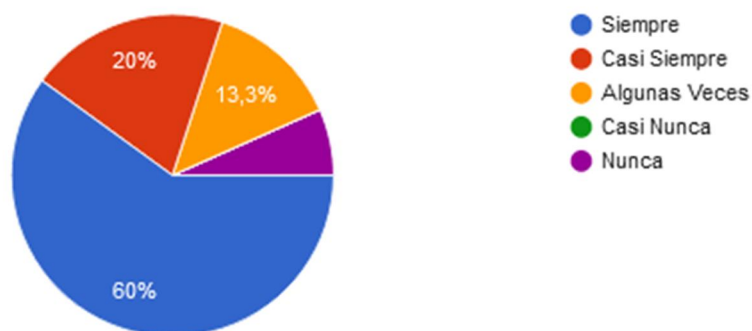
En lo que respecta al cumplimiento de normativas internacionales para lograr la previsión de contagios en época de Pandemia, el 86,6% de los gerentes de la institución universitaria manifestaron una tendencia mayoritaria en las opciones siempre y casi siempre, lo que significó el desarrollo de procesos conforme a las orientaciones de estas entidades para lograr preservar la salud en los trabajadores y la salubridad del contexto educativo universitario. Según estos resultados, se relacionan con las responsabilidades de los gerentes con funciones administrativas para la preservación de procedimientos adaptados a los preceptos internacionales.

## Dimensión. Desempeño en Contingencia social.

### Indicador. Vulnerabilidad social.

9. ¿La vulnerabilidad social generada por la Pandemia desestabilizó el normal funcionamiento administrativo de la Universidad?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Como lo detallan los datos, el 80% de los gerentes se inclinó por las opciones siempre y casi siempre, al considerar que si hubo desestabilización en el normal desenvolvimiento de la universidad. Estos datos se constatan con ítems anteriores que se asocian a las situaciones adversas que enfrentaron los funcionarios administrativos, lo que conminó a la generación de problemáticas que interfirieron las labores normales en los diversos ámbitos de acción de la Universidad. Por ello, Sangrá y otros (2020) destacan lo siguiente: “En una situación de crisis, donde cada uno vive la emergencia de una manera distinta, en función de su contexto social y económico, de las edades de sus estudiantes, de las regulaciones nacionales, es enormemente arriesgado pretender dar recetas” (p. 27). Ante esta realidad, las actuaciones de los actores de la comunidad universitaria condujeron al establecimiento de orientaciones para la continuidad de los procesos académicos y administrativos.

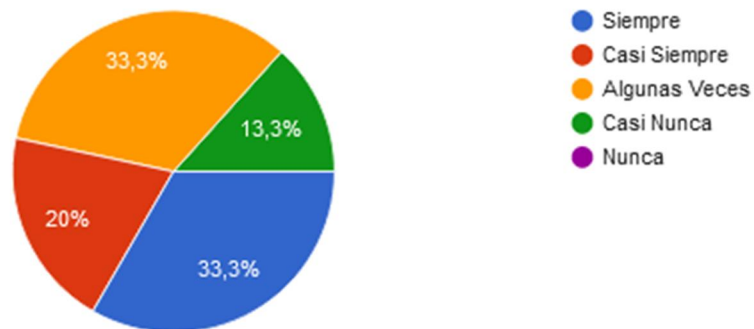


## Dimensión. Desempeño en Contingencia social.

### Indicador. Teletrabajo.

10. ¿Desarrolló iniciativas para innovar los procesos administrativos a través de herramientas de teletrabajo?

15 respuestas

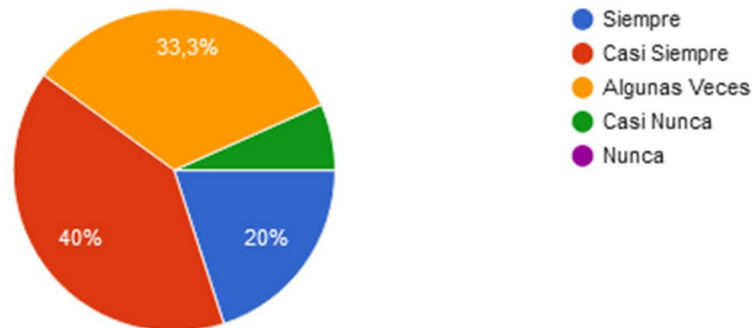


Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Para el caso del indicador teletrabajo, se puede evidenciar que en la sumatoria de las opciones siempre y casi siempre un 53,3% usó estas herramientas para el cumplimiento de tareas específicas, aunado a esto, y ante la complejidad del uso de herramientas digitales, el 33,3% manifestó solo usarlas algunas veces. Esto debido posiblemente, al acceso limitado a medios, recursos y servicios de conexión estable por parte de los trabajadores administrativos. Esto se ve reflejado en la poca capacidad de las universidades para adaptarse rápidamente a los cambios y responder eficazmente a las necesidades de sus estudiantes y personal, porque las limitaciones presupuestarias han impedido el desarrollo de sistemas y adquisición de servidores que permitan la fluidez de programas informáticos para innovar los procesos administrativos.

### 11. ¿El teletrabajo permitió el cumplimiento de indicadores de gestión?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

En cuanto a lo destacado en este ítem, un 60% consideró en la suma de las alternativas siempre y casi siempre que el teletrabajo permitió lograr los indicadores de gestión del IPRGR, mientras el 33,3% coincide con el ítem 10, que clarificó algunas veces alcanzar estos indicadores. Como se evidencia, la realidad de las limitaciones en el acceso a medios de teletrabajo puede influir notablemente en el cumplimiento de las metas establecidas en los planes operativos.

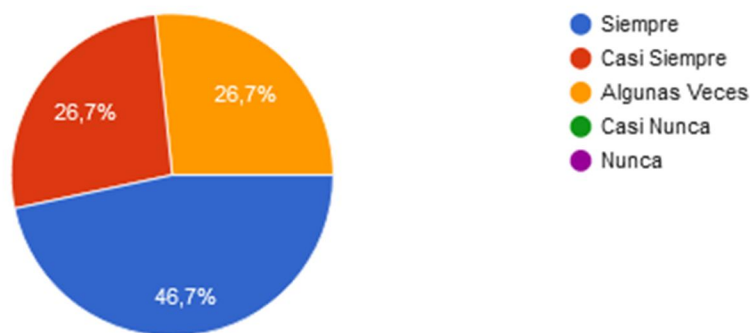
Como lo indica Karácsony (2020): "...el teletrabajo en funciones administrativas universitarias permite flexibilidad en la gestión del tiempo y recursos, lo cual es fundamental para cumplir de manera eficiente con los indicadores de desempeño" (p. 65). En definitiva, la integración del teletrabajo en las instituciones educativas universitaria, ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar los procesos administrativos y fortalecer el cumplimiento de los indicadores de gestión, clave para el éxito organizacional, aunque en el IPRGR, aun existen notables limitaciones para lograr adecuar esta metodología de trabajo a la gestión de las funciones administrativas.

## Dimensión. Desempeño en Contingencia social.

### Indicador. Factores internos.

12. ¿La Universidad presentó deficiencias presupuestarias para la adecuación de procesos administrativos en la Pandemia?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

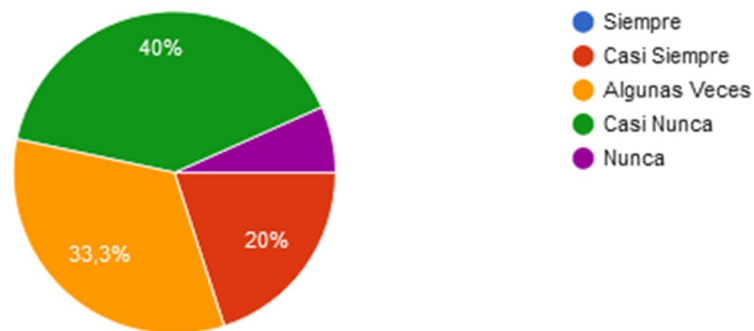
Como se puede apreciar en los datos obtenidos, el asedio a las Universidades venezolanas es una constante, debido a que entre las tres primeras alternativas de respuesta: siempre, casi siempre y algunas veces, se inclinó el 100% de la muestra representativa. Esta realidad siempre ha sido el devenir del IPRGR, puesto que, las designaciones del Estado en presupuesto para funcionamiento, escasamente cubre los bajos salarios y beneficios socioeconómicos. Según Bravo (2021), uno de los problemas fundamentales radica en: "...la insuficiencia y retraso en la asignación de fondos por parte del Estado" (p. 22). Esta situación ha afectado gravemente la capacidad de las instituciones para mantener sus infraestructuras, pagar salarios adecuados al personal académico y administrativo, y proporcionar los recursos necesarios para la enseñanza, la investigación y el desarrollo de procesos administrativos óptimos.

## Dimensión. Desempeño en Contingencia social.

### Indicador. Factores externos.

13. ¿Los empleados administrativos contaban con los servicios necesarios en sus hogares para cumplir con las tareas inherentes a sus funciones?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

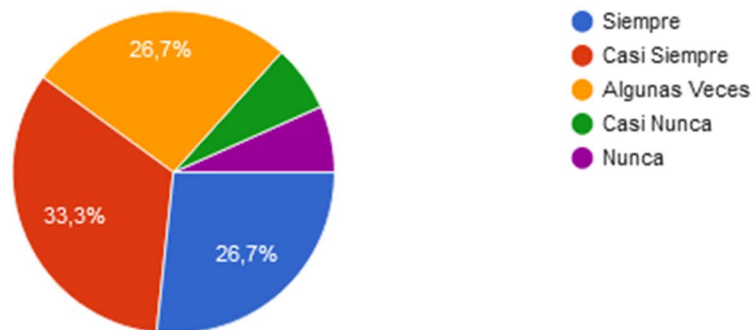
Con relación a este ítem, se puede evidenciar una tendencia negativa basada en la realidad del objeto de estudio, ya que, solo el 20% de los gerentes reconoce que los trabajadores a su responsabilidad casi siempre contaron con los recursos tecnológicos y servicios de conexión para el cumplimiento de sus funciones. Mientras que la tendencia negativa se asoció a la opción algunas veces, con un 33,3% y la alternativa casi nunca en un significativo 40%.

Como demuestran estos datos, la amenaza constante en las universidades, se asocia con las precariedades de los beneficios laborales de los trabajadores universidades y de las crisis en los servicios públicos que influye en el desarrollo de las funciones inherentes a los procesos administrativos. Esta realidad según Bravo (2021): “Tiene consecuencias sociales y económicas más amplias” (p. 32). La educación superior es un motor esencial para el desarrollo del país, y la falta de inversión y apoyo

pone en riesgo el desarrollo de los procesos y la consolidación de profesionales capacitados, con un consecuente efecto negativo en el progreso económico y social.

14. ¿Fue limitado el cumplimiento de las funciones administrativas por los efectos provocados en la Pandemia del COVID 19?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Como se evidencia en las alternativas siempre y casi siempre, la tendencia suma un 60%, lo que demuestra que la Pandemia limitó en gran medida las funciones de los trabajadores administrativos del IPRGR, además, el 26,7% consideró la opción algunas veces. Esto demuestra una interacción entre la contingencia social propiciada por la pandemia, ante las actividades y tareas concernientes a la institución universitaria, lo que provocó el limitado cumplimiento de las funciones administrativas.

Por lo destacado en esta variable, es importante concertar en la necesidad de contar con herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de los procesos administrativos en la universidad, permitiendo una mayor agilidad y eficiencia en la ejecución de tareas. La digitalización de los procesos administrativos se vuelve aún más relevante en situaciones de contingencia social, ya que permite la continuidad de las operaciones de

manera remota y minimiza los posibles impactos negativos en la gestión de la institución.

En definitiva, el manejo de procesos administrativos en contingencia social requiere de una planificación detallada, una coordinación efectiva, una comunicación transparente y el uso de herramientas tecnológicas adecuadas. Solo a través de un enfoque integral y proactivo es posible garantizar la continuidad de las operaciones y el buen funcionamiento de la universidad en momentos de crisis. Es fundamental que tanto la dirección como el personal administrativo estén preparados y comprometidos con la correcta ejecución de los procesos, demostrando profesionalismo y dedicación en todo momento.

### **Variable Ejercicio de la gestión administrativa en Postpandemia**

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en las universidades a nivel mundial, y Venezuela no ha sido la excepción. Durante la postpandemia, la gestión administrativa en las universidades venezolanas ha enfrentado desafíos únicos que han requerido adaptaciones rápidas y efectivas. Uno de los principales cambios ha sido la integración de tecnologías digitales en la gestión administrativa diaria. Antes de la pandemia, muchas universidades venezolanas carecían de una infraestructura tecnológica adaptada a los nuevos requerimientos en funcionamiento. Sin embargo, la necesidad de continuar con las actividades académicas y administrativas durante los cierres obligó a estas instituciones a acelerar la digitalización, a pesar de la crisis presupuestaria. Esto incluyó la adopción de plataformas de enseñanza virtual, sistemas de gestión de información en línea y herramientas para la comunicación remota (Bastidas, 2021).

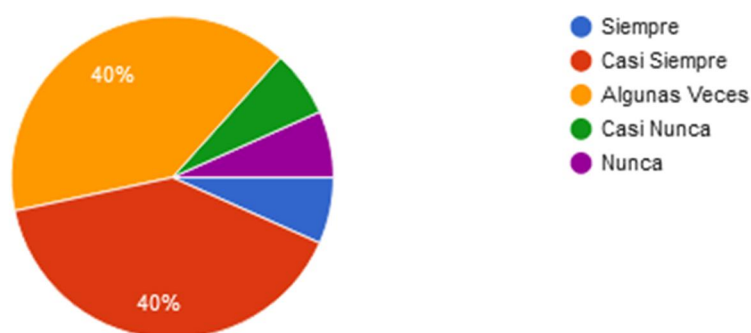
Esta realidad en algunas universidades ha sido tema de debate, como lo es el caso del IPRGR, donde se han buscado alternativas de teletrabajo, aunque eso se puede evidenciar en los siguientes resultados de la variable **Ejercicio de la gestión administrativa en Postpandemia**.

## **Dimensión. Situaciones emergentes en Postpandemia**

### **Indicador. Deserción laboral**

15. ¿Provocó casos de deserción laboral el retorno a las actividades presenciales luego del confinamiento social del COVID 19?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Como lo figuran los gerentes administrativos, el 40% manifestó que casi siempre se presentaron casos de deserción laboral de sus funcionarios, otro 40% aclaró que algunas veces, lo que decanta en una realidad preocupante, esto posiblemente se generó a partir de la frustración e insatisfacción laboral promovida por la crisis humanitaria compleja del Covid 19, que incentivó a los trabajadores a la búsqueda de alternativas laborales diferentes para subsanar necesidades. La crisis económica en Venezuela sumado a las precariedades surgidas de la Pandemia, han afectado la capacidad de las instituciones educativas y sus trabajadores para financiar y

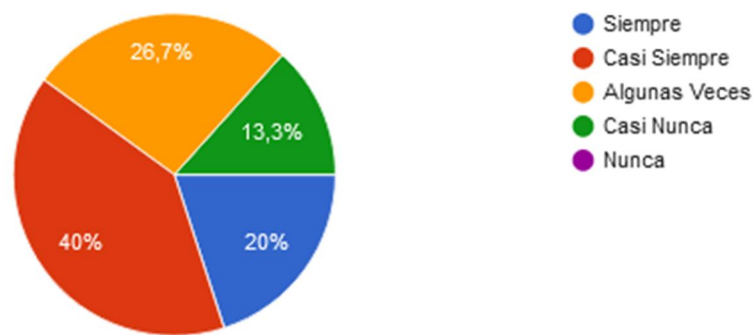
sustentar sus requerimientos personales y familiares. (Fernández, 2022). Por lo representado en estos datos, la vinculación de la pandemia con casos de deserción laboral fue significativa para decantar en situaciones negativas para el cumplimiento de los procesos.

## Dimensión. Situaciones emergentes en Postpandemia

### Indicador. Cumplimiento de funciones presenciales.

16. ¿Cumplen los trabajadores a su cargo con las actividades presenciales de manera eficiente?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

En este ítem, se pueden apreciar donde tendencias, la positiva que concibe las opciones siempre y casi siempre, sumado un 60%, mientras que la tendencia neutral – negativa, que converge en el 40% restante de las respuestas. Esto dictamina una realidad compleja ante las situaciones que surgieron en Pandemia y que se visualizaron en el retorno a la presencialidad, debido a que, muchos de los trabajadores posiblemente se adecuaron al desarrollo del teletrabajo, lo que conminó en la inconformidad de regresar al cumplimiento de horarios establecidos, en tanto que, sus funciones pueden desarrollarse desde el hogar u otro espacio con los equipos y servicios requeridos para tal fin.



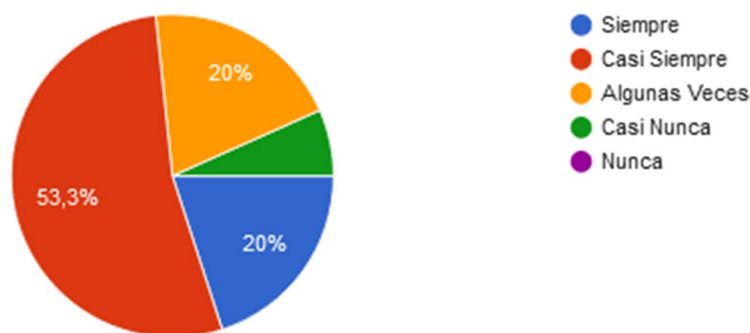
En esa perspectiva, la gestión administrativa desde la realidad de las universidades en la postpandemia ha sido un proceso de adaptación significativo, donde las experiencias han sido desafiantes, además que han ofrecido oportunidades para modernizar y mejorar la eficiencia de las instituciones educativas superiores. (Martínez, 2023).

### **Dimensión. Situaciones emergentes en Postpandemia**

#### **Indicador. Atención a requerimientos institucionales**

17. ¿Los trabajadores a su cargo atienden los requerimientos institucionales en los lapsos establecidos de acuerdo con sus funciones?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Estos datos, destacan en las alternativas siempre y casi siempre, un 73,3% de la tendencia hacia la atención efectiva de los trabajadores administrativos de acuerdo con las funciones a su cargo, mientras que el 20% resalta la opción algunas veces y un 6,7% la alternativa casi nunca. Según esto, a pesar de las precariedades y situaciones sobrevenidas para las universidades, en el IPRGR, la gestión administrativa y sus funcionarios mantienen la debida atención a los requerimientos y procesos de la comunidad universitaria. Aunque algunas veces se puede apreciar que existen realidades que son contrarias a la misión y visión del funcionamiento del pedagógico, se puede concertar en la disposición hacia en cumplimiento

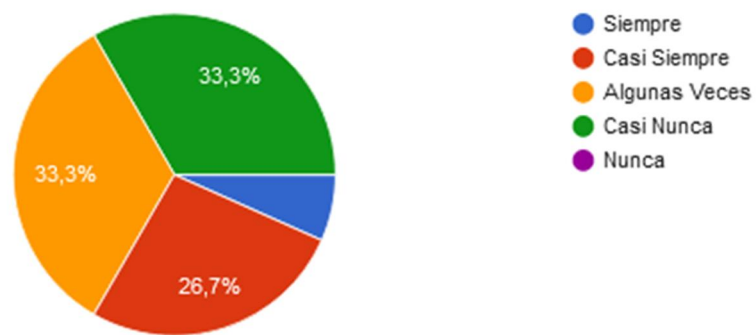
de los procesos por parte del personal adscrito a cada una de las unidades ejecutoras locales.

## Dimensión. Situaciones emergentes en Postpandemia

### Indicador. Satisfacción laboral.

18. ¿Demuestran satisfacción laboral los trabajadores a su cargo con el retorno a las actividades luego de la Pandemia del COVID 19?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Como se evidencia en los datos obtenidos, el factor motivacional intrínseco como es la satisfacción laboral, se vio afectado por la situación de pandemia. Esto según los resultados, que demarcaron en la opción casi siempre 26,7%, como demostración de esta satisfacción en el contexto universitario, mientras entre las alternativas algunas veces y casi nunca, se concertó un 66,6%, lo que remite a una realidad sobre las intervenciones que surgen de la crisis humanitaria compleja venezolana en suma a la situación de pandemia que agravó la realidad.

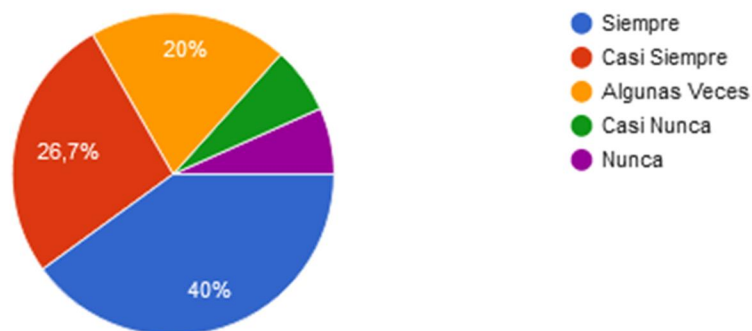
Con base en esto, es importante resaltar lo que destaca Herzberg (1998) en su teoría motivacional de la higiene en el contexto laboral, recalca: “Los factores motivaciones extrínsecos generan insatisfacción en el trabajo, lo que se proyecta en las funciones y su desempeño” (p. 53). En cuanto a esto, un agente extrínseco se asocia al ambiente externo y las condiciones socioeconómicas, que son situaciones provenientes de la complejidad de la realidad de la pandemia.

### **Dimensión. Situaciones emergentes en Postpandemia**

#### **Indicador. Factores circunstanciales.**

19. ¿El retorno de la pandemia afectó el normal desempeño de las funciones administrativas?

15 respuestas



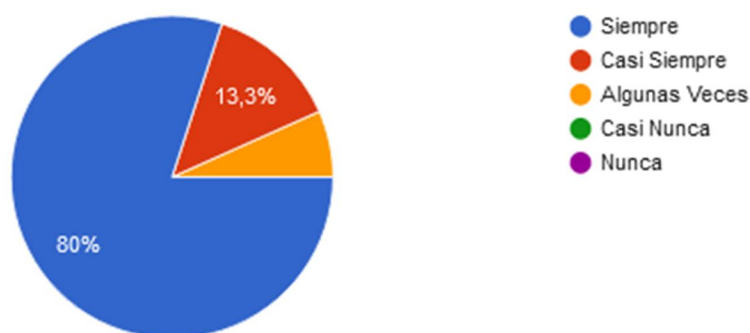
Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Las situaciones sobrevenidas de la época de pandemia destacan en la llegada hacia una nueva normalidad, esto lo demuestran los resultados, donde las opciones siempre y casi siempre suman un 66,7% sobre el efecto que generó la pandemia hacia las labores normales en el IPRGR, aunado a ello, el 20% opino que algunas veces fue un factor desencadenante en el retorno a las actividades. Como se puede evidenciar, luego de periodos extensos de tiempo sin desarrollar actividades rutinarias dentro de la Universidad, y adherirse al teletrabajo, esto, se conformo en factores para

influir en las actividades normales adjudicadas a la consolidación de las funciones administrativas, esta realidad, permite denotar la importancia que reviste la interacción presencial en las oficinas de las UEL.

20. ¿Considera oportuna la generación de un modelo de gestión administrativa para el funcionamiento de la Universidad en casos de confinamiento social?

15 respuestas



Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección aplicado.

Como lo refrendan los datos, la tendencia es mayoritaria hacia la búsqueda de alternativas que consoliden una mayor eficacia y éxito en el desarrollo de los procesos administrativos, ya que, el 93,3% de los gerentes encuestados manifestaron en las opciones siempre y casi siempre, la necesidad de acciones estratégicas considerables para lograr un modelo de gestión que innove los procesos ante cualquier situación que considere una crisis hacia el confinamiento social. Desde esta perspectiva se proyecta entonces la posibilidad de buscar la capacitación del personal administrativo en alternativas viables y adaptadas a las condiciones reales de atención del IPRGR. La pandemia puso de manifiesto la brecha en habilidades digitales entre el personal, lo que obligó a las universidades a invertir en capacitación para asegurar una transición hacia un entorno con mayor presencia en lo digital, este podría convertirse en el espacio para aglutinar dichas propuestas.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

La pandemia de COVID-19 ha dejado una huella significativa en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Desde la manera en que se desarrollan las interacciones, hasta el desempeño en el trabajo, los cambios han sido profundos y, en muchos casos, imprevisibles. En este contexto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), en Rubio, Venezuela, no ha sido la excepción. La escasa presencialidad y el enfoque en herramientas tecnológicas han transformado la gestión administrativa, presentando tanto desafíos como oportunidades.

Los efectos negativos de la pandemia fueron inmediatos. Las universidades se vieron obligadas a cerrar sus puertas hacia la atención presencial, llevando a una rápida transición hacia el uso de metodologías y herramientas virtuales. La UPEL Rubio, al igual que muchas instituciones, tuvo que adaptar sus métodos de enseñanza y, en consecuencia, su gestión administrativa. Esta transición acelerada impactó no solo a los estudiantes y profesores, sino también al personal administrativo, cuyas funciones se vieron desafiadas ante la escasa presencialidad.

Con relación al primer objetivo específico, anclado en describir el modelo de gestión administrativa desarrollado en Pandemia (Contingencia Social) en el IPRGR, se pudo constatar que, esta limitada presencialidad, generó un entorno de trabajo que, si bien permite mayores niveles de flexibilidad, también presentó complicaciones. La comunicación entre las distintas áreas administrativas se vio alterada, afectando la coordinación necesaria para el funcionamiento efectivo de las actividades administrativas.

Esto dio lugar a retrasos en la toma de decisiones y en la ejecución de procesos esenciales, lo que ha impactado negativamente en la eficiencia de la gestión universitaria. Al enfrentarse a un nuevo escenario laboral, algunas funciones administrativas sufrieron modificaciones significativas. La gestión administrativa en el (IPRGR) durante y después de la pandemia revela varias problemáticas y aprendizajes centrales que podrían servir para mejorar futuras prácticas administrativas en contextos de alta incertidumbre.

Durante la pandemia, el modelo de gestión administrativa desarrollado en el IPRGR fue esencialmente reactivo, ya que tuvo que adaptarse rápidamente a las restricciones impuestas por el contexto sanitario. Esta adaptación implicó una mayor dependencia de las tecnologías digitales para mantener las operaciones diarias y garantizar la continuidad de los servicios administrativos. La transición hacia plataformas en línea y herramientas de colaboración remota se convirtió en una característica distintiva del modelo, reflejando una tendencia que fue observada a nivel global. Sin embargo, la implementación fue desigual debido a las limitaciones en infraestructuras tecnológicas y formación del personal, subrayando la necesidad de desarrollar capacidades digitales en las diversas áreas de atención.

Con relación al segundo objetivo, donde se analizaron las experiencias de los gerentes administrativos con respecto al manejo de los procesos en situación de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL; se pudo valorar que, las experiencias de los gerentes administrativos durante la complejidad de la Pandemia, proporcionaron una visión enriquecedora sobre la adaptabilidad y capacidad de respuesta de la institución. Entre los factores críticos identificados se destacan la comunicación efectiva, la toma de decisiones ágil y la habilidad para priorizar procesos esenciales. A menudo, los gerentes tuvieron que lidiar con la falta de directrices claras y manejar la incertidumbre en continuas ocasiones, además del sobrecargo de funciones que desempeñaban, lo que puso de manifiesto la importancia de desarrollar competencias relativas a la actualización constante. De estas experiencias

deben emerger prácticas innovadoras y eficientes que podrían incorporarse en el marco administrativo estándar postpandemia.

Con respecto al objetivo asociado a caracterizar las situaciones emergentes de la contingencia social del Covid 19 (Postpandemia) en el desempeño de las funciones de la gerencia administrativa del IPRGR. Es importante destacar que la postpandemia, trajo consigo situaciones emergentes que han desafiado nuevamente a la gerencia administrativa del IPRGR a reevaluar y ajustar sus estrategias. Se ha observado un aumento en la deserción laboral, la insatisfacción en los horarios de trabajo, realidades impulsadas por la experiencia vivida durante la pandemia. La gestión del cambio se mantuvo como una constante, considerando no solo el regreso a las actividades presenciales, sino también la integración de prácticas híbridas. Finalmente, el aprendizaje organizacional derivado de esta experiencia puede jugar en favor o en contra para futuras contingencias, lo cual enfatiza la necesidad de documentar y difundir las acciones aprendidas para fortalecer la capacidad institucional.

### **Recomendaciones**

Es importante destacar la necesidad de llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos potenciales que pueden surgir en contextos de contingencia social. Esta evaluación ayudará a identificar áreas vulnerables y a priorizar recursos hacia la búsqueda de alternativas acordes a las realidades sobrevenidas. Además, se debería crear un inventario detallado de recursos disponibles, incluyendo personal, infraestructura y tecnología, para garantizar una respuesta rápida y eficaz.

Además de ello, es importante establecer programas continuos de capacitación para el personal administrativo. Estos programas deben centrarse en desarrollar habilidades de liderazgo, manejo de crisis y comunicación efectiva. El talento humano con alta capacitación y

actualización puede adaptarse rápidamente a cambios inesperados y gestionar situaciones con mayor eficacia.

Es necesario concebir protocolos claros de comunicación interna y externa. Durante cualquier contingencia, la falta de información o las comunicaciones confusas pueden exacerbar la situación. Es recomendable establecer canales de comunicación oficiales y designar voceros para asegurar que toda la información relevante sea coherente y precisa.

Realizar simulacros periódicos y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas para identificar áreas de mejora. Estos ejercicios deben ser lo más realistas posible para preparar adecuadamente al personal administrativo ante una posible crisis.

El plan estratégico debe ser adaptable a la cambiante realidad social. Las revisiones y actualizaciones periódicas del plan son necesarias para garantizar que se mantengan relevantes ante nuevos desafíos o cambios en el entorno socioeconómico.

Involucrar a toda la comunidad universitaria en el desarrollo y la implementación del plan estratégico es esencial para generar un sentido de responsabilidad y cooperación. Las reuniones informativas y los talleres participativos pueden ser herramientas efectivas para lograr este objetivo.



## CAPÍTULO VI

### LA PROPUESTA ESTRATEGICA

#### *Plan estratégico hacia una gestión administrativa en casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.*

#### Presentación

La crisis provocada por la pandemia ha dejado en evidencia las fragilidades de nuestros sistemas administrativos, especialmente en contextos educativos. La abrupta transición hacia un entorno virtual y la posterior reincorporación a la presencialidad han revelado las desventajas de una gestión reactiva que, en muchos casos, resultó en un deterioro del funcionamiento organizacional. El IPRGR-UPEL no ha sido ajeno a esta realidad, enfrentando no solo retos operativos, sino también una crisis de adaptación que ha afectado la calidad de sus procesos y servicios. Este escenario invita a reflexionar sobre la urgencia de concebir un Plan Estratégico que integre medidas proactivas para la gestión de contingencias sociales, priorizando la resiliencia y la eficiencia administrativa.

La investigación realizada ha resaltado cómo la pandemia impactó negativamente en el desempeño de funciones vitales dentro del IPRGR. No se trató solo de un cambio en el formato de trabajo, sino de una reconfiguración en la manera de gestionar recursos y procesos. Las estadísticas revelan que, en el período crítico de la pandemia, muchas de las funciones administrativas se vieron paralizadas o, en el mejor de los casos, reducidas a su mínima expresión. Esto generó un efecto dominó que afectó a la comunidad académica en su conjunto, lo que recargó de tareas a la gran mayoría de quienes hacen parte de la gestión administrativa.

Tras el retorno a la presencialidad, la situación no mejoró automáticamente. Los desafíos persisten: la falta de protocolos claros, la incertidumbre en la gestión del talento humano y las tensiones en la comunicación interna han complicado aún más la recuperación del normal funcionamiento administrativo. La evidencia obtenida sugiere que es imperativo adoptar un enfoque holístico y estratégicamente alineado para enfrentar estos desafíos, en lugar de permitir que el caos y la improvisación guíen la gestión.

Por ello, crear un Plan Estratégico efectivo para la gestión de contingencias no solo proporciona un marco para responder ante futuras crisis, sino que también establece las bases para un crecimiento sostenible y adaptativo. La planificación estratégica debe contemplar escenarios diversos, fortalecer las capacidades organizativas y fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Solo así, se logrará transformar la adversidad en una oportunidad de mejora, rescatando lecciones que, en retrospectiva, pueden ser significativas.

Por lo tanto, la situación de incertidumbre es pertinente para poder establecer la necesidad de un plan estratégico frente a la crisis, como una propuesta visionaria de preparación para el futuro. La capacidad de anticipar y gestionar contingencias debe formar parte de una institución comprometida con su misión educativa, así como con el bienestar de sus integrantes, debido a que, un equipo preparado para enfrentar contingencias no solo optimiza el funcionamiento interno, sino que también aporta valor a la comunidad en su totalidad, promoviendo un clima de estabilidad y confianza que es fundamental en momentos críticos. Esto implica un compromiso renovado hacia el desarrollo profesional y de actualización del talento humano, incluyendo la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas de gestión.

En definitiva, el camino hacia la consolidación de un Plan Estratégico hacia una gestión administrativa en casos de contingencia social en el

IPRGR-UPEL es ineludible. No solo se trata de mitigar los efectos negativos de la crisis actual; se trata de construir una visión de Universidad innovadora, donde cada individuo dentro de la institución se sienta empoderado y preparado para asumir los retos que vendrán. La estructura y el funcionamiento administrativo deben evolucionar a la par de las exigencias del entorno, creando espacios de aprendizaje y adaptación continua que aseguren la sostenibilidad y la excelencia en la práctica educativa.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA revela que el IPRGR-UPEL posee importantes fortalezas y oportunidades que pueden ser capitalizadas para mejorar su gestión administrativa en escenarios de contingencia social. Sin embargo, también se deben reconocer las debilidades internas y las amenazas externas que podrían obstaculizar este progreso. Es imperativo planificar una estrategia que contemple la capacitación del personal en gestión de crisis, así como fomentar una cultura de agilidad y adaptabilidad. La resistencia al cambio dentro de la institución puede ser un obstáculo crítico que debe ser abordado con formación continua y comunicación efectiva.

Resulta esencial que la institución no solo reactive su capacidad organizativa, sino que también se fortalezca ante el entorno cambiante y colabore con otras instituciones universitarias para consolidar un enfoque holístico hacia la atención en situaciones adversas. Un plan estratégico adecuado debe equilibrar la prudencia con la innovación, asegurándose de que el IPRGR-UPEL se encuentre a la vanguardia en la gestión de la crisis y el bienestar socio-educativo.

### **Fortalezas (Factores Internos)**

- Capacidad Organizativa: El IPRGR-UPEL cuenta con una estructura organizativa clara que facilita la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades.
- Talento humano comprometido: El personal administrativo posee un compromiso hacia la vinculación en sus labores administrativas.
- Infraestructura Flexible: La infraestructura física y tecnológica del IPRGR-UPEL debe buscar la adaptación hacia nuevas formas de visionar la gestión administrativa.
- Redes de Colaboración: Compartir experiencias con Universidades de la Región hacia la colaboración con otras instituciones, lo que puede facilitar el intercambio de recursos y conocimiento en tiempos de crisis.

### **Oportunidades (Factores Externos)**

- Iniciativas de entidades universitarias locales, nacionales e internacionales: Según el contexto social, pueden surgir apoyos que promuevan vinculaciones espejo con otras universidades.
- Aumento del Uso de Tecnologías digitales: La creciente aceptación y uso de plataformas tecnológicas brinda la oportunidad de implementar métodos de atención virtual a procesos administrativos.
- Conciencia Social: Las crisis sociales a menudo aumentan la solidaridad hacia la organización universitaria, lo que puede resultar en apoyo externo a la institución.
- Financiación de Proyectos: Buscar oportunidades para acceder a fondos y recursos destinados a iniciativas que promuevan la innovación institucional

### **Debilidades (Factores Internos)**

- Resistencia al Cambio: Parte del personal puede mostrar resistencia ante nuevas metodologías y adaptaciones tecnológicas, lo que obstaculiza la implementación rápida de medidas adecuadas.
- Falta de Capacitación en Gestión de Crisis: Puede haber una carencia en la formación específica del personal en la gestión de contingencias y crisis, lo que limita la eficacia en la toma de decisiones.
- Dependencia de Recursos Externos: La sostenibilidad de proyectos de innovación puede depender en su mayoría de los recursos que dispongan los funcionarios en sus hogares.
- Infraestructura Limitada: Escasa adecuación tecnológica en el IPRGR.

### **Amenazas (Factores Externos)**

- Inestabilidad social y económica: Realidad compleja del país afectando la normalidad operativa y los procesos administrativos.
- Asedio presupuestario a las universidades: Limitaciones en las asignaciones presupuestarias.
- Regulaciones del Estado: Las limitaciones en la transformación de normativas educativas por parte del gobierno puede impactar negativamente en la operación y gestión del IPRGR-UPEL.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### ***General***

Concebir un plan estratégico como representación de la gestión Administrativa en Casos de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.

### *Específicos*

Considerar la creación de una red de formación y actualización digital de los procesos administrativos en el IPRGR.

Concebir espacios de trabajo colaborativo interuniversitarios en la búsqueda de propuestas adaptadas al desarrollo de procesos administrativos en situaciones de confinamiento social.

Consolidar la integración de mecanismos alternativos de atención de los procesos administrativos asociados al funcionamiento del IPRGR.

### Conformación de la propuesta

PLAN DE ACCIÓN			
<b>Objetivo específico 1:</b> Considerar la creación de una red de formación y actualización digital de los procesos administrativos en el IPRGR.			
Acciones	Recursos	Responsables	Metas
<p>Diagnóstico de Necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una encuesta y grupos focales para identificar las áreas que necesitan formación y actualización.</li> </ul> <p>Desarrollo de Contenidos Formativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear módulos de capacitación en formato digital sobre procesos administrativos.</li> <li>- Incluir temas como manuales</li> </ul>	<p>Talento humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un equipo de expertos en formación, así como personal administrativo para desarrollar los procesos en la plataforma.</li> <li>- Especialistas de la Unidad de Informática para desarrollar los módulos de capacitación.</li> </ul> <p>Tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma de e-learning (proveniente del servidor de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar a una figura responsable que supervise la implementación de la red de formación y actualizaciones.</li> <li>- Personal de la Unidad de Informática, encargado del mantenimiento de la plataforma y la solución de problemas técnicos.</li> <li>- La investigadora.</li> </ul>	<p>Corto Plazo (6 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de necesidades y desarrollar al menos tres módulos de capacitación.</li> <li>- Lanzar la plataforma de formación y establecer el primer ciclo de cursos.</li> </ul> <p>Mediano Plazo (1 año):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al 70% del personal administrativo en</li> </ul>

<p>de normas y procedimientos, uso de herramientas digitales, y normativas vigentes.</p> <p>Plataforma de Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar una plataforma en línea que albergue los módulos de formación y permita el seguimiento del progreso.</li> </ul> <p>Programación de Cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un calendario de cursos regulares (mensuales o trimestrales) asegurando la flexibilidad de horarios para todos los trabajadores administrativos.</li> </ul>	<p>UPEL).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herramientas de videoconferencia para sesiones en vivo y foros de discusión.</li> </ul> <p>Financiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto destinado para el desarrollo de contenidos, licencias de software y posibles capacitaciones externas.</li> </ul>		<p>los nuevos procesos digitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener retroalimentación sobre el 80% de los cursos lanzados para su mejora continua.</li> </ul> <p>Largo Plazo (2 años):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un programa de actualización continua que incluya al menos 10 módulos adicionales desarrollados.</li> <li>- Aumentar la satisfacción del personal respecto a los procesos administrativos en un 30% según encuestas anuales.</li> </ul>
--	---	--	---

Fuente: Elaborado por la Autora, 2025.

La creación de una red de formación y actualización digital en el IPRGR permitirá mejorar significativamente la eficacia de los procesos administrativos, garantizando que el personal esté actualizado con las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera óptima. Con un conjunto claro de acciones, recursos,

responsabilidades y metas, se busca asegurar la fortalecer la gestión administrativa y el éxito de esta iniciativa a largo plazo.

PLAN DE ACCIÓN			
<b>Objetivo específico 2:</b> Concebir espacios de trabajo colaborativo interuniversitarios en la búsqueda de propuestas adaptadas al desarrollo de procesos administrativos en situaciones de confinamiento social.			
Acciones	Recursos	Responsables	Metas
Formación de un Comité Interuniversitario: - Establecer un grupo de representantes de cada universidad para coordinar las actividades y propuestas.	Talento Humano: - Formar equipos multidisciplinares que incluyan gerentes y funcionarios administrativos de cada universidad.	- Un representante de cada universidad será el encargado de liderar el comité y articular acciones. - Equipos de investigación de cada institución serán responsables de llevar a cabo las encuestas y entrevistas.	Corto Plazo (0-6 meses) - Formar el Comité Interuniversitario. - Concretar la identificación de necesidades y lanzamientos de plataformas colaborativas.
Identificación de Necesidades: - Realizar encuestas y entrevistas en cada institución para identificar las necesidades y retos específicos que enfrentan en tiempos de confinamiento.	Tecnológicos - Licencias de software de gestión administrativa y plataformas de colaboración (Zoom, Google Workspace, MS Teams, etc.).	- Desarrollo de Plataformas por parte de los funcionarios de las unidades de informática de cada universidad se encargará de la implementación y mantenimiento de las plataformas.	Mediano Plazo (6-12 meses): - Implementar al menos 3 propuestas de mejora en los procesos administrativos a partir de las necesidades identificadas.
Creación de Plataformas Colaborativas: - Desarrollar (o utilizar plataformas existentes) que permitan la interacción en línea entre las universidades,	Financieros: - Presupuesto para talleres de capacitación, desarrollo de plataformas de gestión e información gerencial.	- Equipo de formadores expertos serán responsables de diseñar y llevar a cabo los talleres.	- Capacitar al 70% del personal administrativo sobre el uso de tecnologías digitales.
			Largo Plazo (1-2 años): - Evaluar la eficacia de las propuestas



<p>como foros de discusión y espacios para compartir experiencias de funcionamiento remoto.</p> <p>Desarrollo de Propuestas Administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un conjunto de propuestas adaptadas a los procesos administrativos que incluyan herramientas digitales y nuevas metodologías de trabajo.</li> </ul> <p>Capacitación en Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar talleres y seminarios de capacitación para el personal administrativo sobre el uso de tecnologías y herramientas digitales.</li> </ul>			<p>implementadas y ajustar según sea necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un modelo sostenible de colaboración interuniversitaria para enfrentar futuros desafíos administrativos.</li> </ul>
--	--	--	---

Fuente: Elaborado por la Autora, 2025.

Esta propuesta estratégica colaborativa, buscará no solo mejorar la capacidad administrativa durante situaciones de confinamiento, sino también

fomentar la colaboración interuniversitaria a largo plazo, creando un entorno de innovación constante y apoyo entre instituciones educativas universitarias.

PLAN DE ACCIÓN			
<b>Objetivo específico 3:</b> Consolidar la integración de mecanismos alternativos de atención de los procesos administrativos asociados al funcionamiento del IPRGR.			
Acciones	Recursos	Responsables	Metas
<p>Diagnóstico de Procesos Actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis exhaustivo de los procesos administrativos actuales del IPRGR.</li> <li>- Identificar áreas de mejora y los procesos que puedan beneficiarse de la implementación de mecanismos alternativos.</li> </ul> <p>Capacitación del Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar programas de capacitación sobre mecanismos alternativos de atención, tales como mediación, conciliación y el uso de tecnologías digitales.</li> <li>- Incluir talleres prácticos y sesiones teóricas para asegurar la comprensión</li> </ul>	<p>Talento Humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal con habilidades en atención al cliente, mediación y manejo de tecnologías digitales para la gestión.</li> </ul> <p>Financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto para capacitación, desarrollo y mantenimiento de plataformas digitales, y promoción de los nuevos servicios.</li> </ul> <p>Tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Software y hardware necesarios para implementar la plataforma digital y el centro de atención alternativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinador general encargado de supervisar la implementación del plan estratégico</li> <li>- Responsables de la selección y mantenimiento de la plataforma digital</li> <li>- Encargados de la difusión y promoción de los nuevos mecanismos de atención.</li> <li>- La investigadora.</li> </ul>	<p>Corto Plazo (3-6 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar el diagnóstico de los procesos administrativos actuales y establecer un informe con áreas de mejora.</li> <li>- Realizar al menos 2 capacitaciones para el personal del IPRGR sobre mecanismos alternativos.</li> </ul> <p>Mediano Plazo (6-12 meses):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar al menos una plataforma digital funcional y capacitar al personal en su uso.</li> <li>- Establecer el centro de atención alternativo y comenzar a atender solicitudes.</li> </ul> <p>Largo Plazo (1-2</p>

<p>efectiva de estas herramientas.</p> <p>Implementación de Plataformas Digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar una plataforma digital adecuada para gestionar y dar seguimiento a los procesos administrativos.</li> <li>- Desarrollar guías de usuario y protocolos de atención para la utilización de la plataforma.</li> </ul> <p>Creación de un Centro de Atención Alternativa (CAA-IPRGR):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un centro o área designada dentro del IPRGR que atienda específicamente solicitudes mediante mecanismos alternativos.</li> <li>- Asegurarse de que el personal asignado esté debidamente capacitado y cuente con los recursos necesarios para</li> </ul>			<p>años):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar una satisfacción del usuario del 80% en relación con los nuevos mecanismos de atención.</li> <li>- Reducir los tiempos de respuesta en los procesos administrativos en un 50% debido a la implementación de mecanismos alternativos.</li> </ul>
---	--	--	---

<p>su funcionamiento.</p> <p>Comunicación y Difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un plan de comunicación que informe a los usuarios sobre los nuevos mecanismos de atención disponibles.</li> <li>- Utilizar diversos canales (redes sociales, página web, canales de comunicación institucional) para llegar a todos los sectores de la comunidad universitaria que puedan beneficiarse.</li> </ul>			
--	--	--	--

Fuente: Elaborado por la Autora, 2025.

La consolidación de mecanismos alternativos de atención en los procesos administrativos del IPRGR no solo optimizará la eficiencia interna, sino que también mejorará la experiencia de los usuarios, promoviendo una mejor relación entre la institución y la comunidad universitaria. La implementación efectiva de este plan estratégico es fundamental para alcanzar una mayor eficacia desde la gestión administrativo institucional.

## REFERENCIAS

- Acevedo, González, González Delard y Sánchez. (2021). Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia. Tesis en línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090633>.
- Amat, O. y otros. (2020). Teletrabajo: Vivir y trabajar mejor. España: Profit.
- Ardila, C. (2015). Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá. Tesis de Maestría presentada a la Universidad Militar de Colombia. Disponible en línea en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Arjonilla, S. y Medina, J. (2013). La gestión de los sistemas de información en la empresa. Teoría y casos prácticos. 3ra. Edición. España: Pirámide.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2020). Decreto N° 4.160 en el Marco del Estado de Alarma por Covid-19. Caracas: Autor.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2020). Gaceta Oficial N° 41.891 del 01 de junio del 2020. Caracas: Autor.
- Berardi, L. (2015). La investigación cuantitativa. Uruguay: CLACSO.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson.
- Blanco, C. (2011). Encuestas y estadísticas: métodos de investigación cuantitativa en ciencias sociales y comunicación 1a ed. Córdoba-Argentina: Brujas.
- Camisón, C; Cruz, S. y González, T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos enfoques, modelos y sistemas. Madrid-España: Pearson Educación.
- Consuegra, N. (2010). Diccionario de Psicología. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Dolan, S. y otros. (2007). La gestión de los Recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. España: Mc. Graw Hill.
- Instituto de Estudios Social Cristianos (IESC, 2020). Pensamiento Social. Perú: Ediciones de la Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
- Karácsony, D. (2020). Teletrabajo en la administración universitaria: Una nueva era de eficiencia. Revista de Administración Educativa. España.
- Martínez, B. (2004). Calidad en las organizaciones y formación. España: Editorial Ariel.
- Melean y Contreras (2020). Universidad venezolana en tiempos de pandemia: ¿acción o reacción? Ante la nueva normalidad. Tesis en línea. Disponible en: <https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/971>.
- OMS. (2022). Estadísticas del Covid 19. Junio de 2022. Disponible en línea: <http://www.oms.org>.
- Palella, S., y Martins, F. (2017). Metodología de la investigación cuantitativa. 4ta Edición. Caracas: Fedupel.
- Prieto, J. (2011). Gestión estratégica organizacional. 3ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- República Bolivariana de Venezuela. (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas: Autor.
- República Bolivariana de Venezuela. (2012). Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Caracas: Autor.
- Rodríguez, A. Zarco, V. y González, J. (2017). Psicología del trabajo. España: Pirámide.
- Rojas Soriano, R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdés.
- Rubió, T. (2016). Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. España: Octaedro.
- Ruiz, C. (2002). Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimiento para Diseño y Validación. Barquisimeto-Venezuela: CIDEG.

- Tamayo y Tamayo, M. (2011). El proceso de la investigación científica. 5ta. Edición. México: Limusa.
- Téllez, W. (2017). Investigación científica e integración metodológica. Fundamentos y retos de la complejidad social. Caracas: Araca Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). Manual de Trabajos de Grado en Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (5ª Edición). Caracas-Venezuela: Autor.
- Vargas, C. (2021). El Teletrabajo y la Gestión Administrativa en la DIVINFOR-PNP, San Isidro. Tesis de Maestría presentada a la Universidad Cesar Vallejo-Perú. Disponible en línea en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65634/Vargas\\_PCR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65634/Vargas_PCR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Zambrano (2020). Impacto social y económico del teletrabajo de mujeres en el sector comunicaciones en Venezuela durante el tiempo de pandemia por el COVID-19. Tesis en línea. Disponible en: <http://www.conatel.gob.ve/wp-content/uploads/2021/06/IMPACTO-SOCIAL-Y-ECONOMICO-DEL-TELETRABAJO-INVESTIGADORA-LUISA-ZAMBRANO.pdf>.

## **ANEXOS**



**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
*Programa de Maestría en Planificación Global*

**Instrumento de recolección de información tipo cuestionario a los miembros de la gerencia administrativa del IPRGR-UPEL.**

El presente instrumento tiene como propósito indagar su apreciación personal como **miembro de la gerencia administrativa del IPRGR-UPEL**, sobre los siguientes aspectos a considerar:

1. Describir el modelo de gestión administrativa desarrollado en Pandemia (Contingencia Social) en el IPRGR.
2. Analizar las experiencias de los gerentes administrativos con respecto al manejo de los procesos en situación de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.
3. Caracterizar las situaciones emergentes de la contingencia social del Covid 19 (Postpandemia) en el desempeño de las funciones de la gerencia administrativa del IPRGR.

Esto con el propósito de contribuir con la investigación que estoy desarrollando, titulada: ***PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN CASOS DE CONTINGENCIA SOCIAL EN EL IPRGR-UPEL.***

Instrucciones para el llenado del instrumento:

1. Lee detenidamente cada pregunta.
2. Selecciona la alternativa de respuesta que se corresponde mejor con su actuación u opinión y colócale una equis (x).
3. Selecciona solo una de ellas.
4. No dejes ningún aspecto sin responder.

Para obtener los mejores resultados se le agradece que conteste con la mayor sinceridad el presente cuestionario para llegar a conocer su punto de vista ante la investigación planteada.

*Muchas Gracias por su Colaboración.*

*Atte. Zusi Gámez*

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"

**Instrumento de recolección de información tipo cuestionario a los miembros de la gerencia administrativa del IPRGR-UPEL.**

***Lectura:***

**S:** Siempre

**CS:** Casi Siempre

**AV:** Algunas Veces

**CN:** Casi Nunca

**N:** Nunca

	Ítems					
Nº	Variable: Modelos de Gestión administrativa. Dimensión: Enfoques.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Las funciones administrativas se plantearon con base en el cumplimiento de tareas específicas de los trabajadores?					
2	¿Los empleados administrativos desempeñaron sus tareas con base a las normas establecidas por la Universidad?					
3	¿Prescindió de los trabajadores por las situaciones que afectó el normal funcionamiento de la Universidad en la Pandemia?					
4	¿Asoció las funciones administrativas al uso de canales de comunicación virtual?					
5	¿Consideró oportuna la obligatoriedad del cumplimiento de las normas de bioseguridad para la protección de los empleados administrativos?					
6	¿La Universidad se adaptó a los nuevos					

	requerimientos de funcionamiento en contingencia social que generó la pandemia del COVID 19?					
<b>N°</b>	<b>Variable:</b> Manejo de procesos administrativos en contingencia social. <b>Dimensión:</b> Desempeño en Contingencia social.	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>7</b>	¿Afectaron situaciones críticas de salud las funciones de los trabajadores administrativos?					
<b>8</b>	¿Desde el punto organizacional se tomaron las previsiones establecidas por organismos internacionales en situación de Pandemia, como la OMS, OPS...?					
<b>9</b>	¿La vulnerabilidad social generada por la Pandemia desestabilizó el normal funcionamiento administrativo de la Universidad?					
<b>10</b>	¿Desarrolló iniciativas para innovar los procesos administrativos a través de herramientas de teletrabajo?					
<b>11</b>	¿El teletrabajo permitió el cumplimiento de indicadores de gestión?					
<b>12</b>	¿La Universidad presentó deficiencias presupuestarias para la adecuación de procesos administrativos en la Pandemia?					
<b>13</b>	¿Los empleados administrativos contaban con los servicios necesarios en sus hogares para cumplir con las tareas inherentes a sus funciones?					
<b>14</b>	¿Fue limitado el cumplimiento de las funciones administrativas por los efectos provocados en la Pandemia del COVID 19?					
<b>N°</b>	<b>Variable:</b> Ejercicio de la gestión administrativa en Postpandemia <b>Dimensión:</b> Situaciones emergentes en Postpandemia	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>

<b>15</b>	¿Provocó casos de deserción laboral el retorno a las actividades presenciales luego del confinamiento social del COVID 19?					
<b>16</b>	¿Cumplen los trabajadores a su cargo con las actividades presenciales de manera eficiente?					
<b>17</b>	¿Los trabajadores a su cargo atienden los requerimientos institucionales en los lapsos establecidos de acuerdo con sus funciones?					
<b>18</b>	¿Demuestran satisfacción laboral los trabajadores a su cargo con el retorno a las actividades luego de la Pandemia del COVID 19?					
<b>19</b>	¿El retorno de la pandemia afectó el normal desempeño de las funciones administrativas?					
<b>20</b>	¿Considera oportuna la generación de un modelo de gestión administrativa para el funcionamiento de la Universidad en casos de confinamiento social?					

**Cuadro Nro. 1** Operacionalización de la Variable

Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Describir el modelo de gestión administrativa desarrollado en Pandemia (Contingencia Social) en el IPRGR.	Modelos de Gestión administrativa	Enfoques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con énfasis en el desarrollo de las tareas.</li> <li>• Con énfasis en la estructura organizacional.</li> <li>• Con énfasis en las personas.</li> <li>• Con énfasis en el enfoque tecnológico.</li> <li>• Con énfasis en el medio ambiente.</li> <li>• Con énfasis en la globalización.</li> </ul>	1 2 3 4 5 6
Analizar las experiencias de los gerentes administrativos con respecto al manejo de los procesos en situación de Contingencia Social en el IPRGR-UPEL.	Manejo de procesos administrativos en contingencia social	Desempeño en Contingencia social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situaciones críticas.</li> <li>- Realidades globales.</li> <li>- Vulnerabilidad social.</li> <li>- Teletrabajo.</li> <li>- Factores internos.</li> <li>- Factores externos.</li> </ul>	7 8 9 10- 11 12 13- 14
Caracterizar las situaciones emergentes de la contingencia social del Covid 19 (Postpandemia) en el desempeño de las funciones de la gerencia administrativa del IPRGR.	Ejercicio de la gestión administrativa en Postpandemia	Situaciones emergentes en Postpandemia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deserción laboral</li> <li>- Cumplimiento de funciones presenciales.</li> <li>- Atención a requerimientos institucionales</li> <li>- Satisfacción laboral.</li> <li>- Factores circunstanciales.</li> </ul>	15 16 17 18 19- 20

**ANEXO B**  
**CALCULO DE CONFIABILIDAD DE ALPHA DE CROMBACH**

Sujeto/Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	totales		
1	4	4	1	4	1	4	3	4	3	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	67		
2	2	1	4	4	4	5	3	4	1	2	1	4	4	5	2	1	4	1	1	3	56		
3	1	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	83		
4	1	3	4	5	4	5	2	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	2	4	75		
5	4	4	4	4	3	1	4	4	3	1	1	1	3	5	3	2	4	1	2	3	57		
6	5	3	3	5	5	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	3	3	84		
7	1	4	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	2	4	2	3	66		
8	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	2	79		
9	5	3	1	1	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	35		
10	1	4	1	4	3	1	5	5	3	4	1	4	5	5	1	4	5	2	5	3	66		
s	29	36	33	40	33	36	36	37	31	35	24	35	36	41	29	30	38	30	28	31	668		
Var (Si²)	3,433	1,378	2,9	1,333	1,789	3,378	0,71	0,678	1,656	1,833	2,267	2,056	1,378	1,656	1,88	1,778	1,067	2,44	1,511	0,544	35,66667	Si²	
																					222,1778	Si²	
																					0,86	a	
Formula de la Alpha de Cronbach =																						=N/N-1*(1- Si²/st²)	
																						=20/20-1*(1-35,66667/222,1778)	
																						=20/21*(1-0,178557)	
																						=1,045454* 0,821443	
																						=0,858 0,86	
Es el resultado de la Confiabilidad para los ítems del instrumento de Evaluación del 01 al 20, se le aplicó el Alpha de Cronbach y se obtuvo un resultado de 0,86 de Confiabilidad																							
Siempre (S)					5																		
Casi Siempre (CS)					4																		
Algunas Veces (AV)					3																		
Casi Nunca (CN)					2																		
Nunca (N)					1																		