



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL
RUBIO- ESTADO TÁCHIRA



**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DE LAS
UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Rubio, junio de 2025



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL
RUBIO- ESTADO TÁCHIRA



**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DE LAS
UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Trabajo de grado presentado como requisito para
optar al grado de Magister en Gerencia Educacional

Autor: Leonardo Enrique Osuna Moya

Tutora: Dra. Neove Peñaloza

Rubio, junio de 2025



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

A C T A

Reunidos el día martes, trece de mayo del dos mil veinticinco, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio NIETO, Cédulas de Identidad Nros. V.- 14.776.387, V.- 14.099.759 y V.- 13.352.428, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N°662 con fecha del 22 de enero de 2025, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducientes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: "**LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**" PRESENTADO por la participante, Licenciada Yanis Nieto, Cédula de Identidad V.- 13.352.428 como requisito parcial para optar al título de **Magíster en Gerencia Educacional**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículo 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.

DRA. NEOVE PEÑALOZA
C.I. N° V.- 14.776.387
TUTORA

MSC. EDISSON BARRIENTOS
C.I.N° V.- 14.099.759

DRA. YANIS NIETO
C.I.N° V.- 13.352.428



A Elma, por ser mi mayor apoyo, mi inspiración, fortaleza en cada paso, y “coincidencialmente” ...mi Esposa.

A mi Madre, por sus enseñanzas y su amor incondicional.

A mi Hermana, por creer en mí, aun cuando yo dudaba.

A mis Hijos, la razón más hermosa de seguir luchando.

*A todos aquellos que favorecieron este logro,
gracias por su apoyo, paciencia y compañía.*

Este triunfo también es de ustedes...

...Con todo mi amor y gratitud!

LEOM



CARTA DE ACEPTACIÓN DE TUTOR

Por medio de la presente, hago constar que he revisado detenidamente el proyecto de grado (tesis), desarrollado por el ciudadano **Leonardo Enrique Osuna Moya**, para optar al nivel académico de **Magister en Gerencia Educacional**, titulado **LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**, considerando que reúne los requisitos y méritos suficientes, para ser sometida a la presentación pública y evaluación del jurado examinador que se designe para tal fin.

Rubio, Edo. Táchira- Venezuela, a los 24 días del mes de febrero de 2025

Dra. Neove Peñaloza
C.I.: V-14.776.387

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xii
Resumen.....	xiii
CAPÍTULO I	17
EL PROBLEMA	17
Planteamiento del problema	17
Objetivos.....	31
General	31
Específicos.....	31
Justificación e importancia.....	31
CAPÍTULO II	34
MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL	34
Antecedentes.....	34
Fundamentos teóricos	47
Lineamientos de gestión	47
Unidad de Investigación.....	50
Unidad de investigación académico-tecnológico	52
Promoción de la investigación en contextos socioeducativos.....	54
Referentes teóricos.....	57
Teoría sobre gerencia estratégica.....	57
Bases Legales	61
CAPÍTULO III	68
METODOLOGÍA.....	68
Marco metodológico	68
Naturaleza de la investigación.....	69
Alcance de la investigación	70
Fases de la investigación	71
2. Preparación previa.....	72

3. Ejecución del trabajo de campo	72
4. Procesamiento y análisis de datos.....	72
5. Interpretación y conclusiones.....	72
6. Redacción y presentación de resultados	73
Población y muestra	73
Fórmula 1.....	74
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
Validez del instrumento.....	76
Confiabilidad del instrumento	77
Técnica de análisis de datos	78
Variable: Lineamientos gerenciales para el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario.....	82
Dimensión: Análisis del entorno externo e interno	82
Dimensión Plantear estrategias	107
Dimensión ejecución e inspección	118
Resumen de los resultados de la encuesta aplicada sobre Lineamientos gerenciales para el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario	144
Cultura Organizacional: Fortalezas y Oportunidades Clave.....	144
Alineación Estratégica y Estructura: Puntos Fuertes con Refinamientos Necesarios	144
Eficiencia Operativa: Variabilidad en la Planificación y Asignación de Recursos .	146
Gestión del Desempeño y Mejora Continua: Áreas de Oportunidad Cruciales	146
Conclusión General y Orientación Estratégica.....	147
CAPÍTULO V.....	153
LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN CONTEXTO UNIVERSITARIO	153
Presentación.....	153
Formación de los coordinadores en lineamientos de gestión	154
Objetivos.....	155
Objetivo General	155
Objetivos Específicos.....	155
Justificación de la propuesta	155

Viabilidad técnica de la propuesta	156
Beneficiarios	156
Viabilidad legal	157
Viabilidad institucional y técnica.....	158
Unidad de dirección	160
División del trabajo con enfoque multidisciplinario.....	161
Autoridad y responsabilidad equilibrada	162
Disciplina con enfoque en resultados.....	163
Centralización adaptativa	164
Planificación por escenario	165
Trabajo en red y sinergia.....	166
Optimización de recursos.....	167
Innovación continua	168
Evaluación y retroalimentación	169
CAPÍTULO VI.....	170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	170
Recomendaciones	172
REFERENCIAS.....	175
ANEXOS	181
Anexo A-1	182
Análisis Alfa de Cronbach	182
Anexo A-2	183
Protocolo de validación del instrumento.....	183
Resumen curricular	195

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las Variables de Estudio.....	79
Tabla 2. Resultados generales de la encuesta sobre lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de unidades de investigación en contexto universitario	81
Tabla 3. ¿Considera necesario analizar factores externos (económicos, políticos, sociales) que puedan afectar el desarrollo de sus funciones gerenciales?.....	83
Tabla 4. ¿Con qué frecuencia realiza estudios sobre competencias para identificar oportunidades de mejora?.....	85
Tabla 5. ¿Considera usted que se aprovechan eficientemente los recursos físicos (infraestructura, equipos) para cumplir los objetivos?	88
Tabla 6. ¿En qué medida valoran y gestionan activos intangibles (reputación, conocimiento docente, redes colaborativas)?	91
Tabla 7. Plan de Acción por Niveles de Madurez.....	93
Tabla 8. ¿En qué medida considera que existen procesos claros para fortalecer las habilidades técnicas y pedagógicas del personal?	94
Tabla 9. Propuesta de Plan de Acción	96
Tabla 10. ¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación la innovación?	97
Tabla 11. ¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación la adaptabilidad?	100
Tabla 12. ¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación el trabajo en equipo?	102
Tabla 13. Plan de Acción con Indicadores Clave	103
Tabla 14. ¿En qué medida las estrategias institucionales están alineadas con la misión de su coordinación?	105
Tabla 15. ¿En qué medida las estrategias institucionales están alineadas con la visión de su coordinación?	107
Tabla 16. ¿En qué medida, cada área de su coordinación (académica, administrativa, tecnológica) tiene planes funcionales definidos?	110
Tabla 17. Plan de Acción con Indicadores Clave	111
Tabla 18. ¿En qué medida la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) se basa en prioridades estratégicas?.....	112
Tabla 19. Intervenciones Específicas por Segmento	113

Tabla 20. ¿En qué medida está definida la estructura jerárquica en su coordinación?	115
Tabla 21. Plan de Acción con Indicadores Clave	116
Tabla 22. ¿En qué medida están definidos los roles que facilitan la comunicación en su coordinación?	118
Tabla 23. Plan de Acción con KPIs Clave	119
Tabla 24. ¿En qué medida está definida la toma de decisiones en su coordinación? 120	
Tabla 25. ¿Señale en qué medida se implementan protocolos para gestionar actualización (ejemplo: adopción de nuevas tecnologías)?	123
Tabla 26. Herramientas Clave.....	124
Tabla 27. Hoja de Ruta de Implementación	125
Tabla 28. ¿Con qué frecuencia la coordinación establece alianzas con organizaciones u otras universidades para potenciar su oferta?	126
Tabla 29. Plan de Acción con KPIs	127
Tabla 30. ¿Con qué frecuencia se implementan sistemas de monitoreo para evaluar el cumplimiento de metas?	128
Tabla 31. Hoja de Ruta de Implementación	130
Tabla 32. ¿Señale con qué frecuencia se miden los resultados frente a los objetivos planteados?.....	131
Tabla 33. Plan de Acción con KPIs	132
Tabla 34. ¿En qué medida los hallazgos de las evaluaciones se usan para realizar ajustes en los procesos?.....	133
Tabla 35. Plan de Acción con Indicadores Clave	135
Tabla 36. ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías para verificar la eficacia de las estrategias implementadas?	136
Tabla 37. Plan de Acción con KPIs	137
Tabla 38. ¿En qué medida logra atender las demandas planteadas por los usuarios?	138
Tabla 39. Plan de Acción con KPIs	140
Tabla 40. ¿Con qué frecuencia somete a discusión los proyectos establecidos en la coordinación?	141
Tabla 41. Plan de Acción con KPIs	143
Tabla 42. Matriz General de Interpretación Estratégica	145

Tabla 43. ¿Qué norma incluiría para mejorar los procesos en su coordinación?	148
Tabla 44. Pregunta 25 ¿Qué instrumento incluiría para mejorar los procesos en su coordinación?	150
Tabla 45. Comparativo con Pregunta 24 y 25	152
Tabla 46. Lineamiento 1, Unidad de dirección.	160
Tabla 47. Lineamiento 2, División del trabajo con enfoque multidisciplinario.....	161
Tabla 48. Lineamiento 3, Autoridad y responsabilidad equilibrada.	162
Tabla 49. Lineamiento 4, Disciplina con enfoque en resultados.	163
Tabla 50. Lineamiento 5, Centralización adaptativa.....	164
Tabla 51. Lineamiento 6, Planificación por escenario.	165
Tabla 52. Lineamiento 7, Trabajo en red y sinergia.	166
Tabla 53. Lineamiento 8, Optimización de recursos.	167
Tabla 54. Lineamiento 9, Innovación continua	168
Tabla 55. Lineamiento 10, Evaluación y retroalimentación	169

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1	85
Gráfico 2.....	88
Gráfico 3	91
Gráfico 4.....	94
Gráfico 5.....	97
Gráfico 6.....	99
Gráfico 7.....	101
Gráfico 8.....	104
Gráfico 9.....	107
Gráfico 10.....	109
Gráfico 11.....	112
Gráfico 12.....	115
Gráfico 13.....	117
Gráfico 14.....	120
Gráfico 15.....	122
Gráfico 16.....	125
Gráfico 18.....	130
Gráfico 19.....	133
Gráfico 20.....	136
Gráfico 22.....	141
Gráfico 23.....	143



LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado de Magister en Gerencia Educacional

Autor: Leonardo Enrique Osuna Moya

Tutora: Dra. Neove Peñaloza

Fecha: f de 2025

Resumen

Los lineamientos de gestión, son directrices que se establecen con el objetivo de orientar y facilitar el proceso de formación y funcionamiento de las organizaciones. Partiendo de este concepto, la presente investigación tiene como objetivo general, Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”. Para el desarrollo del proceso investigativo, se consideró un paradigma positivista, enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo transeccional, a través de un diseño trabajo de campo. Para lograr cumplir con las metas propuestas en los objetivos específicos, el proyecto tomará como muestra la cantidad de veinte (20) personas en función de coordinadores de **los Núcleos, Centro y Líneas de investigaciones**, que hacen parte de la Sub-dirección de Investigación y Postgrado del IPRGR-UPEL. A través del planteamiento de dichos lineamientos, se busca consolidar un acertado desarrollo de las unidades de investigación, garantizando su correcto funcionamiento, indistintamente de las variables que puedan surgir dentro de la organización, con una adecuada planificación, distribución y uso práctico de tecnología desde el ámbito universitario, garantizando una consolidada operatividad de este tipo de organizaciones. Como producto, los resultados permitieron la entrega de lineamientos para la operacionalización óptima y eficiente de las unidades de investigación en el contexto universitario, donde el proceso investigativo forma parte del conocimiento técnico, científico, teórico y metodológico, necesario para la difusión de las actividades académicas desarrolladas en la región.

Palabras clave: Fortalecimiento, investigación, lineamientos gerenciales, gestión, unidades de investigación.

INTRODUCCIÓN

La vertiginosa evolución del conocimiento y las tecnologías redefine constantemente los escenarios educativos y profesionales, impulsando a las instituciones de educación superior a adaptar y fortalecer sus estructuras para seguir siendo relevantes. En este contexto, el desarrollo de unidades de investigación emerge como una estrategia crucial para integrar la investigación, la formación y la vinculación con el entorno socio-educativo. Sin embargo, la efectividad y sostenibilidad de estas unidades no solo dependen de la infraestructura y el talento humano, sino fundamentalmente de la solidez de sus lineamientos de gestión. El Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” (IPRGR), en su rol de institución educativa fundamental en el estado Táchira, Venezuela, no es ajeno a esta dinámica.

La apremiante necesidad de definir lineamientos gerenciales estratégicos que optimicen el funcionamiento de sus unidades de investigación, garantizando su sostenibilidad y eficacia, se ha identificado como el problema central que aborda esta investigación. Se busca establecer un marco de acción estructurado, capaz de guiar la gestión administrativa y operativa, trascendiendo la dependencia de las capacidades individuales del coordinador a cargo, cuya gestión, si bien crítica, amerita de una gran responsabilidad institucional al depender excesivamente de su desempeño personal.

La problemática radica en la ausencia o inconsistencia de un marco gerencial estratégico que direccione de manera sistemática y sostenible el desarrollo y la operación de las unidades destinadas a la investigación. Esta carencia puede traducirse en una asignación ineficiente de recursos por parte del Estado, decisiones no alineadas con los objetivos institucionales, dificultades en la gestión de proyectos y una limitada capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y las demandas del entorno. En el IPRGR, la optimización de los Núcleos y el Centro de Investigación es vital para potenciar su oferta académica, profesional e investigativa, asegurando que su producción de conocimiento y sus capacidades tecnológicas impacten directamente en el contexto socio-educativo. La relevancia de este problema es innegable: sin lineamientos claros, los esfuerzos individuales, por valiosos que sean, no garantizan la eficiencia, la estandarización y la

continuidad de los procesos, limitando el alcance estratégico y el impacto social de la institución.

Para abordar el problema planteado, esta investigación se enmarcó dentro del paradigma positivista, buscando la objetividad y la generalización de los hallazgos. Se adoptó un enfoque cuantitativo, que permitió la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones y medir percepciones de manera sistemática. El alcance de la investigación fue descriptivo transeccional, con el propósito de caracterizar la situación actual de la gestión en los Núcleos y el Centro de Investigación del IPRGR en un momento específico. El diseño metodológico fue de trabajo de campo, lo que implicó la recolección directa de información de los actores involucrados a través de encuestas. La selección de esta metodología responde a la necesidad de obtener una visión objetiva y medible de las percepciones del personal, permitiendo identificar las brechas y fortalezas existentes en la gestión, lo cual es fundamental para la posterior propuesta de lineamientos gerenciales.

El presente estudio se organiza de la siguiente manera:

- Capítulo I: El Problema. Presenta la descripción del problema de investigación, los objetivos (general y específicos) que guían el estudio, y la justificación de su relevancia e impacto.
- Capítulo II: Marco Teórico Referencial. Desarrolla la fundamentación teórica que sustenta la investigación, incluyendo conceptos clave relacionados con la gerencia estratégica, el desarrollo de unidades de investigación, la gestión de la innovación, el monitoreo y la evaluación, entre otros.
- Capítulo III: Marco Metodológico. Detalla el tipo y diseño de investigación, el paradigma, el enfoque, el alcance, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el procedimiento para el análisis de los resultados.
- Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados. Presenta de manera sistemática los hallazgos derivados de la aplicación de los instrumentos, interpretando la información a la luz de la teoría y los objetivos planteados.
- Capítulo V: Propuesta de lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario. Con base en los

resultados y las conclusiones, se formula la propuesta central de lineamientos gerenciales estratégicos, detallando su estructura y componentes.

- Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones. Sintetiza las principales conclusiones derivadas de la investigación, dando respuesta a los objetivos planteados, y formula recomendaciones prácticas y estratégicas para la implementación de la propuesta y futuras líneas de investigación.

Los resultados generales obtenidos en este estudio evidenciaron una clara necesidad de lineamientos gerenciales estratégicos. Si bien se identificó una sólida base en la alineación estratégica, la claridad de la estructura y la toma de decisiones, se detectaron importantes brechas en la asignación de recursos, la gestión de actualizaciones tecnológicas, la sistematización del monitoreo y la medición de resultados, y la frecuencia de auditorías estratégicas. Asimismo, se constató un fuerte deseo por parte del personal de incorporar la capacitación continua y la tecnología digital como instrumentos clave para la mejora de procesos.

La relevancia de estos hallazgos para la formación académica, profesional e investigativa del IPRGR es inmensa. Al proponer lineamientos basados en estas percepciones, la investigación contribuye a la creación de un marco que permitirá optimizar la gestión de los Unidades de Investigación, potenciando la calidad de la docencia, la pertinencia de la investigación y la efectividad de los programas de extensión. Como aporte de conocimiento para el Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, este trabajo no solo ofrece un diagnóstico preciso de su situación actual, sino que proporciona una guía práctica y fundamentada para fortalecer su capacidad gerencial, asegurando la sostenibilidad y la expansión de sus capacidades académicas y tecnológicas en beneficio de la comunidad socio-educativa a la que sirve.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

“Si puedes plantear un problema de forma precisa y clara, ya has resuelto la mitad del mismo”

Ley de Kidling

Planteamiento del problema

Desde los inicios de la humanidad, siempre ha estado presente la semilla de la duda, la investigación y el deseo de conocer y comprender todo lo que nos rodea. Esta necesidad de entender su entorno impulsó al ser humano a aprovechar los elementos naturales en su beneficio. Por ejemplo, dominó el fuego de manera empírica y descubrió que los alimentos cocinados eran más aprovechables, tanto en sabor como en valor nutricional. Asimismo, logró comprender los procesos naturales como ciclos de causa y efecto, lo que le permitió adaptarse a los diferentes períodos y estaciones del año. Gracias a este conocimiento, surgieron grandes civilizaciones en las riberas de los ríos, donde supieron aprovechar las inundaciones para la agricultura. Finalmente, trascendió la observación de la tierra para buscar respuestas en las estrellas, marcando otro hito en su desarrollo.

Todas estas características históricas del proceso evolutivo del hombre, han tenido semejanza en un punto específico, buscar respuestas y satisfacer necesidades a través de la investigación, la indagación, las hipótesis, en la misma medida que éstas le servían como fundamento cultural para su progreso, legado de generación en generación. En este sentido, se va a encontrar en su desarrollo, una preocupación por la formación personal en áreas específicas de investigación, desde las primeras civilizaciones en el

Medio Oriente y norte de África, hasta la carrera espacial que actualmente llevan a cabo los países más desarrollados del mundo.

En cualquiera de los escenarios, sin importar el tiempo, la búsqueda de nuevas tecnologías y conocimiento ha sido prioridad en todas las culturas, porque simplemente, quien mayor información y conocimiento tenga, tiene mayor ventaja sobre las demás. Esto se puede observar claramente en la lucha permanente entre universidades, agencias espaciales, laboratorios, militares, clases sociales y todo donde intervenga el hombre como ser social. Esta idea evolutiva la desarrolla con mayor detalle Lombo (2022) en su investigación “El origen de la aventura: avatares históricos de un comportamiento perdido”.

A partir de esta constante de búsqueda de verdad y el estar a la vanguardia de los recursos tecnológicos, se crean por todo el mundo unidades destinados a la investigación científica, en la que de forma controlada se van a presentar soluciones o por lo menos lo más cercano a estas, los resultados para atender problemas o necesidades específicas, en la que puede llegar a cubrir investigaciones de la antimateria como nueva forma de energía, hasta nuevas estrategias pedagógicas en la enseñanza y el aprendizaje. Todos los problemas han encontrado solución o adelanto en estas organizaciones, quienes a través del tiempo han cobrado más fuerza y ganado más espacios, siendo las universidades e instituciones gubernamentales las principales promotoras.

Arriaga y Lara (2022), señalan que las unidades de investigación son un recurso social clave, tanto por su labor investigativa como por expandir el conocimiento más allá de espacios tradicionales. Actualmente, organizaciones como fundaciones, academias y centros de capacitación, también integran la investigación, aunque enfocadas en demandas básicas de la población inmediata. Estas surgen para cubrir necesidades que han sido relegadas. No obstante, su operatividad enfrenta un problema crítico: el éxito o fracaso depende directamente de la conciencia gerencial de sus directivos. La falta de esta visión estratégica puede limitar su impacto, a pesar de su relevancia social (pp. 68-69).

La presente investigación busca analizar la gestión de las unidades de investigación en el contexto universitario, según su funcionalidad operativa, calidad productiva y sostenibilidad temporal. Resulta crucial atender este aspecto en el desarrollo

de dichos espacios, pues requieren una gestión clara que defina procesos administrativos eficientes desde su concepción. Las dificultades en el uso de recursos humanos y económicos, pudieran estar respondiendo a:

1. Problemas en el uso de los medios normativos, para la facilitación de los procesos gerenciales, organizados para el desarrollo operacional de las unidades de investigación.
2. Difícil acceso a los servicios profesionales para organizar los parámetros internos, por los altos costos y honorarios.
3. Desaciertos gerenciales durante la planificación.
4. Poca formación en áreas gerenciales, mediante talleres, jornadas o cursos de capacitación.

Lo anterior pudiera estar siendo ocasionado por:

1. Desactualización sobre elementos gerenciales estratégicos al momento de ejecutar actividades relacionadas con el funcionamiento de las unidades de investigaciones, en contextos universitario.
2. Dificultad para mantener los niveles operativos y cumplimiento de los objetivos, considerando que una persona externa, puede fortalecer las competencias de los coordinadores de las unidades.
3. Alto costo de formación profesional en áreas gerenciales y afines, tanto por la demanda-oferta, como por la situación social que atraviesa el país.

Estas ponen de manifiesto una realidad social oculta a plena luz, en la que sitúa en un alto riesgo el funcionamiento y operatividad de estas organizaciones, afectando a todos los que intervienen en el proceso, generando como posibles consecuencias:

1. Dificultades operacionales efectivas, que limiten su producción.
2. Coordinadores con dificultades para mantener la organización de sus unidades de investigaciones.
3. Desmotivación, por lo que muchos se inician de forma empírica y guiados de forma general, en proyectos que ameritan atención específica en funcionalidad y alcance.

El planteamiento del problema puede focalizarse en las limitaciones que presentan las unidades de investigación, por no alinear sus actividades y proyectos, con una planificación estratégica clave, que defina y desarrolle de forma efectiva estas, al conservar formas y normas protocolares desactualizadas, las cuales en muchos casos no solo caen en la obsolescencia, sino que van en contra de las demandas actuales, llegando al punto de contradecirse en sus funciones y “autosabotearse”. Trabajar con equipos, tecnología, protocolos, lineamientos y demás instrumentos que difícilmente cubra las demandas científicas, académicas y sociales, es inadmisible, más cuando la renovación tecnológica y científica conlleva a replantearla cada cinco años, llegando el caso de algunos que se adelantan hasta a un año. El desarrollo científico debe ir de la mano con todos los aspectos sociales, incluyendo por supuesto, el normativo institucional.

Por ello, es imperativo establecer protocolos claros que trasciendan a la persona que ocupa el cargo, asegurando la continuidad de las operaciones ante situaciones imprevistas como rotación de personal, despidos, renuncias, incapacidades prolongadas o incluso el fallecimiento del líder. Asimismo, estos lineamientos deben compensar posibles vacíos de experiencia en nuevos directivos, proporcionando herramientas estandarizadas para la toma de decisiones. La ausencia de estos mecanismos no solo pone en peligro la estabilidad organizacional, sino que también limita el potencial de las unidades de investigaciones, cuya labor es fundamental para el desarrollo social y científico. Implementar estos criterios gerenciales fortalecería su resiliencia institucional, garantizando que su misión perdure más allá de circunstancias adversas o cambios en el equipo directivo.

Desde esta problemática surge el interés de esta investigación, en la que busca establecer lineamientos definitivos para la operacionalización de las organizaciones que promueven la formación profesional académica y técnica, con sentido científico, desde una proyección particular, fuera de las instituciones públicas, de modo que dichos lineamientos no sólo sirvan para perfilar los objetivos que se persiguen, sino que definan también lo que realmente no se quiere, lo que supone una forma de planificación gerencial, el estar consciente de lo que se busca, al mismo tiempo de lo que se renuncia. La planificación gerencial estratégica sirve en estos dos sentidos, señalando lo que se

quiere, al mismo tiempo de lo que no se quiere. Estas características que definen el sentido organizacional, es planteado por Serna (2012), al referir que las buenas prácticas de una planificación estratégica, debe estar basada, tanto en lo que se desea, como a lo que se está dispuesto a renunciar, para conseguir el fin. (min. 2:36/43:16).

Aunque no es frecuente, consideramos necesario plantear el valor de la creación y aplicación de herramientas gerenciales en este segmento, resaltando la pertinencia de estos en el adecuado funcionamiento y desarrollo exitoso de cada unidad de investigación, a partir del resultado de investigaciones específicas que se han ejecutado anteriormente y sirven como fundamento extra a esta investigación, las cuales para su mejor análisis se divide en tres grandes áreas, que atiende precisamente desde el enfoque internacional, nacional, hasta el enfoque más local, presentado como regional. En cada uno de estos, se ofrece una perspectiva holística de la representación temática de la investigación en cuestión, mostrando la relación existente entre cada una de esas investigaciones y la que aquí se presenta.

Desde este sentido, se debe resaltar primeramente las referencias al problema desde un enfoque internacional, en la que resaltan Sanz, et al. (2020), con su investigación relacionada con la generación de lineamientos estratégicos para fortalecer puntualmente la gestión gerencial de ocho universidades de la Costa Atlántica colombiana. Sanz et al. (2020), en su investigación hallan como resultado, factores determinantes en la planeación, que inciden directamente en la gestión y desarrollo de procesos administrativos de las organizaciones, en la que de forma exponencial se logran ver los resultados una vez puesta en práctica lineamientos planeados para una gestión gerencial posicionada y exitosa.

Acá, se puede ver el alcance que tiene el normar los lineamientos que definan la finalidad que busca cada institución, tomando en cuenta que cada organización según su área, función y finalidad, tendrán características y necesidades totalmente particulares, aunque de forma general puedan verse similares. Partiendo de este punto, se puede asegurar que cada organización, aun perteneciendo a la misma región, teniendo la misma base legal, una finalidad común y alcances similares, no van a desarrollar su potencial al máximo regidas bajo lineamientos de gestión comunes, ya que

después de las coincidencias generales, las específicas son las que van a determinar y garantizar su éxito operacional.

Sanz et al. (2020), apuntan a la necesidad de atención que existe de cada organización de forma individual en la que, si bien deben estar bajo directrices nacionales y en algunos casos hasta internacionales como medida de garantía de calidad, no deben olvidarse las condiciones particulares y propia de la dinámica cotidiana de cada una. Partiendo de esta idea, se entra en la disyuntiva de teorías organizacionales formuladas por personas destacadas de esta área como Henry Fayol, quien plantea globalmente que debe definirse las áreas, profesionalizar el personal y plantear la finalidad que se busca, para de esta forma, garantizar el éxito dentro de las organizaciones.

Los resultados de la investigación, atiende a la teoría de la especificidad, en la que se debe atender de forma individual cada parte del conjunto, ya que, en temas sociales, es imposible unificar grupos cien por cientos homogéneos. Las normativas de gestión van a ocupar diferentes espacios en las organizaciones. Estas van a depender de las necesidades o las problemáticas que se busquen atender, en la que, según sus objetivos, se les dará forma a las herramientas que se vayan a aplicar. Se puede observar que los lineamientos de gestión en su uso, son herramientas clave para el buen funcionamiento y desarrollo de las organizaciones donde se implanten, dando resultados favorables a corto plazo.

Por su parte Vázquez (2010), expone una reflexión fundamental a los sistemas de gestión rígidos y estandarizados que suelen aplicarse en entornos socioeducativos diversos. Según el texto, estos modelos ignoran las realidades locales, como la pobreza, la falta de infraestructura tecnológica o las diferencias culturales, lo que genera planes estratégicos desconectados de las necesidades reales de las comunidades educativas. Por ejemplo, en zonas rurales o marginadas, donde el acceso a internet es limitado, los programas basados en plataformas digitales resultan ineficaces. Esta falta de contextualización no solo limita el impacto de las políticas educativas, sino que también perpetúa desigualdades, ya que las instituciones con menos recursos quedan en desventaja frente a aquellas que operan en contextos más favorecidos.

Otro problema central que aborda la obra es la gestión vertical y centralizada, que excluye a docentes, estudiantes y familias de los procesos de toma de decisiones. El

autor argumenta que esta falta de participación comunitaria conduce a proyectos educativos desvinculados de las demandas sociales, como capacitaciones docentes irrelevantes o programas de innovación que no consideran los saberes locales. Frente a esto, el libro propone modelos de gobernanza colaborativa, donde la comunidad educativa tenga un rol activo en la definición de metas y estrategias. Sin embargo, reconoce que implementar este enfoque requiere superar barreras como la resistencia al cambio y la falta de formación en liderazgo distribuido entre los directivos.

Finalmente, el texto cuestiona los sistemas tradicionales de evaluación educativa, que suelen basarse en indicadores estandarizados incapaces de medir avances significativos en contextos desiguales. En su lugar, propone métricas más flexibles y contextualizadas, como la reducción de la deserción escolar o la mejora en habilidades socioemocionales, que reflejen mejor el impacto real de la gestión educativa. Esta perspectiva es especialmente relevante para unidades de investigación, donde el éxito no puede medirse únicamente con pruebas estandarizadas, sino con transformaciones tangibles en la comunidad. Así, el libro no solo identifica problemas críticos, sino que también ofrece un marco para repensar la gestión educativa desde un enfoque más inclusivo y adaptativo.

Ahora, reduciendo un poco el espacio referencial hasta los límites nacionales, Fernández (2022), plantea la importancia de desarrollar estrategias gerenciales para la resolución de problemáticas puntuales en organizaciones de altas interacciones sociales, como instrumento clave para el manejo de conflictos. Esta investigación, muestra el valor de contar con herramientas precisas que normen y regulen los procesos cotidianos institucionales, garantizando así un ambiente más efectivo. Promueve de forma específica un modelo gerencial basado en la resiliencia, con el fin de solucionar conflictos en el personal activo del Colegio La Encarnación, en la localidad de Caucagua, edo. Miranda. Este trabajo ahonda en la necesidad de desarrollar normas precisas que regulen los procedimientos internos en las diferentes instituciones, de forma tal que, ante la ausencia de los directivos, se respeten los pasos en función de garantizar la operación cotidiana de forma estandarizada.

La similitud en la que Fernández (2022), plantea su investigación y la aquí presente, radica en la implementación de estrategias gerenciales para normar los pasos

a solucionar una problemática, en la que se hacen presente relaciones interpersonales, que van a incidir directamente en los procesos de desarrollo institucional, dividiendo su investigación en tres fases puntuales, en la que primeramente realizó una revisión documental sobre estrategias para la resolución de conflictos desde la resiliencia; luego elaboró propuestas que permitió diseñar actividades con estrategias resilientes, para que fueran aplicadas en la institución; como tercera fase, analizó la viabilidad desde el apoyo personal y directivo para su ejecución en la institución. Fernández (2022), obtuvo como resultado, que las relaciones sociales, que pueden ir desde lo personal, hasta lo laboral, van a estar mejor atendidas en la medida que se prioricen las relaciones interpersonales con estrategias puntuales de gerencia.

Además, se puede evidenciar la efectividad de una planificación en los procesos sociales y académicos, que norme las interacciones y la dirección en la que se pretende desarrollar el proyecto. La importancia de la inclusión de diferentes modelos estratégicos para optimizar los procesos en cualquier ámbito es determinante, en la misma medida que se apliquen con la misma rigurosidad de sus predecesores. Por lo que hasta ahora se ha presentado, es notorio tal valor. Fernández (2022), logró mostrar en su investigación que, si las relaciones se encuentran direccionadas por estrategias gerenciales planificadas en base a cada situación específica, los resultados personales serán más eficientes, consolidando la base de una buena relación interpersonal e institucional.

Los procesos gerenciales logran tener un impacto positivo casi de forma inmediata desde su aplicación, teniendo en cuenta que estos deben estar alineados y obedeciendo a una real necesidad desde instrumentos enfocados para tal fin. Castro (2022), plantea en su investigación una problemática que pudiera considerarse de poco impacto social, ya que está abocada a resolver un problema muy puntual dentro de la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad (UNES), en su sede de los Valles del Tuy, en la que formula estrategias para la implementación de procesos gerenciales que normen la oficina de Coordinación Académica y Acompañamiento Integral al Estudiante, para su optimización y rendimiento en el proceso de sus actividades, de manera que existan unas normas de operaciones internas que puedan ser revisadas y puestas en prácticas por cualquiera de los integrantes de la oficina en cuestión.

Castro (2022), fundamentó su investigación en dos autores puntuales, que son referentes teóricos del desarrollo de los procesos gerenciales y dinámica institucional, como los son Sosa (2015) y Rodrigo (2020), quienes ofrecen metodología suficiente para abordar las problemáticas interinstitucionales de carácter operacional- gerencial. Si bien las formas en las que hace uso de las ideas de estos autores es muy limitada, puede apreciarse el esfuerzo que hace la autora para relacionar las variables en estudio y lograr obtener los resultados presentados, en los que demuestra el cuidado con el que abordó el problema planteado en la oficina de Coordinación Académica y Acompañamiento Integral al Estudiante, en la que plantea como recomendación, la inclusión permanente de talleres de formación para el personal que compone la coordinación, que van desde talleres de comunicación asertiva, hasta atención al público. El valor de incluir en las actividades diarias, normativas gerenciales que atiendan los puntos más deficientes son indispensable, ya que como lo señala la autora

Los lineamientos gerenciales, además de permitir un horizonte a largo plazo sobre el funcionamiento de la organización, en este caso la UNES, son proyectados a través de un conjunto de acciones debidamente ordenadas que se llevarán a cabo para abordar la situación problemática. Tomando en cuenta las opiniones de los encuestados, se aplicará un plan acción (p.51).

A través de este tipo de investigaciones, se puede visualizar el alcance que tienen las proyecciones y planteamientos estratégicos bien definidos, mediante el cual, se consigue atender puntualmente problemáticas limitadas a un área específica, tan puntual como una oficina de atención estudiantil de una Universidad. Lo importante de los procesos gerenciales, es considerar el planteamiento del problema desde una metodología adecuada y acertada, en consideración a las atenciones que ameritan ser atendidas, para así, enfocar los recursos necesarios en resolver el caso que necesita atención. Por lo que normar los procedimientos de operatividad, garantiza el funcionamiento adecuado y constante en el tiempo, ya que cada persona del equipo de trabajo, entenderá mejor su función, pudiendo ser sustituido ante cualquier imprevisto por otra persona con mayor facilidad, ya que los lineamientos del trabajo, están registrados según su importancia, posición y condición.

Para continuar mostrando el alcance de los lineamientos gerenciales, como instrumento de atención a problemas puntuales, se puede mencionar a Álvarez y Camacho (2022), quienes desarrollaron estrategias gerenciales para mediar el ausentismo laboral, en los docentes de la U.E.C.P La Sagrada Familia, en Propatria, ciudad de Caracas. La investigación estuvo fundamentada en los aportes académicos de Morquera, Chiavenato, Peña y Villón, Koontz y Weirich, Sosa, entre otros. Esta investigación funcionó como medio de ejecución de las teorías presentadas por diversos autores, en las que buscaron estrategias que funcionaran como canal regulador que contuviera de forma práctica el ausentismo constante en la institución en cuestión, entendiendo a partir de esta, el valor que representa reunir un conjunto de procedimientos en labores cotidianas y monótonas.

Para este caso, las estrategias planteadas por Álvarez y Camacho (2022) para prevenir el ausentismo en el personal docente, fueron oportunas para la atención del problema en ese momento, pero lo que más llama la atención, es el hecho del impacto que ocasionaba el ausentismo en los demás compañeros de labor, quienes veían con cierto desgano y desmotivación, el hecho de tener compañeros que presentaban altos índices de ausencia, en muchos casos injustificadas y sin ningún tipo de soporte, mientras que otros tenían que cargar la responsabilidad de mantener el funcionamiento de la institución, generando malestar y discordia constante entre la comunidad docente, lo que llevó a la elaboración de un manual en atención a los procedimientos requeridos en este tipo de casos, que atendiera de forma puntual y sujeta a los lineamientos internos de la institución, las amonestaciones y sanciones a proceder según cada caso.

El resultado de esta investigación, fue presentado y puesto en práctica desde la dirección escolar, hasta las coordinaciones, logrando establecer un orden que de alguna forma se había perdido. Estas buscaron primeramente entender el por qué las constantes ausencias, y a partir de allí, elaboraron estrategias gerenciales que atendieron puntualmente las necesidades y razones de la problemática, cambiando radicalmente el ambiente laboral y su efectividad educativa, ya que el problema de la ausencia, logró calar hasta la comunidad estudiantil. Es muy importante en los diferentes niveles de gestión, siempre tener claridad de los lineamientos que se deben seguir, determinándolos en base a las necesidades, demandas, proyecciones y principalmente las

particularidades de cada institución, como individuo de un conjunto de red educativa a nivel nacional y representada por el Ministerio de Educación, en la capital.

Como se ha mencionado anteriormente, los diseños de lineamientos gerenciales, permiten el desarrollo efectivo de las organizaciones que las aplican, llegando a funcionar como planes estratégicos para el abordaje de problemáticas puntuales. Lo importante de estas, es que no solo se limitan al sector académico, estas son tan efectivas al momento en sus resultados, que se pueden encontrar aprovechadas desde las llamadas ciencias puras, hasta las auxiliares, garantizando en cada una de sus aplicaciones, la resolución de la problemática, para la que fue como instrumento creada, siendo este instrumento, un factor en común que presentan todas las organizaciones de éxito, que pueden ir desde instituciones educativas, hasta empresas privadas, que buscan a partir de la creación y estandarización de procedimientos y procesos, el adecuado funcionamiento de estas, aún en ausencia de sus directivos. En estas seis pasadas referencia, se ha podido evidenciar tal efectividad, posicionándose como pieza clave de cualquier organización.

Teniendo claro este concepto, y principalmente tomando en cuenta la referencia anterior, en la que desde un sentido nacional se expuso la problemática del ausentismo laboral, en una escuela en la ciudad de Caracas, ahora, desde un punto de vista regional se resaltará la cara opuesta de la comunidad docente, como lo es la comunidad estudiantil, en la que Rojas (2022), toma como problemática la deserción estudiantil, desarrollando estrategias gerenciales precisas que atiendan este punto de forma holística, en la que según cada caso, pueda ser abordado con las atenciones específicas al caso, con procedimientos normados a cada área de necesidad. En esta tomó como informantes clave dos docentes, dos representantes y un estudiante de la ETA Gervasio Rubio del municipio Junín, del estado Táchira.

Rojas (2022), identifica un problema dentro de la institución en estudio, llegando a establecer varias posibles razones que han determinado el crecimiento del problema en la matrícula estudiantil, que ha incidido directamente en el decrecimiento de la población regular. El investigador, logra establecer una serie de propuestas y orientaciones de carácter gerencial, que funcionarán como instrumento valioso en el recuperamiento de la matrícula estudiantil de la ETA Gervasio Rubio, en la que plantea primeramente atender la formación y actualización de la planta profesoral en temas

actuales, como teorías educativas, sociales, hasta el uso adecuado de la inteligencia artificial, ya que considera que la institución se ha mantenido rezagada de los últimos adelantos tecnológicos, dejando un vacío importante en el manejo adecuado de estas, que van desde el sector administrativo, hasta docente.

También refiere como estrategia, promocionar la institución utilizando las herramientas tecnológicas y redes sociales, además de las tradicionales como radio y televisión; entre las propuestas, el investigador divide el proyecto nombrado “Ave fénix”, del que desprende dos grandes divisiones para la ejecución y operacionalización del proyecto, en la que “Cenizas” y “Renacimiento”, representan metafóricamente los pasos dentro de la institución, para evaluar la situación actual, y desde allí, con planes estructurados bajo los parámetros de método científico, establecer los lineamientos que harán surgir la institución. De forma general, se puede ver una constante como problemática, relacionada directamente con el tema tecnológico, del que, aunado a la carencia de procedimientos claros en la forma de atención de tareas cotidianas, aleja los resultados favorables que se pudieran esperar de la institución.

Atendiendo las referencias de carácter local, en la región se ha podido evidenciar un auge significativo en este tipo de investigaciones, donde se plantean los lineamientos como herramientas necesarias para el desarrollo técnico de proyectos y organizaciones. Para evidenciar tal afirmación, se puede referir a la investigación desarrollada por Gómez (2013), en la que hace uso del diseño de un plan estratégico que fortalezca la vigilancia epidemiológica de enfermedades zoonóticas, desde la Dirección de Salud del estado Táchira. Los resultados lograron evidenciar un alto desconocimiento por parte del personal de lineamientos para regular los procedimientos habituales, llegando a impactar en el alcance de los proyectos propios, ya que, por lo menos en esa institución, no logran extender los planes a otros departamentos de la región, obviando pasos importantes para el adecuado funcionamiento y desarrollo sostenible.

Para continuar mostrando el valor de determinar los procesos de gestión ante cualquier organización, indistintamente de su finalidad, se puede resaltar a Guevara (2024), quien, desde un enfoque puntual a la concepción del emprendimiento, logra establecer procesos de gestión determinantes para una comunidad del municipio Junín, del estado Táchira. Guevara (2024) desarrolló la investigación, en la que buscó

principalmente, establecer lineamientos gerenciales para asegurar el éxito en las nuevas ideas de emprendimientos en la zona, a partir de un plan de negocio establecido desde unas estrategias gerenciales, que vayan de la mano con las demandas sociales, plasmando una serie de procedimientos que deben atenderse y respetarse para que las organizaciones de este tipo logren aumentar su porcentaje de éxito en el tiempo, sin más limitaciones que las propias al área.

Desde estas premisas, la investigadora logra ver una problemática que, si bien está presente a nivel global, en la sociedad venezolana se encuentra más marcada por las condiciones económicas y políticas que vive, las cuales logra tener repercusiones en todos los ámbitos sociales, ya que el factor económico y político logra repercutir en todos los escenarios, desde el cultural, hasta el educativo. A partir de esto, la misma población se ha visto envuelta en una espiral del cual es difícil salir, por lo menos de forma airosa sin las herramientas técnicas para afrontarlas. Bajo estas características, Guevara (2024) logra percibirse de un aumento importante en la formación de pequeñas empresas y emprendimientos particulares, sin el conocimiento mínimo de organización estructural, operacional y dinámica propia del proyecto en cuestión, lo que hace que este gire más hacia una suerte de lotería, que a una real proyección de crecimiento y estabilidad a futuro.

La autora logra ver un problema en la durabilidad de estos en el tiempo, por lo que en su investigación indaga sobre este aspecto, llegando a ubicar las consecuencias en la falta de lineamientos gerenciales, en la que se vea reflejada satisfacer una necesidad real de la comunidad inmediata y lineamientos gerenciales que permitan el desarrollo de estos a largo plazo, tendiendo más a la improvisación. Guevara (2024), resalta sorprendida, como la falta de experiencia y principalmente la falta de educación se encuentra presente en proyectos que para muchas de esas personas representan grandes sacrificios, desde económicos, hasta familiares. Por lo que ponen mucho en riesgo sin una debida, o mínima planificación en el peor de los casos. En sus palabras, puede extraerse del texto sobre este punto

...quienes contemplan la posibilidad de desarrollar un emprendimiento entre sus opciones de vida, esto hace que se convierta en una gran fuerza económica, donde las opciones para emprender son muy diversas, toda persona que decide hacerlo e intentar algo nuevo, necesita las mejores

herramientas, información y formación para que pueda enfrentar de la mejor forma los obstáculos e imprevistos que se presenten en el camino. (p.8)

Guevara (2024), muestra la importancia de la planificación mediante lineamientos de gestión, para garantizar el éxito, o por lo menos que se cumplan los objetivos planteados como fundamentos y normas de procedimiento del proyecto. Es interesante las conclusiones a las que llega su investigación, donde expone que los informantes, que en este caso son los mismos que han incursionado en el comercio, señalan que no han tenido ningún tipo de formación, por lo que los lineamientos de gestión se les hace extraño, señalando, además, que el éxito visible en algunos casos, se ha hecho por ensayo y error, de forma empírica, lo que ha tenido un costo económico y personal muy alto, ya que este tipo de emprendimiento no superan los dos años de actividad, según datos oficiales del Universidad Católica Andrés Bello, en su presentación anual de desarrollo económico 2022- 2023 (p.47).

A través de estas referencias, se puede evidenciar la efectividad gerencial desde la planificación de lineamientos específicos que, pensados y desarrollados para un problema determinado, tendrá resultados favorables en los proyectos que hagan uso de estos. Desde ello, se puede considerar como resultado, la entrega de una serie de lineamientos que rijan el proceso operacional de las unidades de investigación con carácter académico- científico, de forma tal que funja como un manual de funcionamiento interno, que garantice el desempeño de estos al máximo, indistintamente de la presencia o ausencia de los directivos a cargo, aún, ante los cambios de personal, de gerencia, e incluso de ánimo individual. Con esto se busca garantizar la estabilidad en el tiempo de este tipo de organizaciones, que se encuentren blindadas ante variaciones repentinhas que puedan dar un giro negativo al sistema operativo de estos.

Como se ha podido demostrar en las líneas anteriores, el uso de herramientas de estrategias gerenciales no solo funciona en los casos académicos o empresariales, no está destinado a grandes corporaciones como de pronto se ha hecho ver tradicionalmente. A partir de las referencias presentadas como una amalgama de distintos usos y finalidades, en problemas institucionales, hasta personales, se ha logrado demostrar su valor. Desde una gran institución, hasta una familia que busca la manera de organizarse en la proyección de un pequeño emprendimiento para el sustento

propio, las herramientas gerenciales y los lineamientos que la integran, funcionan como un arma efectiva contra la improvisación, incertidumbre y riesgos generados al momento de consolidar un proyecto, asegurando su estabilidad a largo plazo. Es por ello que se planteas las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué es necesario establecer lineamientos de gestión gerenciales para el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario?
- ¿Cuáles son los lineamientos de gestión gerenciales más idóneos para optimizar el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario?
- ¿Cómo ejecutar lineamientos de gestión gerenciales, que se aadecue a los principios de desarrollo de las unidades de investigación en contexto universitario?

Objetivos

General

Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.

Específicos

1. Conocer la necesidad de lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.
2. Determinar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.
3. Elaborar los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.

Justificación e importancia

La importancia contextual de lineamientos de gestión para la efectiva operación de unidades de investigación en contexto universitario, radica en varios aspectos clave, como el fortalecimiento de la conciencia de uso de estrategias gerenciales en cada proceso, ya sea de carácter personal o laboral, en el que, según las necesidades y metas propuestas, será más fácil cumplir los objetivos planteados. Desde este punto de vista, se verán favorecidas las investigaciones científicas, educativas y tecnológicas,

promoviendo exponencialmente el sentido de planificación en las investigaciones y proyecciones. Este tipo de proyectos, fomenta la movilidad y proyección de los docentes en el sistema educativo, al mismo tiempo que funciona para relacionar e integrar con premeditación los pasos a seguir y los integrantes que harán parte del proyecto en cuestión.

La experiencia como resultado de esa dinámica cotidiana en las actividades de cada organización es fundamental, por lo que a partir de la generada por las diferentes personas a cargo o en relación directa con estos, como miembros activos, será vital en el desarrollo de esta investigación. Este trabajo, como estrategia de revisión teórica y metodológica, apunta a un exhaustivo estudio en los diferentes repositorios del país y el extranjero, además de diferentes bases de datos, blogs y revistas científicas indexadas, buscando en todo momento resaltar la relación temática de los lineamientos de gestión, con cada investigación encontrada, dando un informe general de las características que comparten estas con la que aquí se plantea. Desde este sentido, se busca destacar el valor de establecer de forma consciente y en función de las necesidades particulares, lineamientos que ayuden a gerenciar de forma práctica y efectiva, la dirección y coordinación de las unidades de investigaciones, y consideren oportuno las recomendaciones aquí presentadas y puedan hacer uso, atendiéndolas desde el resultado de la presente investigación.

El proyecto, permitirá proponer lineamientos claros de los procesos pertinentes en la consolidación y ejecución eficiente las unidades de investigación en contexto universitario. Las propuestas de lineamientos gerenciales para la gestión de este tipo de organizaciones, se hace cada vez más imperante, ya que estos responden directamente a las demandas organizacionales en cuanto a formación y especialización, asegurando a través de esta herramienta el éxito y progreso propio, además del entorno social donde se ejecutará. Las sociedades, como ente, están directamente relacionadas con el éxito de todas las partes que la componen, por lo que, desde un efectivo sistema gerencial, la propuesta investigativa alcanza su más fiel justificación, como aporte desde el Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, para el desarrollo sostenible del país.

El sector de investigación y educación se verá favorecido de diferentes maneras, de acuerdo a su intención y planteamiento, llegando a mejorar la gestión y coordinación,

proporcionando herramientas que maximicen el desarrollo integral de las unidades de investigación, desde la implementación de recurso actualizados que promueva la integración del acervo físico y digital de las instituciones, donde operen los lineamientos como factor importante y obligatorio de operatividad. Los coordinadores y responsables, tendrán una idea bastante clara de dirección, por lo que la organización se conducirá bajo las proyecciones establecidas como metas. El proyecto será inscrito en el Centro de Investigación, Educación, Cultura y Cambio, en la línea de investigación Saberes, Educación y Tecnología, de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en su sede Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

Antecedentes

El “Marco Teórico” es el cuerpo de la investigación, donde se exponen los trabajos realizados que tengan estrecha relación con el objeto en estudio, de manera que sirva como fundamento temático en cuanto a las teorías abordadas. La conformación de estas puede ser desde investigaciones científicas consolidadas, artículos de revistas indexadas y vinculadas al área de estudio, investigaciones particulares con suficiente peso académico, tanto en su metodología, como en los resultados, hipótesis, fundamentos históricos y corrientes ideológicas, teniendo clara la idea de una relación estrecha, con la investigación que se pretende realizar.

Para Arias (2012), el valor de esta se encuentra en el arqueo referencial que se hace y presenta, en el que se muestra la dinámica real de investigaciones similares en otras localidades, mostrando así, su dinámica natural. Este arqueo, funciona también para precisar los vacíos temáticos existentes en la problemática, de la que se pueden desprender la línea de investigación que se ahondará. Esta definición representa una idea con un valor agregado, ya que supone que el producto en sí es mayor que la suma de todas sus partes, de la que al autor precisa “Marco Teórico” puede plantearse, para una comprensión más precisa, como las bases teóricas que existen sobre la temática en desarrollo (p.106).

Partiendo de estas premisas, se puede ubicar el desarrollo de lineamientos gerenciales para la operacionalización de las unidades de investigación a mediados del siglo XX, con adelantos importantes en la forma como se venían manejando las estructuras operativas de las organizaciones. De allí que se pueda identificar un avance

“científico- técnico” en el resultado de lineamientos de gestión o manuales operacionales en las organizaciones que garanticen el éxito de estas, pudiendo ser aplicada en diferentes áreas, desde la academia, la industria, la medicina, así como en todas las relaciones humanas. Estos adelantos ubican sus antecedentes en pensadores como Francis Bacón, René Descartes y posteriormente, Henri de Saint- Simón, Augusto Comte y John Stuart Mill, quienes, desde la corriente filosófica del positivismo, logran dar respuestas con fundamentos, de forma empírica, para luego de forma práctica organizarse desde los planteamientos de Henry Fayol o el mismo Henry Ford, entre otros.

Los lineamientos gerenciales representan una herramienta clave en el desarrollo de las organizaciones, de la que se van a desprender una serie de pasos a seguir en las actividades cotidianas, garantizando los procesos y su dinámica, de modo que estén estandarizados los pasos en cada operación, coincidiendo en procesos pensados con anticipación, de modo que no se deje al azar o a improvisar, los pasos fundamentales de sus actividades cotidianas. En este sentido, las unidades de investigación en Venezuela, están vinculadas primeramente al Estado, lo que, en medio de las problemáticas sociales actuales, dificulta que la actividad propia de estas se rija bajo un modelo estándar; luego se encuentran las organizaciones privadas, quienes, desde una preocupación mayor por cuidar sus intereses, han procurado garantizar sus procesos, desde herramientas gerenciales de alto valor, como la que acá se pretende desarrollar.

En Venezuela, los lineamientos gerenciales de organizaciones y unidades de investigación, no han logrado consolidarse como instrumento clave para el desarrollo operacional, ya que se gerencia desde la experiencia de los directivos a cargo, limitando el progreso administrativo. Esta afirmación puede respaldarse en trabajos como los de Lara et al., (2016), en su investigación titulada: La gerencia en el contexto actual venezolano. El trabajo presentado, resalta el valor que debe tener cada institución como estandarte, basadas en investigaciones realizadas, demostrando su efectividad. En este sentido, señalan que cualquier organización:

...centrada con cientos de individuos debe requerir de una regulación cuidadosamente controlada de sus actividades. [por lo que] Weber desarrolló una teoría sobre la gerencia burocrática que enfatizó la

necesidad de una jerarquía estrictamente definida, a su vez gobernada por regulaciones y líneas de autoridad claramente definidas. (p.4)

Estos autores exponen las deficiencias en la forma como se han venido desenvolviendo las diferentes instituciones venezolanas, principalmente ante la ausencia del gerente a cargo, indistintamente del motivo, que puede ir desde renuncia inmediata sin previo aviso, enfermedad, muerte, entre otras, ocasionando un vacío impreciso en el manejo operativo de la organización. Lara et al., (2016), plantean lo irracional de la falta de instrumentos gerenciales en las diferentes organizaciones venezolanas, ya que, en su mayoría, dichas corrientes filosófica datan de hace más de un siglo, considerando que estas deficiencias en la gerencia se deben más a una falta de promoción y difusión del valor de estas. Concluyen que el desconocimiento se debe a la falta de las dos acciones estratégicas mencionadas como constante entre quienes ejercen de forma empírica el rol gerencial.

Lara et al., (2016) señalan que, en Venezuela, no es costumbre el desarrollo de lineamientos de gestión o manuales operacionales en las organizaciones, principalmente en las públicas. En una consulta a varios miembros del Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), el más grande del país, donde se atienden numerosas áreas y proyectos de interés para el desarrollo científico de la nación, desconocen en su totalidad un manual de procedimiento en sus áreas. Igualmente pasa en otras unidades adscritas a diversos ministerios. Esta deficiencia organizacional en la gerencia estratégica, origina una serie de problemas que van a limitar el alcance de las actividades institucionales, resultando en un decrecimiento e incumplimiento de los proyectos planteados, ocasionando graves consecuencia en el sistema operativo.

Se debe entender el valor de estandarizar los procesos gerenciales, mediante lineamientos de gestión en las unidades de investigación, quienes, como principales generadores de conocimientos, atiende y desarrollan su planificación interna, desde una actividad adecuada y acorde a cada situación, ya que no deja espacio para la improvisación en momentos de toma de decisiones bajo presión. Además de los principios de organización de las unidades de investigaciones (privado y público), se encuentran las mixtas, de las que para el caso venezolano no se pudo encontrar de este tipo, para valorar y tomar como ejemplo de organización, pero que en otros países, representan una buena parte de las organizaciones destinadas a promover las ciencias

y tecnología, principalmente por su carácter, ya que puede generar recursos auditables tanto del Estado, como de sector privado, garantizando así, una gestión equilibrada y transparente.

Se pueden resaltar una serie de investigaciones que dan cuenta de la importancia de los lineamientos de gestión en las unidades de investigación, como factor de desarrollo social, más en países en vía de desarrollo como la mayoría en Latinoamérica, que a falta de proyectos en esta área y en respuestas con las demandas sociales, se ha visto permeado su nivel de crecimiento. Desde esta perspectiva, como antecedentes, se considera abordar tres grandes áreas de estudio para una mejor comprensión, en las que se encuentran las internacionales, nacionales y regionales, las cuales se expondrán en este mismo sentido.

En cuanto a las referencias internacionales, Morales y Peralta (2023), abordan las investigaciones formativas, desde los semilleros de investigación como estrategia de promoción y difusión de las diferentes áreas de investigación, en la que los profesores y alumnos interesados en las ciencias, conformarán unos lineamientos gerenciales destinados al desarrollo de estas, permitiendo el adelanto de un pensamiento crítico, basado en evidencia tangible. Estos, desde su metodología organizacional, mejoran la comunicación y el trabajo en equipo, adquiriendo experiencias para resolver problemas relevantes. Además, estos semilleros de investigación promueven: Estudios de caso; Coparticipación en estudios de investigación; Elaboración y discusión de artículos científicos; Talleres teórico- práctico; Seminarios, entre otros.

En la actualidad, la investigación formativa desde proyectos de iniciación, como los “semilleros”, son una alternativa que responde a una necesidad real de la sociedad. Morales y Peralta (2023), abordan su investigación desde un análisis científico de los semilleros de investigación en las universidades Sudamericanas, con el fin último de determinar el resultado en las habilidades investigativas en los estudiantes de pregrado, a partir de una investigación sistemática de la inclusión de bases que normen las actividades en su cotidianidad, desde artículos positivistas, con una metodología propia, publicaciones en base de información como Scopus, Scielo, RIED, Google Académico, Eric y Web of Science, en la que identificó 234 estudios que cumplían con los criterios generales de inclusión.

De estos 234 materiales encontrados, Morales y peralta (2023), derivaron solo 12 que abordaron de forma directa y central el tema de la gerencia de los semilleros de investigación como proyecto de importancia en la formación de futuros investigadores, además de darle promoción en los círculos institucionales. En la producción encontrada, se debe destacar el valor de estas unidades de iniciación investigativa, gestionando y desarrollando competencias de investigación en los estudiantes universitarios de pregrado, quienes representan el futuro profesional y académico de los países, dejando una conclusión bastante acertada de la existente necesidad de implementar y promover estos proyectos por todas las instituciones universitarias y organizaciones, destacando en todo momento la importancia de una planificación estratégica global, que incluya por supuesto, lineamientos puntuales que normen su dinámica cotidiana.

En Aguirre y Estrada (2013), desarrollan su investigación en torno a las unidades de investigaciones públicas, entendiéndolas como una herramienta de tecnología, innovación y política. En esta, plantean la valoración de las unidades de investigación como medio importante para crear competencias tecnológicas y científicas en localidades puntuales, donde de forma específica ameriten el desarrollo de un área a investigar determinada. Estos los promueven como agentes de cambio social en miras de un desarrollo armónico entre política, tecnología y las ciencias académicas, principalmente los que tienen como base de operacionalización, fondos públicos, ya que son los que de forma general aportan a este tipo de proyecto, desde su red de instituciones como universidades y ministerios. La investigación presentada, la abordaron desde una revisión documental descriptivo de la situación en México, analizando además la planeación gubernamental desde el marco legislativo que brindan.

La investigación realizada por Aguirre y Estrada (2013), demuestra que en México no existe un padrón preciso que norme la operatividad de las unidades investigativas, careciendo además de políticas claras que permitan evaluar el desempeño y la rendición de cuentas de cada una, lo que da cabida a interpretaciones erradas o fuera de lugar. La interrogante que dejan los autores una vez concluida su labor, es que las unidades de investigación con dependencia del erario público, debe manejarse bajo parámetros precisos que funcionen como instrumento de medición, verificación y evaluación del funcionamiento y desarrollo en la comunidad que atiende directamente. Esta afirmación

contrasta con la que se ha hecho en párrafos anteriores, donde la preocupación por precisar lineamientos gerenciales claros, se dan mayormente en las organizaciones de carácter privado.

Esta investigación encuentra relación directa con la que acá se pretende desarrollar, en resaltar el valor de normativas de acciones claras, definidas y atendidas directamente por quien o quienes deben ejercerlas, de forma tal que no solo estén orientadas hacia las normativas de funcionamiento, sino que deben ir más allá, en la que se logre consolidar un grupo que den balances del desenvolvimiento en todo su alcance, llegando incluso hasta las normativas de auditorías internas, rendición de cuentas, proyecciones, situación actual y así, cualquier otra que pueda dar cuenta del proceso de funcionamiento, desde lo que ha pasado, lo que sucede actualmente y lo que se estima sucederá.

Es necesario resaltar el número considerable de publicaciones que refieren a unidades de investigaciones desde diversas problemáticas de estudio que existen en Perú, de la cual la mayoría están enfocadas a desarrollar sistemas de producción más eficientes, desde prácticas sostenibles, en la que incluyen en todos, normar los procedimientos gerenciales. Por lo menos, la Universidad César Vallejo en su repositorio ofrece poco más de veinte investigaciones que refieren al tema en estudio, que abordan desde sectores productivos como agrícolas, hasta marinos; o a productos específico como el café, cacao, camarones, avícola, porcino, apícola, y demás, del que se puede resaltar la investigación realizada por Salazar y Díaz (2021), que plantean el desarrollo de una unidad de investigaciones con todas las funciones para su funcionamiento, incluyendo lineamientos internos establecidos y difundidos, a partir de un proyecto con carácter agrícola en una localidad de Arequipa.

Esta investigación parte de la necesidad social que existe en la zona, por la inclusión de metodologías técnicas que de forma práctica logren consolidarla como productora agrícola del país y la región continental en general, ya que cuenta con los medios ambientales idóneos, pero carecen de tecnicismo durante el proceso de desarrollo de cada producto, lo que deriva en una caída en la calidad de producción y niveles de competitividad. Por lo que Salazar y Díaz (2021) a través de su investigación, pretenden la implementación de procesos estandarizados, de modo que estén a la altura

de las demandas de los mercados internacionales en cuanto al cumplimiento de compromisos, tiempo de entrega del producto, la competitividad, la tecnología y conocimientos, a partir de productos con buena relación costo- calidad. Así como se acabó de plantear el desarrollo de una unidad especializada en investigaciones agrícolas, existe una investigación enfocada a conformar la mayor unidad de investigaciones del país.

Ahora, Wong (2015), plantea un proyecto más ambicioso, en el que no solo abarca las normativas de operacionalización y las normativas de funcionamiento, sino que llega a plantear el levantamiento del espacio físico donde funcionará, haciendo una proyección arquitectónica de su propuesta. Es sin duda un trabajo de investigación bastante amplio, conformado por otras desarrolladas por el equipo de trabajo al cual pertenece. Esta investigación, abarcó todos los sectores de las ciencias, en la que un grupo de viabilidad estaba atento a cada una de las variables a tomar, desde el lugar donde erigir la edificación, hasta los redactores de las normas e inclusión de personal académico. Está claro que cada uno entendía el valor y alcance, ya que entendían que este tipo de proyectos no había sido el primero y que muchos han quedado en intenciones, principalmente por desconocer factores importantes en la organización y sistematización de sus componentes. Al respecto Wong (2015), refiere:

Es ilógico crear un centro de investigación para solo un fin científico, porque hay que tomar en cuenta diversos factores, como los constantes desarrollos tecnológicos de nuevos equipamientos, las diferentes técnicas que se pueden llevar a cabo con distinto personal en diferentes procesos... (p.7)

Además, el autor puntualiza que estos se deben a la desarticulación que existe entre las universidades del estado y las privadas. Aunque tiene claro la importancia de estos tipos de proyectos, es consciente que hay problemas mayores que deben ser atendido de forma inmediata, en la que primeramente propone desligar las propagandas políticas dentro de las unidades de investigaciones del estado, ya que se presta para mal entendidos, dirigiendo y manejando todo hacia su postura partidista; y por otro lado, están las universidades, quienes en su autonomía, son manejadas por la Asamblea Nacional de Rectores, lo que no permite una homogenización política o ideológica, por lo menos en cuanto al rumbo de las investigaciones científicas en el país (Wong 2015, p.7).

Ahora, desde un enfoque nacional, en el caso venezolano existen una serie de investigaciones que dan cuenta de la importancia de la promoción de lineamientos de gestión en las unidades de investigación. Lisandro et al., (2022), desarrollaron y validaron un instrumento para evaluar la calidad en la gestión de unidades de investigaciones universitarios en Venezuela, y medir las capacidades de gestión, según los parámetros de calidad, postulado por teóricos como Bondarenko (2007), Viardot (2014), entre otros. La metodología utilizada fue documental, no experimental, del cual diseñaron un instrumento con 52 ítems que abarcó cinco dimensiones diferentes, con respuestas de selección simple. La validez del instrumento se desarrolló bajo el visto bueno de la técnica juicio de experto en gestión de calidad, lo que dio base a una sustentación fundamentada en los ítems presentados respecto a las teorías de gestión de calidad planteadas, agrupándolos en relación con los factores que conforman dicho constructo.

Como conclusión de la investigación, Lisandro et al., (2022), presentan un instrumento de alto valor gerencial, al que se le puede considerar imprescindible al momento de evaluar el desarrollo de cada unidad de investigación, indiferentemente de su área de estudio y ubicación geográfica, ya que permite evaluar dimensiones generales, que al puntualizar un problema en específico, logra determinar un balance global, contrastando con base de datos verídicos, el nivel de evolución y proyección determinado en cada gestión. Esta investigación no solo contribuye a una comprensión holística de la variable en estudio, sino que ofrece a la comunidad científica un método confiable a través de una serie de pasos de validación, que ajustado a cada situación y revalidado por expertos de la problemática, seguro tendrá un alcance bastante preciso, sirviendo en este sentido, como instrumento de buenas prácticas de las unidades de investigaciones en Venezuela.

Orientado en esta dirección, la relación que prevale entre esta investigación desarrollada desde La Universidad del Zulia, y la que aquí se pretende, es muy estrecha, ya que ambas buscan como fin, el desarrollo de un instrumento que sirva como base de un buen funcionamiento de las unidades de investigaciones en su dinámica cotidiana y que garantice su funcionamiento, mediante la estandarización de procesos evaluados. Una, busca a través de un instrumento diseñado para tal fin, evaluar y conocer el nivel de calidad en las gestiones de las unidades de investigaciones; por otra parte, la aquí

presente pretende definir los lineamientos gerenciales para que justamente, estas unidades de investigaciones, puedan tener un desarrollo basado en una buena administración gerencial, el cual, en su función como herramienta de planificación estratégica, busca una operatividad optima, basada en lineamientos puntuales de gerencia.

Por otra parte, existe una investigación llevada a cabo por Rojas y Rojas (2019), quienes promueven una unidad de investigación ecológica, como factor del desarrollo humano. Estos investigadores buscan promover a las unidades de investigaciones universitarios como impulsores del conocimiento, ya que plantean soluciones a problemas precisos, ya sean académicos o comunitarios, interactuando bajo estructuras interpersonales derivados de cada una de las características que la componen, siendo el caso en cuestión la ecología del desarrollo humano, la que propone un conjunto de estructuras que desde diferentes niveles se relacionan estrechamente entre sí, independientemente de las relaciones sociales, basadas en normativas planteadas previamente.

En Rojas y Rojas (2019), plantearon su investigación desde una metodología cuantitativa, en la que aplicaron un cuestionario con escala de Likert a dieciocho unidades de investigaciones de la Universidad de Los Andes. En este, mostraron los elementos principales que caracterizan las unidades de investigaciones en esta universidad, con la finalidad de determinar la dinámica operacional entre cada uno. Los autores presentan el resultado que arrojó su investigación, de la cual coincidieron que la ecología del desarrollo humano es factor fundamental de las unidades de investigaciones, y que debe estar normado por lineamientos específicos, ya que el hombre como ser social puede responder y abordar de forma inadecuada inconscientemente.

En este mismo nivel referencial, se encuentran Hidalgo y Barreto (2018), quienes plantearon su trabajo con la finalidad de identificar los procedimientos para normar los tipos de inversión, específicamente la tecnológica en las unidades de investigaciones en Venezuela. La investigación estuvo enmarcada en aportes teóricos de Santandreu y Santandreu (2000), Aranda (1998) y Vélez (2006). La metodología estuvo regida por un enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva y un diseño de campo no experimental, siendo

de corte transeccional. En esta, Hidalgo y Barreto (2018), recolectaron los datos mediante un cuestionario contentivo de treinta y seis preguntas puntuales al manejo del presupuesto y dirección de los proyectos, siendo la muestra diecisiete directores de unidades de investigaciones del núcleo de humanidades de La Universidad del Zulia.

Esta investigación, permitió mediante lineamientos puntuales, mostrar un balance assertivo entre los ingresos y egresos económicos que se destinan a cada uno de estas unidades, sin embargo, no se encontró un balance entre la adquisición y la necesidad de los mismo, demostrando como conclusión, que los directivos en su condición de gerentes, aún con la mejor de las intenciones, sin un debido protocolo normativo, se van a presentar fallas en el desarrollo diario de las actividades. Por lo que la recomendación principal, está orientada a evaluar correctamente la selección de tecnologías y equipo en las cuales se piensa invertir, ya que en su mayoría no es fácil lograr ese cambio, que debe ser bien pensado bajo un estudio sincero y actualizado, tanto en el tiempo, como en los recursos tecnológicos que realmente se necesitan, los cuales pueden ir desde programas para el análisis y procesamiento de datos, computadoras con un rendimiento óptimo en las actividades requeridas, hasta instrumentos de medición, comunicación y transmisión.

Esta investigación funciona como un fiel ejemplo del deber de planificación en cada aspecto de una organización, ya que solo así se podrá garantizar su éxito operacional. Lo que va de la mano con la que acá se desarrolla, ya que, en su preocupación por optimizar el funcionamiento de una unidad de investigación, se debe atender cada aspecto de este, de modo que, desde la parte constitutiva, la jurídica, de proyección, manejo de recursos económicos e inversiones, deben estar fundamentadas en la proyección hecha, dejando a un lado las modas y particularidades que se alejen de las demandas propias de la organización, sin que prevalezca intereses particulares o improvisaciones de último momento.

En esta misma orientación se encuentran Osorio (2012), quien plantea la necesidad de llevar las unidades de investigaciones más allá de espacios específicos a partir de normas puntuales a seguir, en la que cada persona fundamentada en las bases operacionales preestablecidas, pueda fungir como agente operativo activo. De esta forma Osorio (2012), busca ampliar el campo de acción, llegando hasta el sentido

individual, en el que el personal docente pueda emprender directrices de forma particular en el alumnado, desde las directrices establecidas para cada caso.

Esta investigación se encuentra enmarcada en docentes de etapa maternal, en la que, en su carácter de gerente de aula e iniciador de cada niño en el sistema educativo, tengan la capacidad de utilizar los instrumentos gerenciales para la atención de casos, desde una pedagogía actualizada. La investigación se desarrolló en tres maternales del estado Táchira, a través de un enfoque cualitativo, utilizando el método etnográfico logró visualizar las dinámicas y el contexto en el que el docente utiliza sus saberes y los métodos de investigación en el aula. Osorio (2012), utilizó como instrumentos la observación participante, la entrevista y un cuestionario contentivo de veintiocho preguntas, aplicadas durante el desarrollo del trabajo de campo. Estas fueron procesadas desde una triangulación, en las que intervinieron el saber propio del docente, la pedagogía utilizada y el aula como unidad de investigación, en donde se obtuvieron los datos principales.

Este trabajo tiene una relación estrecha con la que se pretende desarrollar, en el sentido de querer llevar las unidades de investigación y sus prácticas a los niveles más básicos de la sociedad a partir de lineamientos gerenciales específicos que lo garanticen, identificando sus necesidades y demandas. Se debe recordar que una de las críticas que se ha venido planteando en diversas investigaciones aquí abordadas, ha sido todo el aparato burocrático que envuelven a las unidades de investigaciones tradicionales, los cuales se ven ceñido en muchos casos en intereses personales, con procedimientos gerenciales que no son claros, lo que ha abierto una brecha notable en el funcionamiento entre las unidades de investigaciones de carácter público y privado.

De igual forma se encuentra una segunda investigación de Hidalgo y Barreto (2018b), en la que enfocan la planeación económica, como medida indispensable al momento de proyectar las necesidades y requerimientos tecnológicos en las unidades de investigaciones, de modo que cada acción o movimiento de capital se corresponda con una real necesidad. Esta investigación está relacionada estrechamente con su primera referencia, donde determinaban las formas y áreas de inversión, por lo que, en esta segunda, ya teniendo claro el panorama de inversión recurrente, caracterizan unos

lineamientos para el proceso de planeación en cuanto a la inversión en tecnologías, que ayuden al desarrollo de la organización.

Para esta investigación, Hidalgo y Barreto (2018B), la soportan en diferentes teorías, principalmente en Robbins y Coulter (2010), Hellriegel y Col (2002) y Amaru (2009), usando un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental, de corte transeccional, aplicando para la recolección de los datos un cuestionario contentivo de treinta y seis preguntas, enfocadas principalmente a los directores de las unidades de investigaciones del núcleo de humanidades de La Universidad del Zulia, por lo que no fue necesario levantar una técnica de muestreo, sino censo poblacional. En esta, logran encontrar como resultado, que si bien existe una forma normativa de planeación en el uso y destino de los recursos que ingresan, no hay un efectivo uso de este, ya que existen necesidades que se quedan sin cubrir, por lo que propone un instrumento de planeación alterno, que norme la atención de cada uno de estos, garantizando además un correcto seguimiento y efectivo cumplimiento.

Es interesante las conclusiones, ya que su relación con el trabajo que se pretende, hace que se vinculen estrechamente, en la medida que se propone la planificación como estrategia principal en una organización. Es importante resaltar que los autores ya han venido realizando una serie de investigaciones en cuanto a las unidades de investigaciones como problema, por lo que puede decirse que en la materia conocen suficientemente y que apoya la investigación en curso, ya que la planificación en su carácter global, abarca un conjunto de lineamientos y normativas que pueden ir desde legales, hasta económicas. Si bien la propuesta de Hidalgo y Barreto (2018B) fue un instrumento para la planeación de inversión tecnológica, en la que concluyó en tres aspectos a atender como lo son: Plan Estratégico, Plan de Funcionamiento y Plan Operativo, en esta investigación busca establecer lineamientos gerenciales que permitan el adecuado funcionamiento de las unidades de investigaciones en Venezuela.

Por otro lado, se encuentran Revilla y Madriz (2023), quienes presentan un trabajo en el que buscan principalmente ofrecer un recorrido documental sobre la tradición que acompaña la evolución de las unidades de investigaciones en la región coreana, directamente en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, exponiendo principalmente los aportes y méritos alcanzados en el área de educación y

resaltando el valor de la planificación en cada caso. Para esto, se trazó una ruta metodológica cualitativa, orientada hacia la narrativa, fenomenológica y hermenéutica de Ricoeur, además del axioma de Kant respecto al conocimiento, visto como un resultado de la experiencia, tomadas de entrevistas puntuales a cinco personas.

El resultado arrojado por la investigación, mostró la necesidad de comprender el valor de cada recurso, desde una planificación estratégica a nivel institucional, sin olvidar en ningún momento la dirección proyectada en los inicios. Revilla y Madriz (2023), señalan como fundamental la memoria y el reconocimiento de quienes han dado paso a los grandes proyectos que hoy existen, quienes trazaron lineamientos específicos a seguir. En este, no solo muestran la importancia institucional de lineamientos gerenciales, sino que demuestra, como éstas han fungido como factor de desarrollo de la zona en la que se encuentra, colaborando con proyectos educativos destinados a diversas colaboraciones interinstitucionales de la región e incluso, por su condición fronteriza, se ha permitido colaboraciones internacionales sin mayores restricciones que las establecidas por la ley.

Esta investigación supone una ventana de oportunidades, la cual se relaciona con la que aquí se pretende realizar, no solo en resaltar el valor de las unidades de investigación en las zonas donde operan con proyecciones planificadas y establecidas desde sus inicios, sino que se realizará en región de frontera, que gozan de espacios interculturales de importancia social, académica y por supuesto económica, en la que, visto así, funciona como factor de desarrollo local. Esta analogía, difícilmente se ha encontrado en otras referencias, donde las similitudes estaban enfocadas principalmente en un sentido académico y metodológico, por lo que, en esta última, puede funcionar además como antecedente de una región fronteriza multicultural.

Como se ha podido denotar, las referencias planteadas han sido direccionaladas hacia la gerencia efectiva de las diferentes unidades de investigación como factor de desarrollo, a partir de lineamientos operacionales. Sin embargo, no ha sido fácil la ubicación de cada una, ya que no abundan en los diferentes medios y repositorios digitales. Las investigaciones en su mayoría refieren a unidades de investigaciones y su organización, orientadas principalmente hacia la docencia y ciencias humanas, alejadas en gran medida de las áreas puntuales de lineamientos de gestión, por lo que este

representa un sector que debe ser atendido y desarrollado a partir de investigaciones de este tipo, ya que, en primera instancia, ésta atiende un tema de valor operacional en cualquier organización.

Fundamentos teóricos

Los fundamentos teóricos dan forma a los conceptos clave para la comprensión del tema, exponiendo su relevancia con el problema abordado, atendiendo autores que han trascendido por sus investigaciones sobre estos mismos, partiendo de las características propias con la que fueron abordadas y el resultado al que llegaron en sus conclusiones y recomendaciones. De esto, Pérez (2012) señala como definición de las Bases teóricas a “...el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principio etc.; que explican la teoría principal del tópico a investigar” (p.64). Por ello, de acuerdo a los objetivos planteados, se desarrollaron las siguientes unidades conceptuales:

Lineamientos de gestión

Los lineamientos de gestión se refieren a las directrices o principios que rigen las decisiones y la implementación de acciones en una organización o institución. Estos lineamientos fueron adelantados en gran medida por Henri Fayol hace un siglo, y aún proporcionan orientación sobre cómo se deben llevar a cabo las actividades y procesos para lograr los objetivos establecidos. Los lineamientos de gestión pueden abarcar diferentes áreas, como la gestión estratégica, de calidad, financiera, documental, entre otras. Los lineamientos de gestión gerencial o sistema de gestión gerencial Sanz et al. (2020) lo definen “...como un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; todo ello a través del cumplimiento, así como a la óptima aplicación del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.” (p. 156).

Los lineamientos son desarrollados por la alta gerencia o las personas encargadas de tomar las decisiones en la organización, y su objetivo es establecer pautas claras y coherentes para el funcionamiento óptimo de la organización. Algunos ejemplos generales de los lineamientos de gestión más utilizados podrían ser:

1. Lineamientos estratégicos: Establecen principios, valores y pautas para guiar de forma estratégica a la organización, como la vocación de servicio, la innovación y

la calidad en todas las actividades, la comunicación abierta y transparente, entre otros.

2. Lineamientos de gestión de calidad: Establecen los indicadores, estándares y procesos que deben seguirse para garantizar la calidad de sus productos o servicios.
3. Lineamientos de gestión documental: Establecen las pautas para la conformación y uso de procesos automatizados para el procesamiento y control de documentos, asegurando el cumplimiento de los principios y objetivos archivísticos.

Es importante destacar que los lineamientos de gestión pueden variar según la naturaleza y el contexto de cada organización. Estos lineamientos son necesarios para garantizar la eficacia, eficiencia y coherencia, en la gestión organizacional. Por lo menos, en el caso específico de Fayol (1987), refiere a seis operaciones que realizan las organizaciones, las cuales son:

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
2. Operaciones comerciales (compras, ventas, permutas).
3. Operaciones financieras (búsqueda y administración de capitales).
4. Operaciones de seguridad (protección de bienes y de personas).
5. Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
6. Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación, control). (p.7)

Estos grupos operacionales, según Fayol (1987), existen en todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, sin importar su complejidad o área a la que estén dedicada, de las cuales, las primeras cinco operaciones son bien conocidas; sin embargo, para dar una explicación a la sexta operación (administrativa), se necesita más espacio, ya que su complejidad es mayor, ameritando dedicación en la definición de sus variables, entre las que se encuentran las funciones de: previsión, organización, coordinación, y control; además de todas las que componen el nivel de mando con las implicaciones inherentes a este, de las que

destacan la conformación de las áreas, formación del personal y reclutamiento de cada uno de sus integrantes. (p.9)

En este mismo sentido, Fayol (1987) destaca sus insignes principios de administración, compuesta por catorce que, a su entender, son los más necesarios en cada organización, de forma tal que garantice su óptimo funcionamiento, del que se puede destacar: La división del trabajo; La autoridad; La disciplina; La unidad de mando; La unidad de dirección; La subordinación de los intereses particulares al interés general; La remuneración; La centralización; La jerarquía; El orden; La equidad; La estabilidad del personal; La iniciativa; La unión del personal. La teoría planteada por este autor, insiste en la necesidad de desarrollar estos lineamientos, como factor primordial de crecimiento organizacional.

Es a partir de estas premisas generales, en la que Fayol (1987) apoya su concepción de una organización efectiva y eficiente, desprendiendo de cada una de ellas características puntuales, para así, dar una explicación más detallada de la forma en la que debe funcionar. Lo curioso del autor, es su profundo interés por estandarizar el sistema, procurando resaltar los puntos comunes que se encuentran presente en todas las organizaciones, sin distingo del área o actividad que desarollen. Estos elementos, representan en si la base administrativa de los distintos tipos de organizaciones de la sociedad actual, destacando por su alto valor de clasificación y proyección.

En este mismo sentido, Serna (2011), plantea la definición de este concepto, desde su investigación, en la que aborda de forma general la planificación estratégica y su valor en cada una de las organizaciones en las que se implementa, de manera que puedan vincularse estrechamente para el desarrollo, crecimiento y durabilidad en el tiempo. Los lineamientos de gestión forman parte de un conjunto de herramientas que dan forma a la estructura organizacional de cada institución, en la que la planificación estratégica va de la mano, sin que puedan desligarse una de otra, sin que afecte su rendimiento y proyección. Partiendo de esta relación, Serna (2011) plantea que “Las organizaciones para crecer...deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. (p.58).

Sin duda que para el funcionamiento adecuado de cualquier organización, se debe tener en cuenta cada uno de los lineamientos de planificación y direccionamientos

estratégicos expuestos tanto por Fayol, como por Serna, quienes en su interés por crear lineamientos gerenciales, han dado cabida a una serie de ideas que han permitido proyectarse como obligatorias al momento de determinar las bases de cualquier organización, sin más distinción que el interés por crear condiciones propias dentro de estas, que generen el camino a transitar hacia el logro de los objetivos planteados como misión y visión de la misma, conceptualizados en los principios corporativos, definidos por Serna (2011) como,

...el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. (p.59)

Como se ha demostrado, el concepto base para definir los lineamientos de gestión, pasan a ser un conjunto que en sí dan forma a la estructura organizativa de cada institución, que van a ir de la mano una con otra en todo momento, rindiendo y dando explicaciones entre ellas mismas como soporte gerencial. Es difícil concebir el desarrollo haciendo uso de una sola concepción como instrumento de planificación, ya que, en sí, para su operacionalización optima, se deben incluir otras que reforzarán y darán sustento a las teorías y conceptualizaciones planificadas, entendiendo en todo momento el sentido correlacional existente en los conceptos que se usarán como lineamientos a seguir.

Unidad de Investigación

Puede definirse grosso modo, como una organización en la que un grupo de personas se concentran, con el fin de desarrollar desde los parámetros científicos, respuestas a problemáticas específicas, teniendo como objetivo principal, la producción de conocimiento y favorecer las condiciones de vida de la sociedad. En estos, se llevan a cabo actividades investigativas en diversas áreas, tales como ciencias naturales, ciencias sociales, tecnología, medicina, entre otras, adelantando conocimientos de importancia y vital para el desarrollo del campo al que se encuentra dirigida la intención de la organización.

Estas unidades reúnen a investigadores, académicos y profesionales que trabajan en proyectos puntuales, generando nuevos conocimientos y contribuyendo al avance científico y tecnológico. Las unidades de investigación suelen contar con unidades de apoyo técnico, que facilitan el trabajo de los investigadores. Es importante destacar que

las unidades de investigación pueden ser de diferentes tipos y tener distintas áreas de enfoque según lo planteado en la Ley de Universidades y el Reglamento de Investigación propio de la UPEL, por lo que cada lineamiento debe estar pensado en las dinámicas internas propias. Algunas unidades se especializan en investigaciones científicas básicas, mientras que otros se centran en investigaciones aplicadas o en el desarrollo de tecnologías específicas. Además, las unidades de investigación pueden estar asociados a universidades, instituciones gubernamentales o entidades privadas.

Rojas y Rojas (2019), señalan que las unidades de investigaciones "...impulsan el conocimiento y la investigación científica planteando soluciones a problemas académicos o comunitarios...interactúan bajo estructuras gerenciales y microsistemas interpersonales derivados de diferentes sectores vinculados" (p.1). Con esta definición, las autoras buscan señalar las fortalezas y el alcance de las unidades de investigaciones, quienes logran tener un amplio alcance en la sociedad donde operan, desarrollando de forma puntual temáticas preestablecidas como área propia de la organización, lo que determinará su dinámica con la comunidad a la que busca atender y su evolución en el tiempo.

En esta investigación, las autoras refieren además de la responsabilidad de las universidades en la creación, mantenimiento y proyección de las unidades de investigaciones quienes, desde su condición de formadores de conocimiento, deben atender tres áreas que transigen en sí, el cuerpo y sentido de las universidades. Rojas y Rojas (2019), señalan textualmente que:

Las universidades en general representan uno de los segmentos más importantes en los países en vías de desarrollo, ya que tienen como misión fundamental afianzar los valores trascendentales del hombre en las distintas corrientes del pensamiento universal por medio de la educación superior, la contribución intelectual y el escalamiento del desarrollo. En el caso específico de Venezuela, las universidades han experimentado, a través de su historia, aspectos evolutivos en sus tres pilares fundamentales como lo son: la docencia, la investigación y la extensión. (p.2)

La Universidad de Manizales, en su portal web principal, define las unidades de investigaciones como "...organismos dotados de infraestructura y recursos financieros, humanos y logísticos propios, para el fomento de la actividad investigativa...Están conformados a partir de uno o más grupos de investigación y reciben apoyo logístico,

organizacional y financiero..." (p.1). esta definición, permite tener una concepción más precisa de las implicaciones que conlleva una unidad de investigaciones en sus distintas formas, teniendo en cuenta su sentido primario, el cual de forma puntual busca dar respuesta a una necesidad que demanda un grupo social. Si bien la Universidad de Manizales lleva su definición a un punto general, su sentido particular se desarrolla desde varias áreas como Socio- Jurídicas; en Conocimiento y Cultura de América Latina; Medio Ambiente y Desarrollo; Niñez y Juventud.

Es necesario comprender el alcance que tiene este concepto, el cual, desde su definición general, abarca todos los ámbitos y áreas de desarrollo del ser humano, buscando atender y dar respuestas a las dinámicas sociales desde una necesidad real en la que, desde un sentido positivista, con atención en el método científico, busca cubrir. Las unidades de investigaciones, entendiéndolas como espacios enfocados en consolidar conocimientos, en pro de mejorar, aprovechar y desarrollar las demandas sociales, siempre deben estar guiadas por lineamientos gerenciales que optimicen su funcionamiento, lineamientos bien definidos y estructurados en función del área de conocimiento que atienda, la localidad donde se encuentre y la proyección de estos en sí.

Unidad de investigación académico-tecnológico

Este concepto va ligado al anterior, en el que de forma consciente se compone etimológicamente de dos, resultando su definición en un tema específico, por lo que logra atender una problemática puntual a una necesidad local. Para el presente caso, el concepto está enfocado en explorar las lides relacionadas con lo académico, desarrollado principalmente desde organizaciones destinadas a tal fin, sin llegar a ser universidades o instituciones educativas en la forma tradicional que se conoce. Esto, además, se le atribuye un sentido tecnológico, en el que busca atender el desarrollo de estos en la medida que se van produciendo, estando a la vanguardia de las últimas producciones, en cuanto a tecnología se refiere. Lo que, en sí, lleva a estas unidades de investigaciones a ocupar espacios destinados al adelanto de producciones científicas con carácter académico y tecnológico indistintamente, sin más limitaciones que las expuestas por estas dos grandes áreas de conocimiento.

Estas organizaciones relacionan la formación académica, con la tecnología y la investigación basada en las normativas del método científico. Estas unidades tienen como objetivo principal generar un conocimiento basado en la realización de investigaciones y proyectos, así como formar profesionales altamente capacitados en áreas tecnológicas y académicas. Estos suelen contar con recursos tanto humano, como equipos para el desarrollo de sus actividades de investigación y desarrollo tecnológico, pudiendo hacer colaboraciones con empresas existentes, o incentivar la creación de nuevas empresas, basada en el resultado de sus investigaciones.

Desde esta idea, la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” (2024), señala que las unidades de investigaciones académicos- tecnológicos,

...tienen como objetivo lograr la asimilación tecnológica a niveles cada vez más altos, para finalmente generar las tecnologías de punta en las áreas determinadas como prioritarias. En cada uno de ellos se planifican y ejecutan proyectos de investigación básica y aplicada...Además de programar diversas actividades, como parte de la extensión, para integrarse a las tecnologías de avanzada y prestar servicios de asistencia técnica al sector productivo de su entorno. (p.1)

Esta definición, da una idea de cómo se valoran las tecnologías en los campos de investigaciones, ya que siempre apuntan a las que se encuentran en la vanguardia, de modo que tanto la metodología, temática y los resultados obtenidos, no queden rezagadas de las innovaciones recientes. En la actualidad existen múltiples campos tecnológicos que se encuentran relacionados directamente con las investigaciones científicas y por su carácter moderno, abarca problemáticas de forma más eficiente y efectiva, disminuyendo así inversiones de recursos que hasta hace una década eran obligatorios, si se requería de unos resultados fiables y a tiempo. En este sentido, han surgido una serie de herramientas como Inteligencia Artificial Generativa en sus diferentes enfoques, las cuales logran procesar una gran cantidad de datos en pocos segundos, pudiendo configurarse según la necesidad que se pretenda cubrir, reduciendo de esta forma, un trabajo manual de meses, en tan solo minutos.

También se encuentra la definición expuesta por Gómez y Ruiz (2004), quienes, en su investigación, indagan sobre las apreciaciones del Ministerio de Educación Superior, al señalar que las unidades de investigaciones son necesario para el,

...desarrollo de una capacidad endógena de investigación y de producción de ciencia y tecnología que responda a las necesidades del entorno...ha planteado la necesidad de fortalecer las unidades de investigación, apoyar el financiamiento y la creación de redes de investigación, asistir técnicamente al sector productivo y generar tecnologías para resolver problemas sociales. (p.3)

Estas conceptualizaciones, han permitido dar una definición de las unidades de investigaciones universitarias, y su funcionamiento como aliados estratégicos de instituciones, empresas y sociedad en particular, colaborando estrechamente con el sector productivo, especialmente con las universidades y pymes. También pueden vincularse con instituciones públicas, en función de cubrir sus demandas tecnológicas y académicas. Estas unidades ofrecen servicios profesionales como el desarrollo de investigaciones académicas, prototipos, transferencia de tecnología, cursos de actualización y capacitación, servicios técnicos, entre otros. Además, pueden tener líneas de investigación específicas y trabajar en proyectos de innovación tecnológica en colaboración con el sector privado o público.

Promoción de la investigación en contextos socioeducativos

Este concepto refiere a fomentar y apoyar la realización de investigaciones en el ámbito educativo, tomando en cuenta el ambiente inmediato en el que se desarrollan. Esto implica considerar todas las características y demandas de los estudiantes, las familias, la comunidad y todos los que intervienen en el proceso. La Investigación en contextos socioeducativos, busca generar conocimiento y comprensión sobre los diferentes aspectos que influyen en la educación, como las desigualdades sociales, la diversidad cultural, las políticas educativas, las prácticas pedagógicas, entre otros. A través de la promoción de la investigación, se busca identificar problemas, analizarlos, proponer soluciones, al mismo tiempo que encamina la educación hacia soluciones y mejoras en su calidad.

La promoción de la investigación puede llevarse a cabo a través de diferentes acciones, como:

1. Fomentar la capacitación docente desde una formación en metodologías investigativas que consideren y atiendan el contexto socioeducativo.

2. Establecer alianzas y colaboraciones entre instituciones educativas, organizaciones sociales y unidades destinadas a las investigaciones que lleven a cabo proyectos en común.
3. Proporcionar recursos y apoyo técnico para la realización de investigaciones, como acceso a bases de datos, financiamiento de proyectos, asesoramiento metodológico, entre otros.
4. Promover la difusión y divulgación de los resultados obtenidos en sus investigaciones ejecutadas desde contextos socioeducativos, para que puedan ser utilizados por la comunidad científica- académica y otros actores interesados.

Estas acciones están respaldadas por la investigación de Flores y Turra (2019), quienes además definen este concepto como un instrumento de alto valor académico, que puede entenderse como una simbiosis entre lo teórico de los espacios educativos y lo práctico de los contextos sociales, para los autores,

...quedando en el albedrío del estudiante el desarrollo de reflexiones articuladoras de estos campos de conocimiento. Desde este entendimiento fragmentador del proceso formativo, emerge la necesidad de remirar los modelos epistemológicos bajo los cuales se concibe la formación del profesorado en el país, para transitar a modelos que valoricen el saber docente construido desde la experiencia del desempeño, de la praxis profesional en escenarios socioculturales diversos, de tal manera que el conocimiento del profesor guía dialogue con el conocimiento teórico-académico, en la línea de avanzar hacia la co-formación del estudiantado... (p.282).

Flores y Turra (2019), logran observar la importancia de generar estrategias que relacione a la sociedad, con las producciones académicas, teniendo presente en todo momento las demandas sociales, de modo que las investigaciones parten de una real necesidad, abocadas a solucionar una problemática presente. Flores y Turra (2019), definen esta relación socio- educativa, como el principal motor de impulso social, ya que parte directamente de demandas generadas desde los sectores que la requieren que, según este caso, puede llegar a ser académico, tanto como social.

Añaños et al. (2021) en su investigación, define la promoción de la investigación en contextos socioeducativos, como un proceso global en la que, mediada por el hombre, se basa en la acción e intervención en las áreas de educación y dinámica social. De forma textual, se puede extraer las siguientes líneas para exponer la idea de estos

investigadores sobre el concepto en cuestión “...son proyectos políticos y educativos que declaran la lucha por la defensa de unos valores específicos integradores, de la dignidad de las personas, de la promoción de los derechos humanos, entre otros, como un medio para la mejor convivencia...” (p.126). Además, Añaños et al (2021), divide este concepto en cuatro momentos que caracterizan su desempeño, de los cuales se pueden destacar:

1. Análisis de la realidad, también conocida por otros autores como análisis de las necesidades o diagnóstico. Responde a un principio paradigmático que afirma que antes de actuar es necesario investigar y conocer un contexto.
2. Diseño y planificación de proyectos, programas o acciones, a partir de los resultados y conclusiones del análisis de la realidad, para responder positivamente a las cuestiones, problemas, necesidades o potenciales hallados.
3. Puesta en práctica-implementación de la acción diseñada.
4. Evaluación de la intervención, en todo su conjunto (del análisis de la realidad, del diseño, de la ejecución y de los logros obtenidos) o de cada etapa específica. (pp.116-117).

A partir de esta idea, se aprecia de forma holística la intención de Añaños et al. (2021), en la que no sólo define y da forma al concepto de Promoción de la investigación en contextos socioeducativos, sino que presenta las principales características de estas, dando como resultado estos cuatro momentos que deben ser atendidos para su adecuada interpretación. Es necesario destacar que este concepto es más complejo de lo que pueda pensarse, ya que se encuentra compuesto por una serie de variables que se fusionan para la estructuración total de esta.

La presentación de estos conceptos, pasa a formar parte importante de la investigación en curso, conformando el cuerpo estructural y reflejando la consistencia del proceso metodológico y sistemático del trabajo. Si bien existen numerosos conceptos que pueden incluirse en esta presentación, son estos los que, por su definición, alcance y proyección, se han estimado más relacionados con el tema en cuestión, sin considerar agotado las relaciones con otros más. Es importante comprender estos pasos, como una serie de engranaje que deben estar presente en la justa medida y el momento preciso, ya que solo así, será parte óptima y fundamental del resultado final de investigación.

Referentes teóricos

Teoría sobre gerencia estratégica

Una vez planteado los conceptos bases que dan forma a la investigación presente, es necesario definir los constructos teóricos en los que se fundamenta. De esta forma, se busca dar cabida a una mayor y mejor comprensión de la temática en curso, desde la cual se pueden desprender Gerencia Estratégica, de recurrente uso en las organizaciones, ya que, a partir de esta, se busca transitar por caminos certeros en pro de la comunidad, principalmente por su vinculación con las directrices emanadas desde la administración, en la que comprender de forma holística su alcance e importancia, garantizará resultados favorables y positivos.

Es por ello que la gerencia estratégica conlleva inherentemente una serie de características que la hacen en si un instrumento de crecimiento y meta para obtener los resultados planteados en un principio. Desde este sentido, se puede apalancar esta teoría, como base principal del proyecto, por lo que es necesario desarrollarlo desde la perspectiva y definiciones que le han dado teóricos de importancia a través del tiempo, el cual, para una mejor explicación y comprensión, se dividirá en tres tiempos generacionales, uno distantes del otro, considerando esto un factor importante de demostración, de cómo se ha ido conformando las bases estructurales de la gerencia moderna, exponiendo que el éxito gerencial de muchas instituciones hoy, es el resultado de una constante evolución, en la que muchas personas han puesto su grano de arena en la construcción de estas.

No se puede hablar de administración y recursos gerenciales sin mencionar a Henry Fayol, teórico destacado de este campo quien, desde su conocimiento y área de trabajo, logró identificar necesidades puntuales que demandaban las organizaciones laborales a final del siglo XIX y principios del XX. Fayol, percibió en las organizaciones laborales, principalmente en las relaciones interlaborales, deficiencias importantes que no permitían su adecuado funcionamiento, conllevando a problemas de rentabilidad, operatividad y cooperatividad entre los integrantes de la organización.

A partir de esta problemática, desarrolla catorce principios base que deben ser atendidos puntualmente uno a uno, para garantizar el éxito de la institución. Estos catorce principios (ya mencionados anteriormente en el desarrollo del concepto

lineamiento de gestión) se pueden dividir en cuatro grandes áreas de atención, los cuales resaltan como: división del trabajo, para una profesionalización del personal por sectores específicos; cadena de mando definida y difundida entre los integrantes; remuneración acorde a la economía y responsabilidad que desarrolla en la organización; promover la estabilidad y unión interpersonal.

Por otra parte, poco más de un siglo de las teorías planteadas por Henry Fayol, se encuentran una serie de teóricos que han dado pie a una nueva forma de organización y administración en las instituciones, independiente de su vínculo público o privado, llevando ideas que resaltan las novedades que se han desarrollado en ese espacio de un siglo, entre las planteadas por Fayol. Claro, durante este tiempo, también existieron una serie de personajes que ayudaron a moldear la administración moderna, pero por cuestiones de tiempo y espacio, esta investigación limitará su presentación a dos teóricos actuales, quienes además presentan la problemática planteada desde la región suramericana, lo que da mayor valor, ya que de esta forma se acerca más a la aquí diseñada, atendiendo problemas sociales comunes, por eso de relaciones y coincidencias regionales.

Humberto Serna Gómez, plantea de forma muy puntual el tema de la gerencia estratégica en su libro homónimo, desde donde desarrolla una serie de teorías que buscan consolidar buenas prácticas gerenciales, de forma tal que su investigación sirva como un manual de estrategias operacionales ante cualquier organización. Serna (2011), teoriza sobre la gerencia y la estrategia como conceptos que deben desarrollarse a la par, ya que, a diferencia de hace un siglo, las nuevas tecnologías han abierto un gran número de factores que inciden como variables importantes al momento de operar una institución. Es por esto que considera amalgamar dichos conceptos, de forma tal que entendiendo su definición por separado, se pueda dar una idea de la proyección que busca dar.

Desde este planteamiento, Serna (2011) esboza la definición de estrategia, relacionándola en sus inicios con la civilización china y sus tácticas combativas. Pero fue a mediados del siglo XX, cuando realmente se le dio un sentido vinculante a la planeación y control de los proyectos a ejecutar, reduciendo así los riesgos y maximizando las oportunidades de éxito en la empresa. En la teoría planteada por Serna (2011), señala

diferentes concepciones que pueden definirlo, según el autor, el área que busque atender y principalmente la proyección que ésta tenga. Sin embargo, plantea una serie de características comunes que comparten y son inherentes en cualquiera de sus definiciones, como es la comprensión y la "...definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización". (p,19), en la que también intervienen la necesidad y la asignación de recursos para tal ejecución.

La teoría planteada por Serna (2011), sale un poco de la forma tradicional en la que se ha desarrollado comúnmente, ya que, si bien plantean los lineamientos a seguir para obtener los resultados que se quieren, con la misma intensidad, plantea la necesidad de saber renunciar a lo que no se quiere, o por lo menos a lo que se debe, de modo que no exista un choque de intereses que afecte el desarrollo del proyecto. Es interesante además, si bien no es algo novedoso la planificación estratégica como instrumento clave en las organizaciones, también propone otras que de la mano van y ayudan a la conformación de un equipo o más bien un paquete de estrategia gerenciales para el éxito, en la que incluye espacio suficiente a la atención de tecnología moderna y sus beneficios, que van desde nuevos programas de análisis de datos, hasta la inteligencia artificial generativa, herramientas utilizadas ampliamente en la actualidad.

En este mismo sentido, también teoriza Marrero (2021), quien aborda directamente la gerencia en tiempos modernos, reflexionando sobre el valor y necesidad de mantener a los gerentes y directivos en general, actualizados en la última tecnología, ya que es necesario para que el cumplimiento de sus funciones esté a la altura de las demandas sociales moderna, sin que ésta desconozca la trayectoria y evolución teórica de sus predecesoras. Marrero (2021), en su teoría de gerencia en tiempos modernos, plantea que el gerente debe estar desarrollado al mismo nivel en el que avanza la sociedad, al día con las teorías emergentes, incorporando en todos los niveles de los aspectos de la vida, desde las actividades administrativas y los nuevos entornos digitales, aplicables desde cualquier organización, incluyendo la educativa en sus diferentes niveles, con el fin principal de impulsar los procesos organizacionales, desde lo académico, hasta lo empresarial, pudiendo adaptarse a las demandas de las personas que lo integran.

Marrero (2021) teoriza sobre la gerencia , centrándose principalmente en una perspectiva crítica hacia la educativa, ya que considera los desafíos que esta tiene que sortear en la actualidad, viéndose obligada a modernizarse y salir de lo tradicional, desligándose de una enseñanza centrada en la transmisión de conocimiento de un gerente o docente, a una más puntual, expuesta de forma tal que la persona se forma en áreas de interés particular, desarrollando el nivel de competencias y habilidades. Desde su teoría del gerente moderno, enfatiza la importancia de la innovación, al mismo tiempo que invita a reflexionar sobre la gerencia educativa actual, destacando su sentido más dinámico, flexible y adaptativo, estimulando a pensar en la teoría conceptual, no como algo estático, sino más bien como concepto en constante evolución y cambio.

Es necesario insistir, en que la gerencia estratégica es un proceso que abarca la planificación, implementación, y evaluación de disposiciones y ejercicios que ayudan a una organización a lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que, a partir de estas, se desprenden tres dimensiones que son clave en su aplicación, considerando en este sentido:

1. Análisis del entorno externo e interno

- a. Externo: Involucra valorar elementos externos que pueden interferir en la organización, como las circunstancias económicas, sociales, políticas, competitivas y tecnológicas. Técnicas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) y el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter son frecuentes.
- b. Interno: Es la evaluación que refiere a los recursos, competencias y capacidades propias de la organización. Es el análisis que se hace a la estructura interna de la organización, los recursos como el talento humano, presupuesto, tecnológicos y culturales. Entre las técnicas más utilizadas está el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), entre otras que resultan útiles.

2. Plantear estrategias

- a. Esta dimensión refiere a la formulación de planes y estrategias con el fin de lograr los objetivos de la organización. Además de la misión, visión, y

servicios organizacionales, también como la identificación de los objetivos estratégicos. Las estrategias puedes ser corporativas (como variación o unificación vertical), de negocios (como liderazgo en costos o diferenciaciones), y funcionales (como, estrategias financieras, publicitarias, operativas, entre otras).

3. Ejecución e Inspección

- a. La ejecución de estrategias involucra la puesta en práctica de los planes formulados mediante la asignación de recursos, el establecimiento de las responsabilidades y la coordinación de las tareas o actividades. Es decisivo certificar que la estructura organizacional, los métodos de inspección y la cultura estén organizados con la estrategia.
- b. La inspección implica el control estratégico donde está incluida la monitorización y la valoración del avance hacia los avances de los objetivos estratégicos. Lo que pueden incluir la utilización de indicadores de desempeño clave (KPIs), revisiones periódicas y ajustes en la estrategia según sea necesario para responder a cambios en el entorno o en la organización.

Es necesario destacar, que pese al marco teórico presentado desde la conceptualización de gerencia estratégica, existen una serie de aspectos obviados por no contar con recursos suficientes para abarcálos, principalmente por su extensión, pero que serán objeto de estudio en un próximo proyecto de la temática presentada, enfocada en todo momento en abordar el desarrollo integral de las unidades de investigaciones, desde instrumentos diseñados específicamente para garantizar el éxito operacional, contribuyendo de forma holística a la conformación de una red integrada por diversos sectores de la investigación venezolana.

Bases Legales

Los Estados con sistemas democráticos como Venezuela, se encuentran conformado por sistemas jurídicos bastante amplios, en el que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) representa el máximo órgano legal, del que

se desprenden una serie de leyes puntuales a cada caso ordinario y extraordinario dentro del territorio nacional, del que se puede destacar en el caso que hoy se aborda, la Ley de Universidades, desde su Reglamento de Investigación (2008), la Ley Orgánica de Educación (LOE- 2009), y la Ley Orgánica de Ciencia, tecnología e Innovación (LOCTI- 2005), del cual se desglosan una serie de normativas legales y disposiciones particulares. Desde este punto, se hará referencia a la normativa jurídica en la que se enmarcan los lineamientos para el desarrollo del presente trabajo.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela enmarca el valor de velar por una educación de calidad, a la altura de los estándares internacionales, del que se pueden desprender puntualmente los artículos:

Art. 102- La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria...

Art. 103- Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...

Y principalmente se puede destacar el siguiente artículo, el cual guarda una estrecha relación con la investigación en curso, no solo por su carácter en el área educativa, sino por que abarca el derecho de los ciudadanos a gozar y tener acceso a la ciencia y tecnología a través de la investigación, en la que de forma textual señala que:

Art. 110- El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país.

En este mismo sentido, La Ley de Universidades venezolana otorga a las instituciones universitarias la facultad de crear y gestionar unidades de investigación, con autonomía para su organización y desarrollo, siempre bajo los principios de calidad científica y pertinencia social. De esta se pueden resaltar:

Art. 3- La ley reconoce que las universidades deben promover la investigación científica, humanística y tecnológica como parte de sus funciones esenciales.

Art. 26- Las universidades pueden crear institutos, laboratorios y unidades de investigación para desarrollar actividades científicas.

Art. 9- Las universidades tienen autonomía para organizar sus programas de investigación y crear las estructuras necesarias para ello.

Art. 10- Pueden firmar convenios con instituciones nacionales e internacionales para fomentar la investigación.

Art. 26 y 27.Los institutos y unidades de investigación deben:

- Realizar estudios científicos y tecnológicos.
- Contribuir a la formación de investigadores.
- Vincularse con sectores productivos y sociales.

Art. 80- Los profesores e investigadores pueden dedicarse exclusivamente a la investigación, bajo la figura de dedicación exclusiva o a tiempo completo. Las universidades deben garantizar condiciones adecuadas para el trabajo científico.

Art. 112- El Estado debe asignar recursos para el desarrollo científico y tecnológico de las universidades.

Art. 113- Las universidades pueden recibir fondos públicos y privados para sus proyectos de investigación.

En este mismo sentido, el Reglamento de Investigación de la UPEL establece un marco normativo claro para el funcionamiento de las unidades de investigación, promoviendo su desarrollo bajo criterios de excelencia académica, pertinencia social y vinculación con la educación, del que se pueden destacar:

Art. 4- Las unidades de investigación en la UPEL son estructuras académicas creadas para fomentar, coordinar y ejecutar proyectos científicos, tecnológicos, humanísticos y pedagógicos. Sus objetivos principales incluyen:

- Promover la generación de conocimiento.
- Contribuir a la formación de investigadores.
- Vincular la investigación con la docencia y la extensión universitaria.

Arts. 6 y 7. La UPEL reconoce diferentes modalidades de unidades de investigación, entre ellas:

- Institutos de Investigación: Estructuras permanentes con líneas de investigación consolidadas.
- Centros de Investigación: Unidades especializadas en áreas específicas.
- Núcleos de Investigación: Colectivos de docentes y estudiantes que trabajan en proyectos conjuntos.

Arts. 8-12. Las unidades de investigación deben ser aprobadas por el Consejo Universitario de la UPEL, previa evaluación de su viabilidad académica y financiera. Para ello, deben contar con:

- Un reglamento interno.
- Líneas de investigación definidas.
- Planificación de actividades a corto, mediano y largo plazo.

Arts. 13-15. Entre las funciones de estas unidades destacan:

- Desarrollar proyectos de investigación.
- Publicar resultados en revistas científicas.
- Organizar eventos académicos (seminarios, congresos, etc.).
- Asesorar tesis y trabajos de grado.

Arts. 16-18. Las unidades pueden recibir recursos de:

- Presupuesto universitario.
- Fondos externos (convenios con organismos públicos y privados).
- Proyectos concursables (como los del FONACIT u otras instituciones).

Arts. 19-21. Para la evaluación y acreditación, las unidades deben:

- Someterse a evaluaciones periódicas para garantizar su calidad.
- Presentar informes anuales de gestión.

Arts. 22-24. En cuanto a la vinculación con la docencia se puede resaltar que:

- Las unidades deben integrar la investigación con la formación de pregrado y postgrado.
- Los estudiantes pueden participar en proyectos como asistentes de investigación.

Por otra parte, se encuentra la Ley Orgánica de Educación, de la que se puede resaltar los siguientes artículos:

Art. 6- El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el sistema educativo. En consecuencia:

1. Garantiza:

- a) El derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad para todos y todas en equidad de género en igualdad de condiciones y oportunidades, derechos y deberes.

2. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:

De desarrollo socio- cognitivo integral de ciudadanos y ciudadanas, articulando de forma permanente, el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir, para desarrollar armónicamente los aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos, y superar la fragmentación, la atomización del saber y la separación entre las actividades manuales e intelectuales.

- k. de formación permanente para docentes y demás personas e instituciones que participan en la educación, ejerciendo el control de los procesos correspondientes en todas sus instancias y dependencias.

Art. 15- La educación, conforme a los principios y valores de la Constitución de la República y de la presente Ley, tiene como fines:

- 3. Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad democrática basada en la valoración ética y social del trabajo liberador y en la participación activa, consciente, protagónica, responsable y solidaria.
- 4. Desarrollar la capacidad de abstracción y el pensamiento crítico mediante la formación en ciencia, filosofía, lógica y matemáticas, con métodos innovadores que privilegien el aprendizaje desde la cotidianidad y la experiencia.
- 5. Desarrollar un proceso educativo que eleve la conciencia para alcanzar la suprema felicidad social a través de una estructura socioeconómica incluyente y un nuevo modelo productivo social, humanista, tecnológico...

Ahora, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, destaca artículos que de forma general y puntual son de suma importancia y pueden respaldar cada una de las acciones del proyecto que acá se presenta, de modo que se puede atender en sus:

Art. 2- Las actividades científicas, tecnológicas, de innovación y sus aplicaciones son de interés público y de interés general.

Art. 3- Forman parte del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, las instituciones públicas o privadas que generen y desarrollen conocimientos científicos y tecnológicos, como procesos de innovación, y las personas que se dediquen a la planificación, administración, ejecución y aplicación de actividades que posibiliten la vinculación efectiva entre la ciencia, la tecnología y la sociedad. A tal efecto, los sujetos que forman parte del Sistema son:

- b) El Ministerio de Ciencia y Tecnología, sus organismos adscritos y las entidades tuteladas por éstos, o aquéllas en las que tengan participación.
- c) Las instituciones de educación superior y de formación técnica, academias nacionales, colegios profesionales, sociedades científicas, laboratorios y centros de investigación y desarrollo, tanto públicos como privados.
- d) Los organismos del sector privado, empresas, proveedores de servicios, insumos y bienes de capital, redes de información y asistencia que sean incorporados al Sistema.
- e) Las unidades de investigación y desarrollo, así como las unidades de tecnologías de información y comunicación de todos los organismos públicos.
- f) Las personas públicas o privadas que realicen actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

De forma global, esta ley adelanta acciones en materia de ciencias, tecnología, innovación y campos afines, las cuales están enfocadas a crear, formular, promover, evaluar, desarrollar, estimular y concertar, un sistema nacional de información científica y tecnológica, encaminado en todo momento a contribuir con el bienestar de la sociedad, propiciado desde espacios de interés público o privado, de la misma forma que personas naturales y jurídica. Esta ley engloba una serie de elementos organizados de forma tal

que está cubierto todo el espectro de las unidades de investigaciones y demás proyectos relacionados con tecnología e innovación.

En esta, se enmarca una serie de enunciados como los principales, de los cuales derivan una cantidad considerable de normativas que abarcan áreas tales como un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación; Aportes e Inversión en la Actividad Científica, tecnológica e Innovación; Control, Fiscalización e Inspección; de la Formación del Talento Humano; de la creación de un Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación; de los regímenes Sancionatorios y procedimientos; y de las actividades científicas en los diferentes estados y municipios, del cual el Ejecutivo Nacional está a cargo como principal promotor de estas actividades. Del marco legal consultado, es justamente esta, la que de forma completa vela por las investigaciones y adelantos científicos en Venezuela, de modo que, desde estos párrafos, solo se ha limitado a referenciarla de forma general.

Estas bases legales deben considerarse como una aproximación a todo lo que implica el sistema legislativo venezolano que respalda nuestra investigación, en el que de forma general se han planteado las más resaltantes de estas, pero que, en una revisión a profundidad, existen una serie de leyes que pueden vincularse estrechamente con el proyecto a desarrollar. Con estos soportes, se busca mejorar desde su carácter gerencial-social la dinámica regular entre las investigaciones científicas y su aporte directo a las operaciones internas, además de dar orden desde lineamientos precisos a cada una de las personas que laboran en las unidades de investigaciones desde un marco normativo legal. Los lineamientos gerenciales son de sumo valor en el desarrollo operacional de las unidades de investigaciones, ya que, en su condición de formador y descubridor de conocimientos, se ven envueltos todos los actores de la organización, indistintamente de su nivel académico, área ocupacional y desempeño, por lo que se hace imprescindible respaldarlo de forma jurídica.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Marco metodológico

Este espacio, resulta ser de gran valor, ya que en él se encuentran los lineamientos a seguir, destacando el paradigma o perspectiva metodológica, el enfoque que tendrá, su naturaleza, la gestión de indagación, las técnicas que servirán para la obtención de la información y por supuesto, el análisis de los resultados obtenidos del objeto de estudio. Esta etapa es considerada como la que responderá a los objetivos e hipótesis planteada, desde la definición previa de lineamientos puntuales metodológicos, fundamentados en estudios de peso científico, del que se espera la creación de nuevos conocimientos que desarrolle teorías y técnicas que generen cambios en busca de cubrir una demanda o una necesidad en el campo de estudio, contribuyendo así, a un crecimiento científico y social al nivel de las demandas contemporáneas.

Asimismo, se puede encontrar una definición bastante acertada expuesta por Hernández, et al. (2014), en la que señala “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4). Partiendo de esta idea que presentan los autores, se puede tener una idea más precisa, de lo importante que es el establecimiento de cada uno de los pasos a seguir, configurando como parámetros, los más idóneos, según sea el caso de la investigación a desarrollar, en la que cada uno de estos, deben estar en concordancia directa con las normas propias de las investigaciones científicas desarrolladas internacionalmente y con las de la universidad en la que será presentada.

Partiendo de esta idea, la investigación que aquí se desarrolla, tiene como fin principal, proponer lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario, la cual estará enmarcada dentro de una

metodología con paradigma positivista, con un alcance de tipo descriptivo transeccional, apoyado en la modalidad diseño trabajo de campo, desde las siguientes etapas: planeación y diseño del trabajo de campo; preparación previa; ejecución del trabajo de campo; procesamiento y análisis de datos; interpretación y conclusiones; redacción y presentación de resultados; por último, la evaluación y retroalimentación.

La población estará constituida por los coordinadores de los Núcleos, Centro y líneas pertenecientes a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (41 miembros), en el Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”. Para la recolección de la información, se realizará una encuesta, tipo cuestionario.

Naturaleza de la investigación

La investigación tiene por objetivo principal, proponer lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario. Esta, consistirá en un estudio con fundamento en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, alcance descriptivo transeccional a través del diseño trabajo de campo. En relación al concepto de enfoque cuantitativo, Hernández, et al. (2014), explican que “...es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos” (p. 4). Estos investigadores, desarrollan en su obra, una serie de conceptos que abordan en sí, todos los pasos que de forma general pueden presentarse en una investigación científica, llegando a ser referente importante en el círculo de investigadores a nivel internacional.

Por otro lado, Ramos (2015), citando a Hernández et al. (2014), en su investigación “Los paradigmas de la investigación científica”, da una definición e importancia del método cuantitativo de gran valor en las investigaciones de carácter científico, al señalar que esta “...utiliza la recopilación de información para poner a prueba o comprobar las hipótesis mediante el uso de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica...” (p.12). Esta información numérica, facilitará los cálculos de comprobación de efectividad de las estrategias, a partir de los criterios expuestos. Por ello, se concibe la propuesta de la creación de lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario, el cual generará interés en la conformación de este tipo de organizaciones, desarrollando

ventajas en la formación científico, académica y tecnológica según la demanda social, bajo parámetros preestablecidos, que garantizaran el éxito organizacional.

Desde esta idea y teniendo presente el valor de cada paso, como el engranaje que compone el sistema de una maquinaria mayor, esta investigación como inicio buscará conocer la necesidad de lineamientos que contribuyan a desarrollar los procesos que conducen al éxito de las unidades de investigación en contexto universitario, a partir de la experiencia e información aportada por especialistas en el tema, quienes, desde su labor como coordinadores e investigadores activos, garantizan el buen funcionamiento de la organización. A partir de esta, como resultado de la investigación, se propondrán los lineamientos considerados más eficaces y eficiente de operaciones en las instituciones de investigación con carácter académico-tecnológico.

Alcance de la investigación

En el desglose de la estructura que conformará la intención investigativa, se debe dar definición a esta, en la que, para continuar con Hernández, et al. (2014), se puede extraer que “...el alcance del estudio depende de la estrategia de investigación...” (p.78). Por eso, se propone con sumo cuidado y atención, lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario, el cual permitirá multiplicar exponencialmente las demandas sociales por este tipo de organizaciones, en atención a estas áreas de alta demanda social, aumentando en sí el porcentaje de éxito en el desenvolvimiento de sus funciones cotidianas, tanto en recursos y manejo de personal, como su trascendencia en el tiempo.

Partiendo de esta idea, el proyecto en cuestión, pertenece a una investigación de alcance descriptivo transeccional, principalmente por que pretende realizar una caracterización de los pasos que fungirán como lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario, desde el planteamiento de objeto-sujeto, en contexto de su espacio temporal, al mismo tiempo que describirá las perspectivas, visiones, e ideas que resultarán de la recolección de la información generadas durante la investigación. En atención a lo expuesto por los investigadores Hernández et al. (2014), las investigaciones descriptivas, permiten conservar una continua búsqueda de los elementos que de alguna forma le dan vida a la

investigación. Características puntuales que dan una definición causal a la problemática que se estudia, siempre bajo el accionar de los actores.

Desde estas, se podrá analizar las características más resaltantes que puedan llevar a mejor término las operacionalizaciones de las unidades de investigación en contexto universitario, en atención de garantizar su progreso en la sociedad. De esta forma, se dará paso a un conjunto de normas claras que sean generadas a partir de determinar las afectaciones que han dado cabida a problemas internos del funcionamiento de dichas unidades de investigación, en la que, guiada bajo lineamientos específicos y puntuales en su desarrollo cotidiano, se estimulará la creación de nuevas unidades, dispuestas a cubrir la demanda social del momento, sin dejar de lado el sentido científico de las academias y los avances tecnológicos.

Expuesto lo anterior, el diseño será ejecutado a través de un trabajo campo, para Cea D'Ancona (2004),

El trabajo de campo en la investigación cuantitativa es crucial para la recolección de datos numéricos que permitan medir variables, establecer relaciones estadísticas y generalizar resultados a una población más amplia. Su diseño debe ser riguroso y sistemático para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos (p. 231).

A continuación, se explicarán las fases en las que se dará cumplimiento al diseño propuesto:

Fases de la investigación

1. Planeación y diseño del trabajo de campo

- a) Definir objetivos: Establecer claramente qué se quiere lograr con el trabajo de campo (recolectar datos, observar fenómenos, validar hipótesis, entre otros).
- b) Revisión bibliográfica: Investigar antecedentes y teorías relacionadas con el tema para fundamentar el trabajo.
- c) Selección del área de estudio: Identificar y justificar el lugar o población donde se realizará el trabajo.
- d) Diseño metodológico: Elegir las técnicas y herramientas adecuadas (encuestas).
- e) Logística: Planificar recursos, permisos, equipos, transporte, fechas y duración del trabajo de campo.

2. Preparación previa

- a) Capacitación del equipo: Asegurarse de que todos los participantes conozcan los objetivos, métodos y herramientas a utilizar.
- b) Pruebas guía: Realizar ensayos para ajustar la metodología y detectar posibles errores.
- c) Preparación de materiales: Organizar equipos, cuestionarios, programas de medición, entre otras.
- d) Permisos y autorizaciones: Gestionar los permisos necesarios con autoridades locales, comunidades o instituciones.

3. Ejecución del trabajo de campo

- a) Recolección de datos: Aplicar las técnicas seleccionadas (encuestas, entre otros.) de manera sistemática y organizada.
- b) Registro de información: Documentar todo lo observado o recolectado, asegurándose de que los datos sean precisos y completos.
- c) Adaptación a imprevistos: Resolver problemas que puedan surgir (clima, falta de cooperación, fallas en equipos, entre otros.).
- d) Comunicación constante: Mantener contacto con el equipo para asegurar la coherencia en la recolección de datos.

4. Procesamiento y análisis de datos

- a) Organización de la información: Clasificar y ordenar los datos recolectados (digitalización, tabulación, entre otros).
- b) Análisis preliminar: Identificar patrones, tendencias o resultados relevantes.
- c) Validación de datos: Verificar la calidad y confiabilidad de la información.
- d) Uso de herramientas: Emplear software o técnicas estadísticas.

5. Interpretación y conclusiones

- a) Relación con los objetivos: Contrastar los resultados con las preguntas o hipótesis iniciales.
- b) Contextualización: Analizar los hallazgos en relación con la teoría y estudios previos.
- c) Conclusiones preliminares: Extraer aprendizajes y respuestas a los objetivos planteados.

6. Redacción y presentación de resultados

- a) Elaboración de informes: Documentar el proceso, metodología, resultados y conclusiones.
- b) Visualización de datos: Crear gráficos, mapas, tablas u otros recursos para presentar la información de manera clara.
- c) Socialización de resultados: Compartir los hallazgos con la comunidad científica, instituciones involucradas.

7. Evaluación y retroalimentación

- a) Evaluación del proceso: Reflexionar sobre los aciertos y dificultades del trabajo de campo.
- b) Retroalimentación: Recibir comentarios de colegas y participantes para mejorar futuras investigaciones.
- c) Propuestas futuras: Identificar nuevas preguntas o áreas de investigación derivadas del trabajo realizado.

Población y muestra

La población está determinada por los coordinadores de los Núcleos, el Centro y encargados de las Líneas de investigación pertenecientes a la Subdirección de Investigación y Postgrado del IPRGR, conformada por un total de 41 profesionales. La muestra será representativa a la población general, tanto por su número, como por la facilidad de acceder a todos espacios de los Núcleos y Centro de investigaciones propios de la Universidad. Dicha muestra poblacional, estará compuesta por los coordinadores de los Núcleos, el Centro y la Líneas de investigación pertenecientes al IPRGR. En ésta

se tomará personas en función de coordinadores a veinte (20) miembros, por su relación directa con el problema en estudio para un porcentaje de 48,78 % de la población total. Esto permitirá tener información veraz y de fuente primaria, sobre el funcionamiento óptimo de este tipo de organizaciones, sirviendo el resultado de la investigación, como parte importante y de consulta obligatoria de las funciones de estas unidades, que desde acá se pretende adelantar, mediante lineamientos gerenciales para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Esto, puede sustentarse en lo planteado por Hernández, et al. (2014), cuando concibe la población en sí, como un universo o "...conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones..." (p.174). En este sentido, se puede interpretar que la población total del estudio, son todas las personas que coordinan o tienen estrecha relación con el manejo de unidades de investigaciones con carácter académico- científico, en la UPEL- IPRGR. La población cuando es finita, hay que tener presente la totalidad del grupo que la conforma, para así, poder hacer una selección puntual de las personas clave, de la cual se espera el aporte de información valiosa para la investigación que se realizará. Para esto, se debe aplicar la formula siguiente:

Fórmula 1. Población finita

$$n = \frac{N * Z^2_a * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2_a * p * q}$$

N= Total de la población

Z&= 1.96 al cuadro

p= proporción esperada

q= 1 – p

d= Precisión

Ahora, teniendo clara la población, es necesario limitar la muestra, la cual está conformada por un grupo relacionado estrechamente con el propósito de la investigación, ya que serán estos quienes, a través de su experiencia en el tema gerencial, aporten información veraz sobre el mismo. Sobre esto, Tamayo y Tamayo (1997) puntualiza que "...la muestra, es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un

fenómeno estadístico..." (p.38). Desde este sentido, se puede considerar la muestra, como aquella extracción específica de la población, que facilitará información de valor en el desarrollo de la investigación y su problemática en su propio contexto.

De igual forma, Hernández, et al. (2014), la precisa como "...un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población" (p.173). Acá, se puede evidenciar el objetivo del concepto, el cual, desde estos dos autores, se puede reducir a un grupo de personas que, desde su vinculación directa con el objeto de estudio, permiten obtener valiosa información que de otra forma no fuera posible o por lo menos no confiable. Esta información será la base del investigador para tener una visión holística de contexto que se investiga. Considerando la definición planteada por estos autores, la investigación que aquí se desarrolla, tendrá una muestra de tipo no probabilística, con carácter intencional, dispuesta por diecisiete (2) personas descritas anteriormente de la comunidad coordinadora de los Núcleos y Centro de la IPRG-UPEL miembros e investigadores activos.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Es un paso que requiere de mucha atención, ya que en el reposa gran parte de la responsabilidad de la investigación, por lo que un instrumento que no se encuentre bien planteado o no cubra el sentido investigativo, obtendrá como resultado, información fuera del problema que se busca atender, de modo que será una pérdida de tiempo y recursos. El instrumento, debe ser confiable y estar validado por profesionales del área, con un grado igual o superior al que se pretende obtener con la entrega de la investigación. En este sentido, Sabino (1994), señala "Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se refieren al establecimiento de los medios precisos utilizados para su recolección, el tipo de instrumento, la escala de medición, la validez y la confiabilidad..." (p.143).

Para el desarrollo de la investigación, será aplicada una encuesta como técnica afiliada a un cuestionario, el cual será el instrumento en si utilizado para la recolección de datos. Éste permitirá recolectar la información necesaria para la implementación de lineamientos gerenciales eficientes y efectivos, para la gestión de una unidad de investigación en contexto universitario. La técnica mostrará un conjunto de elementos

que deben ser tomados en cuenta al momento de recolectar la información, explorando los recursos y medios propios del problema, que pueden ser desde organizativos, hasta económicos.

La intención de la elaboración de un diagnóstico descriptivo dará una visión más amplia de las necesidades y demandas en el desarrollo lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario exitoso, el cual proporcionará aportes y criterios puntuales en la elaboración de un plan de funcionamiento óptimo, permitiendo de esta manera el desarrollo de unidades de investigaciones con notoriedad destacada en el tiempo y tendencia a cubrir las demandas académicas y tecnológicas más requeridas por la sociedad, de forma tal que este tipo de organizaciones puedan ser replicadas por todas las localidades, tanto del país, como en el extranjero.

Para la recolección de la información, se desprenderá una encuesta, tipo cuestionario, en la que personas claves, facilitaran suficiente información para la conformación de una base de datos que dé forma y sirva para dar respuesta a los objetivos propuestos. Desde esta premisa, la recolección de la información será a partir de veintitrés (23) ítems, a través de la Escala de Likert y dos (2) preguntas abiertas, conformando en si un cuestionario, del que participaran veinte (20) personas, ligadas directamente al desarrollo y administración de los Núcleos, el Centro y las líneas de investigación.

Validez del instrumento

La validez del instrumento puede considerarse, como la capacidad de medir la variable en cuestión, de forma tal, que corresponda en realidad a un instrumento capaz de funcionar exactamente para lo que fue desarrollado, de forma tal que garantice un adecuado resultado. Para Hernández et al. (2014), la validez de un instrumento refiere al "...grado en que un instrumento en verdad mide a la variable que se busca medir." (p.101). Por lo que el instrumento debe tener la capacidad y precisión de atender el problema planteado, sin más limitaciones que las establecidas como parámetros de funcionalidad.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de un instrumento está basada principalmente en el patrón de resultados que arroje, de forma tal, debe ser consistente en estos la cantidad de veces que se aplique, dando siempre los mismos resultados, al aplicarlo bajo los mismos parámetros, sin variantes fuera de lugar o extraordinarias a las anteriores. Por lo tanto, un instrumento será confiable, en la medida que logre demostrar estar calibrado para realizar una operación y sus resultados den siempre dentro del rango permitido de diferencias. Para esto, los instrumentos deben estar auditados por expertos en la materia, quienes certificarán la confianza de estos, de modo que no divague o se incluyan preguntas que difieran de la intención investigativa, generando pérdida de tiempo y recursos, asegurando de esta forma que el resultado pueda ser preciso, veraz y verificable.

En este caso, se busca garantizar los objetivos planteados, y así proponer lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario. Para eso, se desarrollarán los aportes planteados por Oviedo y campos (2005), quienes señalan que,

...El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación. Varios ítems están midiendo exactamente el mismo elemento de un constructo; por lo tanto, los ítems redundantes deben eliminarse. Usualmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90 (33) (s/p).

La fórmula para determinar la confiabilidad, es representada de la siguiente manera:

Formula Coeficiente Alfa de Cronbach

$$A = \frac{N p}{1 + p^* (N - 1)}$$

En la que “N”, es el número de ítems y “p*”, es el promedio de correlaciones entre los ítems.

Fórmula Cálculo de “p”. Para el cálculo de “p*”, se deberá aplicar:

$$p^* = \frac{SP}{NP}$$

En la que “SP”, es la sumatoria de las correlaciones y “NP”, el número de correlaciones no repetidas o no excluidas.

Técnica de análisis de datos

Durante la estructuración de los capítulos I y II, debe determinarse el grado de viabilidad que generará el desarrollo de la intención investigativa, desde la aplicación del instrumento, en la que se tomará el análisis de los datos informativos en consideración, desglosándolos en tablas y gráficos, para una mejor comprensión de los datos porcentuales arrojados como resultados de la investigación. En este caso, se puede citar a Hurtado y Toro (2005), quienes señalan al respecto “La información debe ser tatuada, ordenada y sometida a tratamiento por técnicas matemáticas o estadísticas y luego los resultados de estos análisis pueden presentarse mediante: cuadros, tablas, diagramas, gráficas, pictogramas, etc.” (p.92).

Desde esta definición, se conformará un cuestionario que fungirá como instrumento para recaudar la información necesaria, el cual estará compuesto por veintitrés (23) ítems, con respuestas a través de la Escala de Likert y dos (2) preguntas abiertas, dirigido puntualmente a la muestra poblacional, que participarán en el proceso de proponer lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario, con la intención principal de recopilar información de importancia, que sea significativa, veraz y confiable, en el avance del proceso de desarrollo propio de este tipo de organizaciones.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables de Estudio

Objetivo General: Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.

Variable	Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Lineamientos gerenciales para el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario	<p>1. Conocer la necesidad de lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.</p> <p>2.Determinar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.</p> <p>3.Elaborar los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.</p>	<p>Análisis del entorno externo e interno</p> <p>Plantear estrategias</p> <p>Ejecución e Inspección</p>	<p>Análisis externo: Entorno general Entorno competitivo Análisis</p> <p>Análisis interno: Recursos tangibles e intangibles Capacidades organizacionales Capacidades organizacionales internas Capacidades organizacionales de adaptabilidad Capacidades organizacionales en planificación</p> <p>Cultura organizacional Cultura laboral</p> <p>Estrategias organizativas Estrategias funcionales</p> <p>Implementación: Asignación de recursos Diseño organizacional Gestión del cambio Alianzas y colaboraciones Evaluación interna</p> <p>Control: Sistema de monitoreo Evaluación de desempeño Retroalimentación y ajustes Auditorías estratégicas Propuestas inmateriales Propuestas materiales</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25</p>

Fuente: Elaboración propia, Osuna (2025)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados de la encuesta aplicada a coordinadores de Núcleos, Centro y Líneas de Investigaciones del Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio, estado Táchira. Una vez aplicado el instrumento de recolección de información, se realizó la tabulación del mismo, calculándose el Alfa de Cronbach, dando como resultado 0.95%, (ver anexo 1), demostrando según la escala de medición, que es confiable, ya que, según los índices de confiabilidad, indican que los resultados deben estar por encima del 0.80%, para cumplir con el requerimiento mínimo de aprobación.

Tras la aplicación del instrumento de recolección de datos, se realizó la tabulación utilizando el programa Jamovi, que es un sistema gratuito y de código abierto para realizar cálculos estadísticos de manera confiable. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis descriptivo para obtener los resultados en función de los objetivos planteados. En las próximas páginas, se presentan los hallazgos relacionados con cada uno de los objetivos establecidos, así como las variables conceptuales, dimensiones e indicadores según los ítems propuestos en la operacionalización de las variables en estudio. A continuación, tabla 2, resultados generales de la encuesta aplicada y la recolección de la información

Tabla 2. Resultados generales de la encuesta sobre lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de unidades de investigación en contexto universitario

Descriptivas

	N	Perdidos	Media	Mediana	DE	Mínimo	Máximo
P1	20	0	1.45	1.00	0.686	1	3
P2	20	0	2.20	2.00	0.696	1	4
P3	20	0	2.45	2.00	0.999	1	5
P4	20	0	2.45	2.50	0.887	1	4
P5	20	0	2.45	3.00	0.945	1	4
P6	20	0	2.25	2.00	0.786	1	3
P7	20	0	2.40	2.00	0.883	1	4
P8	20	0	2.40	2.50	0.940	1	4
P9	20	0	2.10	2.00	0.718	1	4
P10	20	0	1.85	2.00	0.671	1	3
P11	20	0	2.00	2.00	0.725	1	4
P12	20	0	2.45	3.00	1.050	1	4
P13	20	0	1.60	1.50	0.681	1	3
P14	20	0	1.85	2.00	0.745	1	3
P15	20	0	1.55	1.50	0.605	1	3
P16	20	0	2.50	3.00	1.000	1	4
P17	20	0	2.15	2.00	0.813	1	3
P18	20	0	2.50	2.00	1.051	1	5
P19	20	0	2.65	3.00	1.137	1	5
P20	20	0	2.20	2.00	0.951	1	4
P21	20	0	2.40	2.00	0.940	1	4
P22	20	0	1.95	2.00	0.887	1	4
P23	20	0	2.20	2.00	0.768	1	3

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Variable: Lineamientos gerenciales para el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario

Para verificar la variable más importante relacionadas con el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario, se propuso conocer el manejo de la siguiente concepción: desarrollo de lineamientos de gestión. A partir de esta, poder determinar los conocimientos que posee el coordinador sobre este constructo, y las actividades propias del ejercicio de su cargo, en las que están incluidas una base diagnostica de conocimientos previos sobre su función, elementos gerenciales y prácticas de planificación estratégica. Para ello se hizo un cuestionario con 23 preguntas tipo cerradas, con cinco niveles de respuestas; y 2 preguntas abiertas, en las que se pueden cuantificar cada uno de los elementos antes mencionados. Al respecto, los cuadros y gráficos que a continuación se presentan, indican los valores arrojados por la aplicación del cuestionario. A continuación, el desglose de la dimensión Análisis del entorno externo e interno:

Dimensión: Análisis del entorno externo e interno

La dimensión "Análisis del Entorno Externo e Interno" se fundamenta en la integración de modelos clásicos y enfoques contemporáneos para evaluar sistemáticamente factores críticos que impactan la competitividad de una unidad de investigación. Su implementación efectiva requiere actualización continua y síntesis en matrices accionables como FODA, CAME, PESTEL, entre otros, transformando datos complejos en decisiones oportunas para mantener ventajas competitivas en entornos académicos-tecnológicos cambiantes. Esta dimensión integra nueve componentes esenciales: Análisis externo: entorno general, entorno competitivo, análisis; Análisis interno: recursos tangibles e intangibles, capacidades organizacionales, capacidades organizacionales internas, capacidades organizacionales de adaptabilidad, capacidades organizacionales en planificación. A continuación, el desglose de la dimensión Análisis del entorno externo e interno:

Tabla 3. ¿Considera necesario analizar factores externos (económicos, políticos, sociales) que puedan afectar el desarrollo de sus funciones gerenciales?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
1. Siempre	13	65.0%	65.0%
2. Casi siempre	5	25.0%	90.0%
3. A veces	2	10.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamovi- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Los resultados de la encuesta subrayan firmemente una conciencia prevaleciente entre los encuestados con respecto al papel crítico del análisis de factores externos en la ejecución de sus funciones gerenciales. Un significativo 65.0% (opción: siempre) de los participantes, que representa la clara mayoría, expresó un alto grado de necesidad de analizar factores económicos, políticos y sociales. Este consenso sustancial refleja un reconocimiento de la naturaleza dinámica e interconectada de los entornos empresariales modernos, alineándose perfectamente con los principios básicos de la gestión estratégica. Desde una perspectiva estratégica, este grupo entiende que la toma de decisiones gerenciales efectiva no se limita a las operaciones internas, sino que debe estar continuamente informada por una sólida comprensión del macroentorno más amplio. Probablemente comprenden que ignorar estas fuerzas externas puede conducir a errores estratégicos significativos, oportunidades perdidas o una incapacidad para abordar de forma proactiva las amenazas emergentes.

Como complemento a esta visión dominante, otro 25% (opción: Casi siempre) de los encuestados también afirmó la necesidad de dicho análisis. Si bien quizás no con tanta contundencia como el primer grupo, su acuerdo indica una aceptación fundamental de la importancia del análisis externo. En conjunto, estos dos segmentos constituyen un convincente 90% de la población encuestada que reconoce la necesidad de mirar más allá de los límites internos de la organización. Esta perspectiva colectiva concuerda con el principio de gestión estratégica que establece que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de adaptarse a su contexto externo, e incluso moldearlo. La capacidad

de identificar tendencias, anticipar cambios y comprender las implicaciones de las fuerzas externas en el panorama competitivo, la asignación de recursos y la viabilidad a largo plazo de una organización es fundamental para un liderazgo estratégico eficaz.

Por el contrario, un contingente menor del 10,0% (opción: A veces), de los encuestados parece divergir de este imperativo estratégico ampliamente aceptado. Su visión menos pronunciada sobre la necesidad del análisis de factores externos justifica un examen más detallado. Dentro del marco de la gestión estratégica, esta perspectiva podría derivar de varios factores: un enfoque potencialmente más estrecho en las tareas operativas diarias en lugar de la planificación estratégica, una falta de comprensión integral de los impactos tangibles de los cambios macroentorno en sus funciones específicas, o incluso una percepción de que sus roles están aislados de dichas presiones externas. Para las organizaciones que buscan una ventaja competitiva sostenida, esta minoría representa una oportunidad para mejorar la conciencia estratégica y la integración en todos los niveles directivos. Fomentar una cultura donde los gerentes de todos los niveles comprendan su rol tanto en la detección como en la respuesta a los cambios externos es vital para desarrollar una postura estratégica verdaderamente adaptativa y resiliente.

Los resultados de esta encuesta validan, en gran medida, los principios fundamentales de la gerencia estratégica: el análisis del entorno externo es crucial para una gestión efectiva y adaptable. La mayoría de los gerentes encuestados ya operan con una mentalidad estratégica que valora la información externa. Para fortalecer esta capacidad, se recomienda:

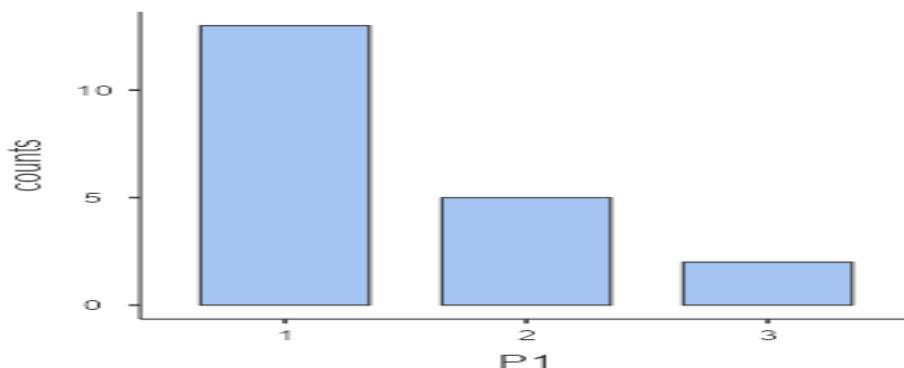
- Capacitación Dirigida: Ofrecer programas de capacitación específicos a aquellos que lo consideran "medianamente necesario" (25%). Estos programas deberían enfocarse en herramientas prácticas de análisis externo (como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, o el análisis de escenarios) y mostrar ejemplos concretos de cómo la falta de este análisis ha impactado negativamente a otras organizaciones.
- Investigación Cualitativa: Profundizar en las razones del 10% que no lo considera relevante. Esto podría hacerse a través de entrevistas o grupos focales para entender si se trata de falta de información, experiencias previas negativas, o un

rol gerencial que realmente está menos expuesto a estas variables. Comprender su perspectiva es clave para diseñar intervenciones efectivas.

- Sistematización de Procesos: Implementar o fortalecer procesos sistemáticos para el monitoreo y análisis del entorno. Esto podría incluir revisiones periódicas del entorno estratégico, incorporación de métricas externas en los cuadros de mando gerenciales y la creación de un "radar de tendencias" que alimente directamente los procesos de planificación estratégica de la organización.

Al fomentar una cultura donde la lectura del entorno es una constante, la organización puede asegurar que sus funciones gerenciales no solo reaccionen a los cambios, sino que también anticipen y moldeen su futuro (ver resultados en la gráfica 1).

Gráfica 1



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 4. ¿Con qué frecuencia realiza estudios sobre competencias para identificar oportunidades de mejora?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	1	5.0%	5.0%
3. A veces	4	20.0%	25.0%
2. Casi siempre	13	65.0%	90.0%
1. Siempre	2	10.0%	100.0%

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La pregunta sobre la frecuencia con la que los gerentes realizan estudios de competencias para identificar oportunidades de mejora revela una tendencia predominantemente positiva y estratégicamente alineada. Un significativo 65% de los encuestados (13 personas) indicaron que "Casi siempre" lleva a cabo estos estudios. Esta alta proporción sugiere que la mayoría de los líderes empresariales comprende la importancia de una evaluación continua de las habilidades y el desempeño. Desde la perspectiva de la gerencia estratégica, esto es crucial, ya que el capital humano es un activo intangible fundamental para la ventaja competitiva. Un enfoque proactivo en el análisis de competencias permite a la organización identificar proactivamente las brechas de habilidades, anticipar las necesidades futuras del talento y, en última instancia, alinear el desarrollo de capacidades individuales con los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

Mientras que la mayoría demuestra una práctica frecuente, un 20% de los gerentes (4 personas) realiza estos estudios "A veces". Este patrón podría indicar que, si bien reconocen el valor del análisis de competencias, su implementación no es sistemática. Es posible que estos estudios se realicen de manera reactiva, quizás ante problemas de desempeño evidentes o en respuesta a iniciativas de desarrollo puntuales. Desde la óptica de la gerencia estratégica, esta intermitencia representa un riesgo. La falta de una evaluación regular de competencias puede llevar a pasar por alto brechas de habilidades incipientes o el surgimiento de nuevas necesidades que, si no se abordan a tiempo, pueden afectar la eficiencia operativa, la capacidad de innovación y la ejecución de la estrategia general de la organización. Una evaluación constante es fundamental para mantener la agilidad organizacional y la capacidad de respuesta a un entorno dinámico.

Interesantemente, un pequeño pero significativo 10% de los encuestados (2 personas) afirmó realizar estudios de competencias "Siempre". Aunque esta cifra es modesta, representa una cultura de mejora continua profundamente arraigada. En el ámbito de la gerencia estratégica, las organizaciones de alto rendimiento y las que aspiran a ser líderes del mercado a menudo exhiben este tipo de compromiso inquebrantable con el desarrollo del talento. Este enfoque constante en la evaluación y

el perfeccionamiento de las competencias no solo optimiza el desempeño individual, sino que también fomenta la innovación, la adaptación organizacional y la creación de un verdadero aprendizaje organizacional, elementos vitales para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Por otro lado, una minoría del 5% (1 persona) reveló que "Casi nunca" realiza estudios de competencias. Esta respuesta sugiere una desconexión preocupante con las mejores prácticas de la gerencia estratégica. Las razones podrían variar desde la falta de recursos y tiempo hasta una subvaloración de la gestión por competencias o, incluso, operar en entornos laborales percibidos como estáticos donde el desarrollo de habilidades no se prioriza. Sin embargo, en el actual panorama empresarial, la obsolescencia de habilidades es una amenaza real. La ausencia de un análisis sistemático de competencias puede llevar a una fuerza laboral rezagada, incapaz de afrontar los desafíos emergentes y, en última instancia, puede socavar la capacidad de la organización para ejecutar su estrategia y alcanzar sus objetivos.

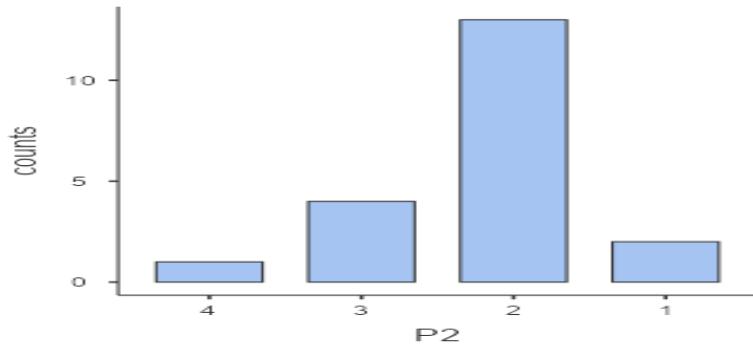
Los resultados generales son alentadores, ya que la gran mayoría (un acumulado del 75% combinando "Casi siempre" y "Siempre") valora y practica la evaluación de competencias, lo cual es coherente con los principios de la gerencia estratégica y la mejora continua. Para optimizar aún más este proceso, se recomienda lo siguiente:

- Para el 20% que lo hace "A veces": Es una oportunidad estratégica clave para institucionalizar y sistematizar las evaluaciones de competencias. Esto podría implicar la implementación de ciclos de revisión periódicos (anuales o semestrales) vinculados directamente a la planificación estratégica y a los procesos de desarrollo del personal.
- Para el 5% que lo hace "Casi nunca": Se hace indispensable una campaña de sensibilización sobre el impacto directo de las competencias en la eficiencia gerencial y la ejecución estratégica. Un análisis de las causas subyacentes de esta baja frecuencia (¿falta de conocimiento, recursos o valoración?) será crucial para diseñar soluciones a medida.
- Enfoque Estratégico Holístico: Se debe fortalecer la vinculación entre los estudios de competencias y los planes de capacitación y desarrollo de la organización. Utilizar herramientas más sofisticadas, como matrices de competencias o

evaluaciones 360°, puede proporcionar una visión más objetiva y completa, permitiendo que la inversión en desarrollo de talento sea estratégicamente dirigida hacia la construcción de las capacidades organizacionales necesarias para el futuro.

Al asegurar que la identificación y el desarrollo de competencias sean procesos sistemáticos y estratégicamente alineados, la organización fortalecerá su capacidad para adaptarse, innovar y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución (ver resultados en la gráfica 2).

Gráfico 2.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 5. ¿Considera usted que se aprovechan eficientemente los recursos físicos (infraestructura, equipos) para cumplir los objetivos?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
5. Nunca	1	5.0%	5.0%
4. Casi nunca	1	5.0%	10.0%
3. A veces	7	35.0%	45.0%
2. Casi siempre	8	40.0%	85.0%
1. Siempre	3	15.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La pregunta sobre el aprovechamiento eficiente de los recursos físicos (infraestructura y equipos) es fundamental en la gerencia estratégica, ya que la gestión óptima de estos activos es un pilar para la maximización de la productividad, la reducción de costos operativos y el logro de ventajas competitivas sostenibles. Los hallazgos de la encuesta, por lo tanto, ofrecen una visión crítica sobre la capacidad de la organización para convertir sus activos tangibles en valor estratégico.

Los resultados revelan una percepción mayoritariamente positiva, con un 55% acumulado de los encuestados indicando que los recursos físicos se aprovechan de manera eficiente ("Casi siempre" con un 40% y "Siempre" con un 15%). Esta proporción significativa sugiere que la organización cuenta con una base sólida en la gestión de activos. Implica que, para más de la mitad de los encuestados, hay una alineación perceptible entre la inversión en infraestructura y equipos y los objetivos operacionales. Esto podría reflejar la implementación de procesos de mantenimiento preventivo, programas de capacitación en el uso adecuado de equipos, o decisiones estratégicas de inversión en tecnología que apoyan la eficiencia y la productividad. Desde una perspectiva estratégica, esto es un indicador positivo de que la organización está capitalizando sus activos para generar valor, lo cual es esencial para una posición competitiva robusta.

Un tercio de los encuestados, el 35%, percibe una eficiencia intermitente en el uso de los recursos, calificándola como "A veces". Esta categoría es crítica, ya que señala inefficiencias operativas y potenciales cuellos de botella que impiden una ejecución estratégica fluida. Las causas podrían ser variadas, desde la subutilización de recursos en ciertos períodos o departamentos hasta la falta de estandarización en los procesos que rigen su uso. Desde la óptica de la teoría de capacidades dinámicas, la inconsistencia en el uso de recursos limita la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y para reconfigurar sus activos de manera oportuna. Esta intermitencia, si no se aborda, puede erosionar la ventaja competitiva al generar costos innecesarios y una respuesta lenta a las demandas del mercado.

Una minoría del 10% acumulado de los encuestados ("Casi nunca" con 5% y "Nunca" con 5%) señala problemas críticos en la gestión de recursos físicos. Esta percepción negativa es una señal de alarma desde una perspectiva estratégica. Podría deberse a la presencia de equipos obsoletos, una planificación deficiente en la asignación de recursos o una falta de inversión en mantenimiento. La ineficiencia crónica en el uso de recursos físicos conduce directamente a una pérdida de competitividad. Se manifiesta en fallas operativas frecuentes, altos costos de reparación, menor capacidad de producción y una incapacidad para cumplir con los estándares de calidad o velocidad que el mercado demanda. Ignorar estos problemas puede comprometer gravemente la sostenibilidad y la rentabilidad de la organización a largo plazo.

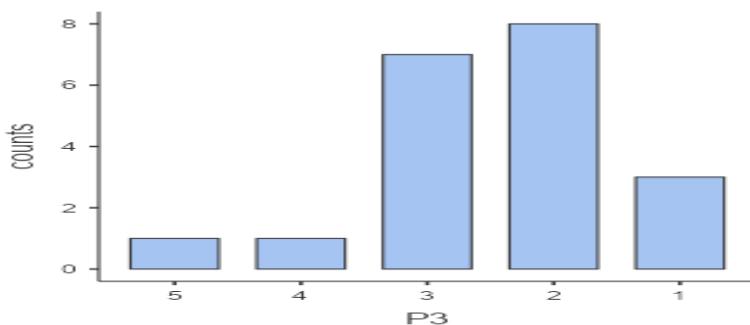
Para transformar estas percepciones en acciones que fortalezcan la posición estratégica de la organización, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Auditoría Integral de Recursos Físicos: Realizar un inventario detallado y una evaluación del estado y uso de toda la infraestructura y los equipos. Esto debe incluir la identificación de recursos infráutilizados (espacios ociosos, equipos subempleados) y la evaluación de la necesidad de modernización de tecnología obsoleta. La información resultante es vital para decisiones de inversión estratégica.
- Implementación de KPIs de Eficiencia: Desarrollar e integrar Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) que midan la eficiencia en el uso de los recursos físicos. Esto podría incluir la tasa de uso de equipos (horas productivas versus inactivas) y el Retorno de la Inversión (ROI) de la infraestructura, vinculando directamente el rendimiento de los activos con los objetivos estratégicos.
- Programas de Capacitación y Mantenimiento Predictivo: Invertir en programas de capacitación continua para el personal sobre el uso óptimo de equipos y software, garantizando que el personal aproveche al máximo las capacidades de la infraestructura. Paralelamente, establecer un sistema de mantenimiento predictivo para minimizar las paradas no planificadas, reducir los costos de reparación y prolongar la vida útil de los activos.
- Plan de Renovación y Modernización Estratégica: Desarrollar un plan a largo plazo para la renovación y modernización de activos, priorizando aquellas

inversiones que generen una ventaja competitiva sostenible, como la automatización de procesos clave o la adopción de tecnologías emergentes que mejoren la eficiencia y la capacidad de respuesta.

En resumen, si bien el 55% de los encuestados percibe una gestión adecuada de los recursos físicos, el 45% restante (percepciones neutrales y negativas) subraya oportunidades de mejora significativas. Para alinear completamente la organización con los principios de la gerencia estratégica, es imperativo estandarizar los procesos de uso de recursos, invertir estratégicamente en modernización donde sea prioritario, y monitorear continuamente la eficiencia de los activos. Solo a través de una gestión proactiva y estratégica de sus recursos físicos, la organización podrá maximizar su productividad, controlar sus costos y, crucialmente, mantener y potenciar su competitividad en un mercado en constante evolución (ver resultados gráfica 3).

Gráfico 3



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 6. ¿En qué medida valoran y gestionan activos intangibles (reputación, conocimiento docente, redes colaborativas)?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	2	10.0%	10.0%
3. A veces	8	40.0%	50.0%

2. Casi siempre	7	35.0%	85.0%
1. Siempre	3	15.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

En el panorama actual, los activos intangibles como: la reputación, el conocimiento especializado y las redes colaborativas, constituyen la columna vertebral de la ventaja competitiva sostenible, impulsan la innovación organizacional y fortalecen la resiliencia institucional. Su gestión efectiva es crucial, ya que representan más del 80% del valor de mercado en las organizaciones modernas. Los resultados de la encuesta sobre la valoración y gestión de estos activos ofrecen una visión crítica sobre la capacidad estratégica de la institución.

Un alentador 50% acumulado de los encuestados ("Casi siempre" con 35% y "Siempre" con 15%) indica que la mitad de la organización ya cuenta con procesos establecidos para gestionar sus activos intangibles. Esta proporción refleja una comprensión avanzada de la gerencia estratégica, sugiriendo la probable existencia de sistemas de gestión del conocimiento, una activa preocupación por la reputación institucional y un esfuerzo consciente en el desarrollo de alianzas estratégicas. Estos hallazgos son una fortaleza significativa, pues demuestran que una parte considerable de la institución está preparada para capitalizar estas fuentes de valor que no figuran en los balances contables tradicionales.

El 40% de los participantes que gestionan estos activos "A veces" revela una aproximación ocasional y no sistemática. Si bien reconocen su existencia, la falta de un enfoque consistente genera riesgos estratégicos importantes. Esta gestión reactiva puede llevar a la pérdida de conocimiento tácito crucial, especialmente el inherente al capital docente, dejar a la institución vulnerable ante crisis reputacionales inesperadas y hacer que se pierdan oportunidades vitales de colaboración. La gerencia estratégica enfatiza que la intermitencia en la atención a estos activos puede erosionar la capacidad de la organización para adaptarse e innovar eficazmente.

Preocupantemente, un 10% de los encuestados indica que "Casi nunca" valora o gestiona los activos intangibles, lo que representa una brecha crítica en la cultura organizacional. Esta postura de negligencia puede tener severas consecuencias

estratégicas: dificultad para retener talento docente debido a la falta de reconocimiento y desarrollo de su conocimiento, una marcada ausencia de diferenciación competitiva en el mercado y una baja capacidad de innovación al no capitalizar el saber colectivo. Ignorar estos activos significa debilitar fundamentalmente la base sobre la cual se construye cualquier ventaja estratégica sostenible en la actualidad.

Para transformar estas percepciones en una fortaleza estratégica integral, se recomienda:

- Implementar un Sistema Integral de Gestión del Conocimiento: Crear repositorios de mejores prácticas docentes, establecer programas de mentoría inversa y digitalizar conocimientos clave para asegurar que el saber tácito se convierta en capital organizacional accesible.
- Desarrollar un Modelo de Gestión de Reputación Institucional: Mapear los stakeholders clave, establecer indicadores de reputación y diseñar protocolos proactivos para la gestión de crisis reputacionales.
- Fortalecer Redes Colaborativas Estratégicas: Formalizar alianzas con métricas de ROI, fomentar comunidades de práctica docente y promover la participación en consorcios de investigación que expandan el alcance y la influencia de la institución.
- Capacitación Continua en Gestión de Intangibles: Ofrecer talleres sobre capital intelectual para directivos y programas de benchmarking con instituciones líderes para internalizar las mejores prácticas en la valoración y el aprovechamiento de estos activos esenciales.

Tabla 7. Plan de Acción por Niveles de Madurez

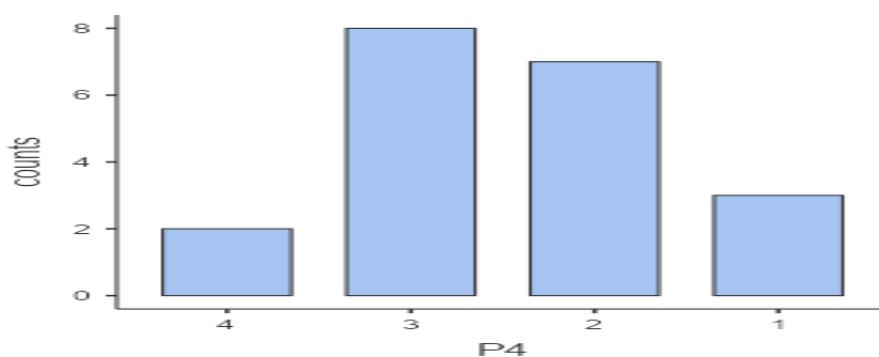
Nivel Actual	Acciones Inmediatas	Indicadores de Éxito
Casi nunca (10%)	Auditoría rápida de intangibles	Identificación de activos críticos
A veces (40%)	Diseño de procesos estándar	Documentación de 3 flujos clave

Casi siempre/Siempre (50%)	Optimización y escalamiento	20% aumento en métricas de conocimiento
-----------------------------------	-----------------------------	---

Elaboración propia, Osuna (2025)

Los resultados de la encuesta delinean una organización en clara transición hacia la gestión estratégica de sus activos intangibles. Mientras que un robusto 50% ya demuestra una práctica avanzada, capitalizando el conocimiento, la reputación y las redes para obtener ventaja competitiva, y 40% adicional se encuentra en una fase intermedia, representando una valiosa oportunidad para estandarizar y maximizar su valor latente. Sin embargo, el 10% restante evidencia una brecha crítica que impone un riesgo estratégico significativo. La implementación de un modelo integral de capital intelectual es, por tanto, imperativa; no solo solidificará las fortalezas existentes, sino que también promete un impacto cuantificable con potenciales mejoras de más del 30% en retención de conocimiento clave, un aumento de más del 25% en valor reputacional y un incremento de más del 15% en innovación a través de colaboraciones estratégicas, cimentando así la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la institución. (ver resultados gráfica 4).

Gráfico 4.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 8. ¿En qué medida considera que existen procesos claros para fortalecer las habilidades técnicas y pedagógicas del personal?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	2	10.0%	10.0%
3. A veces	9	45.0%	55.0%
2. Casi siempre	5	25.0%	80.0%
1. Siempre	4	20.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

El desarrollo continuo de habilidades técnicas y pedagógicas es un pilar fundamental para la competitividad organizacional. Los resultados de la encuesta sobre la claridad de los procesos para este fortalecimiento revelan una institución en una fase de transición, donde la percepción es mayoritariamente neutral, pero con segmentos de fortaleza y áreas críticas que demandan atención estratégica.

Casi la mitad del personal, un 45%, percibe que los procesos para fortalecer habilidades existen, pero son inconsistentes ("A veces"). Esta percepción de intermitencia sugiere capacitaciones esporádicas sin seguimiento, una posible desalineación con las necesidades reales del personal o una falta de estandarización en los procesos de desarrollo. Desde la óptica de la teoría de las capacidades dinámicas, esta inconsistencia limita la adaptabilidad organizacional y la capacidad de la institución para responder eficazmente a las demandas cambiantes del entorno, frenando su agilidad estratégica.

A pesar de la percepción neutral dominante, un sólido 45% acumulado ("Casi siempre" con 25% y "Siempre" con 20%) reconoce la existencia de procesos establecidos y efectivos para el desarrollo de habilidades. Este segmento representa una fortaleza clave, indicando que ya existen planes de capacitación, una inversión en desarrollo profesional y una incipiente cultura de aprendizaje. Este grupo puede servir como catalizador para el cambio, aunque, desde una perspectiva estratégica, este porcentaje debería aspirar a superar el 70% para alinearse con los benchmarks de organizaciones de alto desempeño.

Una minoría del 10% ("Casi nunca") tiene una percepción crítica, señalando la casi inexistencia de procesos de desarrollo. Este es un punto de riesgo estratégico

significativo. La falta de atención a este segmento puede conducir a la desmotivación del talento clave, a la obsolescencia de habilidades en un entorno que evoluciona rápidamente y a la aparición de brechas pedagógicas que impactan directamente en la calidad. Es urgente una intervención para evitar la fuga de conocimiento tácito y asegurar que la institución mantenga la relevancia de sus capacidades.

Para transformar estas percepciones en una fortaleza estratégica integral, se recomienda:

- Implementar un Sistema Integrado de Gestión del Aprendizaje: Mapear competencias críticas por área, crear rutas de desarrollo personalizadas y apalancarse en plataformas digitales de micro-learning para asegurar accesibilidad y relevancia.
- Establecer Procesos Claros y Medibles: Definir ciclos trimestrales de diagnóstico de necesidades y establecer indicadores clave como el porcentaje de personal con plan de desarrollo, horas de capacitación/año y la aplicación práctica de lo aprendido para asegurar la efectividad.
- Diseñar Programas Específicos: Para el 45% neutral, fomentar mentorías cruzadas y comunidades de práctica. Para el 10% crítico, implementar planes individuales acelerados con acompañamiento directo para reintegrarlos al ciclo de desarrollo.
- Vincular con Evaluación de Desempeño: Integrar el desarrollo de habilidades directamente con el sistema de evaluación de desempeño, atando promociones y reconocimientos a las metas de desarrollo individual y organizacional, fomentando una cultura de crecimiento continuo.

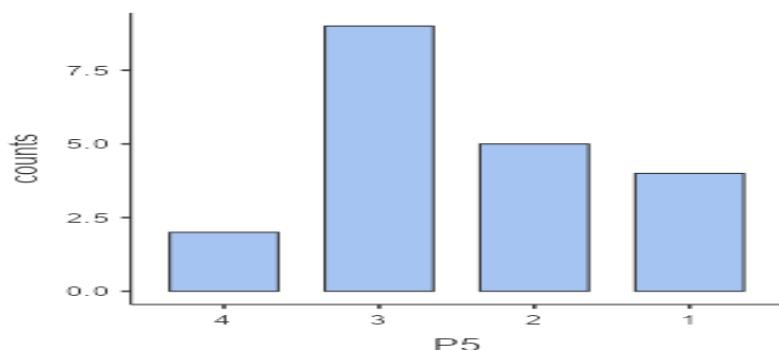
Tabla 9. Propuesta de Plan de Acción

Grupo	Acción Prioritaria	Timeline	Responsable
10% crítico	Diagnóstico individual	Mes 1	RRHH + Líderes
45% neutral	Diseño de rutas de aprendizaje	Mes 2-3	Área Formación
45% positivo	Optimización de programas existentes	Mes 4	Comité Estratégico

Elaboración propia, Osuna (2025)

Los resultados posicionan a la organización en una fase clave de transición hacia una cultura robusta de desarrollo profesional. El 45% positivo debe convertirse en el modelo a replicar, mientras que el 45% neutral representa la oportunidad estratégica clave para estandarizar y escalar los procesos de capacitación. El 10% crítico exige una intervención inmediata y focalizada. La implementación de un modelo estratégico de gestión del aprendizaje es esencial, proyectando un potencial incremento del 30% en la retención de talento, un 25% en eficiencia pedagógica y un 15% en innovación educativa, pilares fundamentales para el éxito estratégico a largo plazo de la institución (ver resultados gráfica).

Gráfico 5.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 10. ¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación la innovación?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
3. A veces	9	45.0%	45.0%
2. Casi siempre	7	35.0%	80.0%
1. Siempre	4	20.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La cultura organizacional es un motor crítico para la innovación, directamente influyendo en la capacidad de una empresa para adaptarse y prosperar en entornos dinámicos. Los resultados de la encuesta sobre cómo la cultura fomenta la innovación en las coordinaciones revelan un panorama de oportunidad estratégica. Al no haber respuestas negativas ("Nunca" o "Casi nunca"), existe una base cultural positiva sobre la cual construir. Sin embargo, la distribución de las respuestas indica que la organización está en una fase de innovación emergente, no plenamente institucionalizada.

Un 45% de los encuestados percibe que la cultura solo "A veces" fomenta la innovación. Esta significativa porción sugiere que las iniciativas innovadoras a menudo dependen del empuje individual más que de sistemas y procesos establecidos. Es probable que existan barreras invisibles, como la aversión al riesgo o la falta de estructuras para escalar ideas, que impiden una innovación fluida y constante. Esta inconsistencia en la adaptabilidad cultural limita la capacidad de la organización para reaccionar proactivamente a los desafíos del mercado.

El 55% acumulado ("Casi siempre" con 35% y "Siempre" con 20%) percibe algún grado de fomento a la innovación, lo cual es una fortaleza. Sin embargo, el hecho de que solo el 20% reporte un fomento "Siempre" indica que la innovación, aunque presente, no es completamente sistemática o podría estar limitada a ciertas áreas y proyectos guía. Para organizaciones altamente innovadoras (como Google o 3M), más del 70% de su personal reporta culturas consistentemente innovadoras. Esto es una clara oportunidad estratégica para la institución de evolucionar hacia una cultura donde la innovación sea una característica inherente y medible de su ADN.

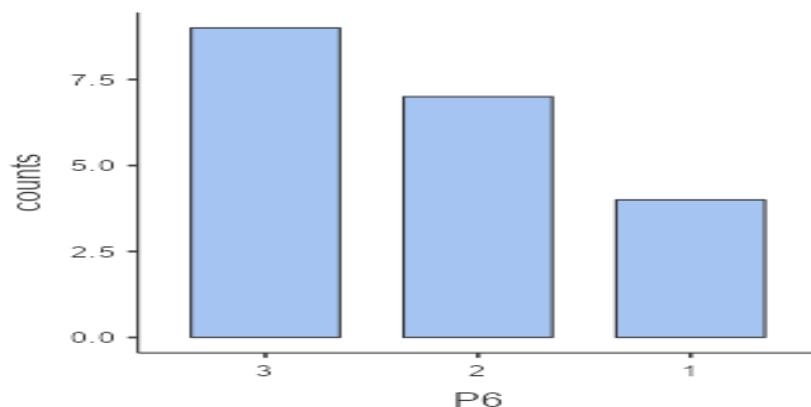
Para transformar la cultura organizacional en un verdadero motor de innovación, se recomienda:

- Implementar un Framework de Innovación Estructurado: Crear un sistema de gestión de ideas claro, con etapas definidas de generación, evaluación y escalamiento. Asignar un presupuesto dedicado o un porcentaje del tiempo laboral para proyectos innovadores, y establecer comités cross-funcionales que impulsen estas iniciativas.

- Diseñar Intervenciones Culturales Clave: Promover talleres de design thinking para equipos directivos, fomentar el reconocimiento público de fracasos como aprendizajes, y facilitar la rotación estratégica de personal para enriquecer perspectivas y promover el conocimiento transversal, disminuyendo la aversión al riesgo.
- Establecer Métricas de Seguimiento Claras: Definir indicadores como el porcentaje de ideas implementadas (+15% en 12 meses), las horas de capacitación en innovación (20 horas/empleado/año), y el aumento de proyectos colaborativos cross-departamentales (+30%) para monitorear el progreso y ajustar la estrategia.

La organización exhibe síntomas prometedores de una cultura innovadora emergente, con una base positiva que busca impulsar el cambio. La clave reside ahora en institucionalizar la innovación, moviéndose de una gestión intermitente a una sistemática. Para ello, es crítico mapear las barreras culturales específicas, diseñar un sistema de gestión de ideas robusto y establecer mecanismos de recompensa que valoren el esfuerzo innovador, incluso en el fracaso. Al hacerlo, la institución consolidará su capacidad de adaptación, fortalecerá su misión y empoderará a su personal, elementos esenciales para una ventaja competitiva sostenible (ver resultados gráfica 6).

Gráfico 6.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 11. ¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación la adaptabilidad?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	2	10.0%	10.0%
3. A veces	7	35.0%	45.0%
2. Casi siempre	8	40.0%	85.0%
1. Siempre	3	15.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La pregunta sobre la medida en que la cultura organizacional fomenta la adaptabilidad es crucial para cualquier institución que aspire a la competitividad y resiliencia en el dinámico entorno actual. Los resultados de la encuesta ofrecen un diagnóstico matizado. Si bien una mayoría considerable demuestra una percepción positiva, la presencia de segmentos con menor adaptabilidad resalta áreas clave para la intervención estratégica.

Un sólido 55% acumulado de los encuestados ("Casi siempre" con 40% y "Siempre" con 15%) indica que más de la mitad del personal percibe una cultura organizacional proactiva y receptiva al cambio. Esta fortaleza sugiere que ya existen mecanismos para ajustar procesos, una flexibilidad en la toma de decisiones y una resiliencia incipiente frente a entornos VUCA (Volátiles, Inciertos, Complejos, Ambiguos). Este grupo es el motor del cambio dentro de la organización y su experiencia debe ser capitalizada para permear al resto del personal.

Por otro lado, un significativo 45% acumulado de los encuestados ("A veces" con 35% y "Casi nunca" con 10%) revela que una parte considerable de la fuerza laboral experimenta una adaptabilidad intermitente o reactiva. Esto podría deberse a la presencia de barreras burocráticas, la falta de herramientas para gestionar el cambio o una resistencia implícita. Las organizaciones con alta adaptabilidad logran implementar cambios tres veces más rápido, lo que sugiere que este 45% representa un riesgo estratégico para la agilidad y competitividad general.

El 45% en las categorías neutrales/negativas, especialmente el 10% que percibe casi ninguna adaptabilidad, señala riesgos considerables. Esto podría indicar la

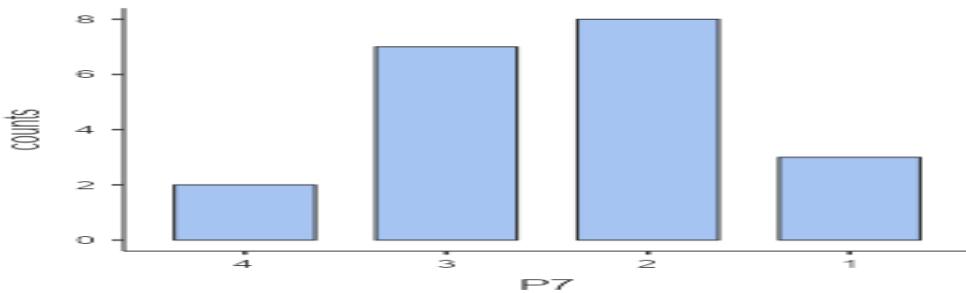
existencia de silos organizacionales que limitan la agilidad, un liderazgo no completamente alineado con la necesidad de cambio constante, o la falta de capacitación en gestión del cambio. Estas deficiencias pueden obstaculizar la implementación de nuevas estrategias, reducir la retención de talento y mermar la capacidad de generar innovaciones incrementales, impactando directamente la resiliencia institucional.

Para fortalecer la adaptabilidad organizacional, se sugieren las siguientes acciones estratégicas:

- Para Consolidar el 55% Positivo: Crear equipos ágiles cross-funcionales y establecer "laboratorios de cambio" para prototipar soluciones innovadoras. Implementar un sistema de reconocimiento a comportamientos adaptativos para reforzar estas prácticas.
- Para Convertir el 35% Neutral ("A veces"): Ofrecer capacitación en mentalidad de crecimiento y talleres de gestión emocional del cambio. Proporcionar herramientas visuales para mapear procesos flexibles y estandarizar la gestión de proyectos.
- Para Atender el 10% Crítico ("Casi nunca"): Realizar entrevistas individuales para identificar barreras específicas y diseñar programas de mentores con empleados del grupo "Siempre". Considerar el rediseño participativo de procesos rígidos para fomentar la apropiación del cambio.

La organización posee una base sólida para la adaptabilidad (55%), lo cual es un activo estratégico importante. Sin embargo, existen áreas críticas de oportunidad que deben ser abordadas para asegurar la competitividad a largo plazo. Es esencial estandarizar prácticas ágiles en el 35% neutral, eliminar las barreras específicas que enfrenta el 10% crítico y escalar el éxito del 55% positivo a toda la organización. Como pasos inmediatos, se sugiere realizar un diagnóstico profundo de las barreras al cambio, priorizar dos o tres procesos clave para un rediseño ágil y nombrar "embajadores de cambio" en cada área. Esto permitirá a la organización no solo reaccionar, sino también anticipar y moldear su futuro en un entorno en constante evolución (ver resultados gráfica 7).

Gráfico 7.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 12. ¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación el trabajo en equipo?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	2	10.0%	10.0%
3. A veces	8	40.0%	50.0%
2. Casi siempre	6	30.0%	80.0%
1. Siempre	4	20.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La pregunta sobre la medida en que la cultura organizacional fomenta el trabajo en equipo es crucial para el desempeño y la eficacia estratégica. La colaboración efectiva es un motor de productividad y un pilar de la seguridad psicológica, la dependencia mutua y el propósito compartido, elementos clave para equipos de alto rendimiento, como destacó el Proyecto Aristóteles de Google. Los resultados de esta encuesta ofrecen un diagnóstico que, si bien muestra fortalezas, también revela áreas significativas de oportunidad para la organización.

Un alentador 50% del personal percibe que la cultura organizacional "Casi siempre" (30%) o "Siempre" (20%) promueve el trabajo colaborativo. Esta mayoría indica que la organización posee una base sólida en el fomento del trabajo en equipo. Es probable que existan equipos interdisciplinarios funcionales, mecanismos de comunicación efectiva y un liderazgo que valora y fomenta activamente la cooperación. Esta fortaleza es un activo estratégico valioso, ya que permite la sinergia, el intercambio de conocimientos y una mayor capacidad de respuesta a los desafíos complejos.

Sin embargo, el 40% de los encuestados que perciben que el trabajo en equipo se fomenta "A veces" señala un área crítica de oportunidad. Esta colaboración intermitente, que a menudo depende de proyectos específicos y no de una integración sistémica, representa un riesgo estratégico. La falta de objetivos colaborativos claros o la ausencia de sistemas de reconocimiento grupal pueden limitar la productividad y la calidad del trabajo. Esta inconsistencia impide que la organización maximice el potencial de su capital humano y frene la agilidad necesaria para la ejecución de la estrategia.

El 10% que casi nunca percibe un fomento del trabajo en equipo revela desafíos críticos que deben abordarse con urgencia. Este segmento sugiere la existencia de silos organizacionales pronunciados o barreras estructurales que impiden la colaboración efectiva. Aquí, los posibles conflictos interpersonales no resueltos o estructuras organizacionales que fomentan la competencia en lugar de la cooperación pueden minar la moral, ralentizar los procesos y, en última instancia, socavar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos de manera cohesionada.

Para transformar estos hallazgos en una fortaleza estratégica integral, se recomienda:

- Para Potenciar el 50% Positivo: Identificar y promover "equipos modelo" como referentes de mejores prácticas, implementando sistemas de reconocimiento grupal que valoren los logros colectivos y diseñando espacios (físicos o virtuales) que estimulen la colaboración.
- Para Convertir el 40% Neutral: Ofrecer talleres de construcción de equipos con enfoque práctico y herramientas de gestión visual colaborativa (como Kanban compartido). Establecer métricas de interdependencia entre áreas para fomentar la cooperación y la rendición de cuentas compartida.
- Para Atender el 10% Crítico: Realizar un diagnóstico específico de las barreras por área o departamento, considerar la mediación profesional para conflictos arraigados y promover el rediseño participativo de procesos que generan silos, buscando eliminar fricciones.

Tabla 13. Plan de Acción con Indicadores Clave

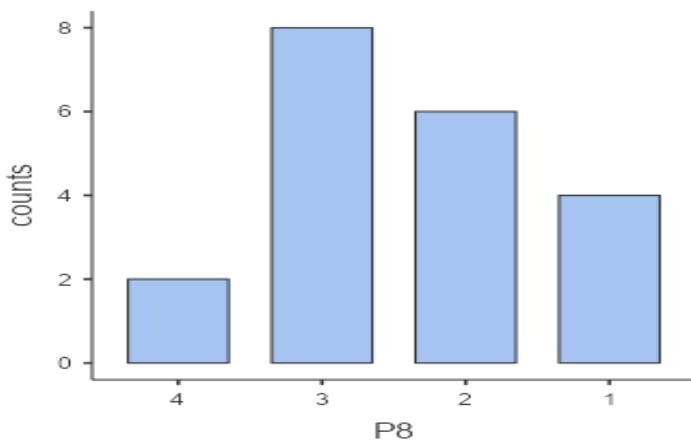
Estrategia	Acciones Concretas	Indicador de Éxito	Timeline
------------	--------------------	--------------------	----------

Fomentar seguridad psicológica	Talleres de comunicación no violenta	+25% en encuestas de clima	Meses 1-3
Crear interdependencia	2 proyectos cross-funcionales obligatorios	100% áreas participando	Meses 4-6
Medir colaboración	Encuestas 360° enfocadas en trabajo en equipo	+30% en evaluaciones pares	Continuo

Elaboración propia, Osuna (2025)

La organización cuenta con una base prometedora para el trabajo en equipo, con la mitad del personal ya inmerso en prácticas colaborativas. Sin embargo, para capitalizar plenamente este potencial y alcanzar una ventaja competitiva sostenida, es esencial institucionalizar las prácticas colaborativas existentes y romper las barreras en los segmentos menos cooperativos. Los pasos inmediatos deben incluir la identificación de equipos modelo para documentar sus mejores prácticas, un mapeo detallado de los flujos de colaboración interdepartamental y la implementación de un sistema de reconocimiento grupal mensual para reforzar una cultura de trabajo en equipo sólida y estratégica (ver resultados gráfica 8).

Gráfico 8.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 14. ¿En qué medida las estrategias institucionales están alineadas con la misión de su coordinación?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	1	5.0%	5.0%
3. A veces	3	15.0%	20.0%
2. Casi siempre	13	65.0%	85.0%
1. Siempre	3	15.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamovi- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La pregunta sobre la alineación de las estrategias institucionales con la misión de cada coordinación es fundamental en la gerencia estratégica, ya que la coherencia en la cadena de valor es un motor clave para el éxito. Como señalan Kaplan y Norton (2004), una alta alineación estratégica multiplica la probabilidad de cumplir metas y la capacidad de adaptación. Los resultados de la encuesta revelan una fortaleza significativa en este aspecto, aunque con oportunidades de mejora que no deben pasarse por alto.

Un impresionante 80% de los encuestados percibe una clara coherencia entre las estrategias globales y los objetivos de su coordinación ("Casi siempre" con 65% y "Siempre" con 15%). Esta abrumadora mayoría es un indicador positivo de la eficacia de los mecanismos de cascada estratégica y de una comunicación vertical adecuada de la misión institucional. Sugiere que existe una articulación operativa efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos, permitiendo que las acciones diarias contribuyan directamente a los propósitos superiores de la organización. Esta alineación es un activo estratégico que potencia la eficiencia y la efectividad.

A pesar de la fortaleza general, un 20% de los encuestados señala oportunidades de mejora. El 15% que percibe una alineación "A veces" sugiere una coherencia intermitente, posiblemente limitada a ciertos proyectos o períodos, o una falta de claridad en la traducción de la estrategia. Más críticamente, el 5% que indica "Casi nunca" puede señalar áreas con una desconexión estratégica profunda o barreras de implementación

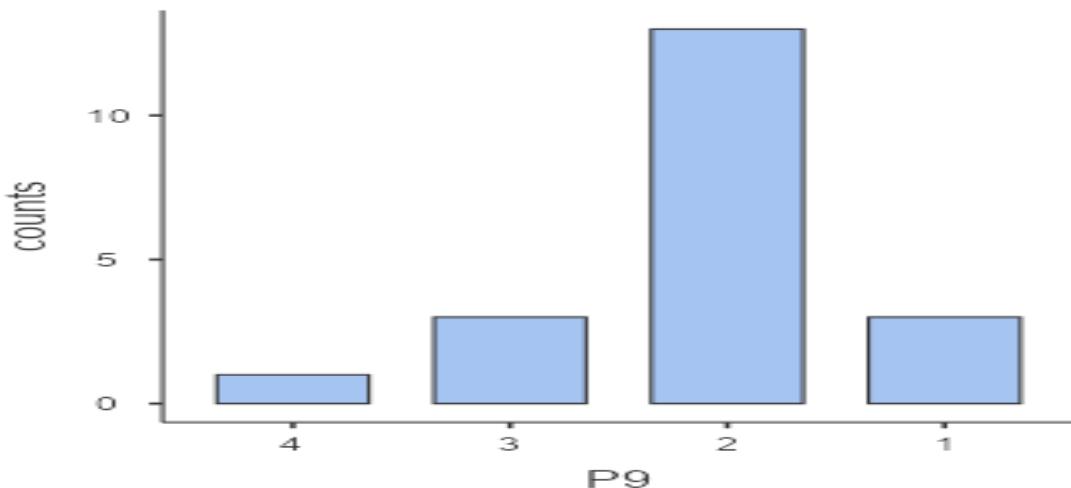
locales no atendidas. Este 20% no alineado puede generar duplicación de esfuerzos, conflictos de prioridades y, en última instancia, desmotivación al carecer de un propósito compartido, lo cual es un riesgo para la ejecución estratégica.

Para consolidar esta fortaleza y abordar las áreas de mejora, se recomienda lo siguiente:

- Para Consolidar el 80% Positivo: Implementar "mapas estratégicos" visuales por coordinación para reforzar la comprensión, crear equipos de enlace estratégico entre niveles y diseñar rituales de alineación trimestrales, como "Días de la Misión", que mantengan viva la conexión con los objetivos institucionales.
- Para Atender el 15% Neutral ("A veces"): Realizar talleres de traducción estratégica para mandos medios, dotándolos de herramientas como matrices de priorización colaborativa (ej., MoSCoW). Establecer un sistema de feedback estratégico ascendente para captar y resolver desalineaciones desde la base.
- Para el 5% Crítico ("Casi nunca"): Realizar entrevistas profundas para identificar las causas específicas de la desconexión. Ofrecer acompañamiento personalizado y mediación para asegurar la integración de esa área a la estrategia global y la resolución de cualquier barrera de comunicación o cultural.

La organización exhibe un destacado nivel de alineación estratégica, con un 80% de su personal percibiendo una clara coherencia entre los objetivos institucionales y los de su coordinación. Esta es una base sólida para la efectividad y la ejecución. Sin embargo, para capitalizar plenamente esta fortaleza, es crucial institucionalizar los mecanismos que ya funcionan, profundizar la comprensión estratégica en el 15% que muestra inconsistencias y resolver los casos específicos del 5% crítico. Acciones inmediatas como documentar mejores prácticas de las áreas mejor alineadas, crear un "termómetro de alineación" por coordinación y establecer premios a la coherencia estratégica consolidarán aún más este pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la institución (ver resultados en la gráfica 9).

Gráfico 9.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Dimensión Plantear estrategias

La dimensión "Plantear Estrategias" en el marco de la gerencia estratégica se fundamenta en un proceso sistemático que articula la visión institucional con acciones concretas, garantizando la adaptabilidad y competitividad en entornos dinámicos. Esta dimensión trasciende la planificación estática ya que es un proceso dinámico que combina rigor analítico, ventajas competitivas y adaptabilidad continua, esencial para investigación de alto impacto. Esta integra cuatro ejes teóricos clave: cultura organizacional, cultura laboral, estrategias organizativas, estrategias funcionales. A continuación, el desglose:

Tabla 15. ¿En qué medida las estrategias institucionales están alineadas con la visión de su coordinación?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
3. A veces	3	15.0%	15.0%
2. Casi siempre	11	55.0%	70.0%
1. Siempre	6	30.0%	100.0%

Total	20	100%
--------------	----	------

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La alineación de las estrategias institucionales con la visión de cada coordinación es un indicador clave de la coherencia estratégica y del potencial de una organización para el éxito a largo plazo. Las empresas con una visión alineada son significativamente más propensas a liderar su sector, a ser eficientes y a retener el talento. Los resultados de esta encuesta, por lo tanto, proporcionan una visión crítica sobre la capacidad de la institución para asegurar que todos sus esfuerzos apunten hacia un propósito común.

Un impresionante 85% de los encuestados percibe una clara coherencia entre las estrategias globales y la visión de su coordinación ("Casi siempre" con 55% y "Siempre" con 30%). Esta abrumadora mayoría es una fortaleza estratégica significativa, reflejando una articulación efectiva entre la visión institucional y las metas departamentales. Sugiere una comprensión compartida del direccionamiento estratégico y una coordinación interdepartamental funcional para alcanzar objetivos comunes. Este alto nivel de alineación es un activo intangible que impulsa la sinergia organizacional, la eficiencia operativa y la capacidad de la institución para movilizarse hacia sus metas más ambiciosas.

A pesar de la sólida base, un 15% de los encuestados reporta una alineación "A veces", lo que representa un área de oportunidad crucial. Esta percepción de una alineación ocasional o parcial podría deberse a una falta de claridad en la implementación operativa o a una comunicación insuficiente sobre cómo las actividades diarias contribuyen directamente a la visión global. Estos "islotes de desconexión estratégica" pueden resultar en la pérdida de sinergias entre áreas y el desaprovechamiento de oportunidades por falta de coordinación, afectando la eficiencia y la ejecución estratégica.

Para consolidar esta fortaleza y asegurar una alineación visionaria del 100%, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

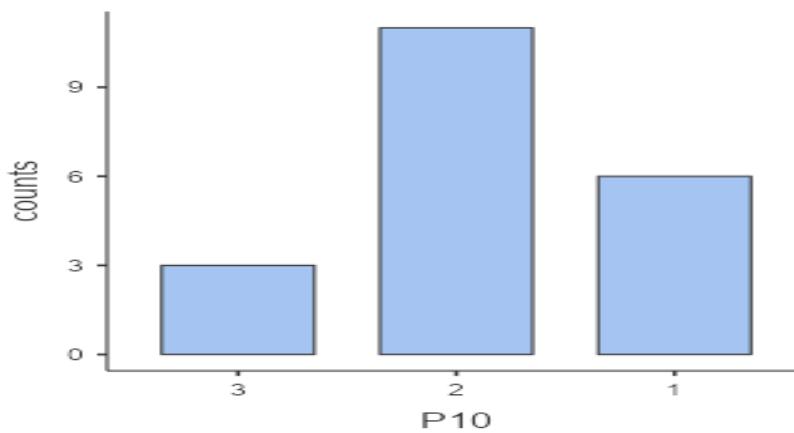
- Para Fortalecer el 85% Positivo: Implementar "mapas de ruta visuales" que conecten explícitamente la visión global con las metas departamentales. Crear foros de alineación estratégica trimestrales y diseñar un sistema de

reconocimiento a los equipos que ejemplifiquen consistentemente la alineación visionaria.

- Para Atender el 15% Neutral: Realizar sesiones de clarificación estratégica con equipos específicos, desarrollando indicadores personalizados de contribución a la visión. Establecer programas de mentores estratégicos que conecten al personal mejor alineado con aquellos que necesitan fortalecer su comprensión.
- Acciones Transversales: Mantener una comunicación constante de los hitos estratégicos alcanzados, implementar encuestas pulse mensuales sobre la percepción de alineación y asegurar una vinculación explícita entre los KPIs individuales y la visión institucional para reforzar el sentido de propósito compartido.

La organización exhibe una excelente base de alineación visionaria, con el 85% de su personal sintonizado con las estrategias globales. Esta es una ventaja competitiva innegable. La clave reside ahora en consolidar las prácticas existentes, llevar la alineación estratégica al 100% e institucionalizar mecanismos sostenibles que aseguren que cada acción contribuya a la visión compartida. Los pasos inmediatos deben incluir la identificación de casos de éxito, la creación de un "termómetro de visión compartida" por área y el diseño de un programa de embajadores estratégicos, garantizando así una organización cohesiva y orientada al futuro (ver resultados gráfica 10).

Gráfico 10.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 16. ¿En qué medida, cada área de su coordinación (académica, administrativa, tecnológica) tiene planes funcionales definidos?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	1	5.0%	5.0%
3. A veces	2	10.0%	15.0%
2. Casi siempre	13	65.0%	80.0%
1. Siempre	4	20.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La existencia de planes funcionales definidos en cada área (académica, administrativa, tecnológica) es un indicador vital de la madurez estratégica y la eficiencia operativa de una organización. Una planificación funcional efectiva puede aumentar la eficiencia operativa y la alineación interdepartamental. Los resultados de esta encuesta, por lo tanto, ofrecen una perspectiva sobre la capacidad de la institución para traducir su estrategia global en acciones claras y coordinadas a nivel de cada área.

Un notable 85% de los encuestados percibe que las áreas de su coordinación cuentan con planes funcionales definidos de manera consistente ("Casi siempre" con 65% y "Siempre" con 20%). Esta abrumadora mayoría es una fortaleza estratégica significativa. Refleja la existencia de una estructura organizacional bien definida, procesos de planificación establecidos y una coordinación interáreas efectiva. Este alto nivel de claridad en la planificación funcional es crucial para una ejecución estratégica fluida, minimizando la duplicación de esfuerzos y optimizando la asignación de recursos.

A pesar de esta sólida base, un 15% de los encuestados señala áreas de oportunidad. El 10% que percibe una planificación "A veces" sugiere una definición intermitente o parcial de los planes, posiblemente debido a una falta de documentación o comunicación efectiva. Más críticamente, el 5% que indica "Casi nunca" puede señalar áreas con debilidades significativas en su planificación o barreras operativas para implementar planes. Este 15% no completamente alineado puede generar

descoordinación en proyectos críticos, pérdida de oportunidades y frustración del personal por falta de un direccionamiento claro, impactando negativamente la eficiencia organizacional.

Para consolidar esta fortaleza y abordar las áreas de mejora, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Consolidar el 85% Positivo: Es fundamental documentar y estandarizar los planes funcionales existentes, creando un repositorio centralizado para su fácil acceso. Asimismo, se deben implementar revisiones periódicas de alineación interáreas para asegurar la coherencia continua.
- Para Atender el 10% Neutral ("A veces"): Realizar auditorías específicas en las áreas con percepciones neutrales. Esto debe complementarse con la implementación de plantillas estandarizadas para la planificación y capacitación en metodologías ágiles de planificación que permitan mayor flexibilidad.
- Para el 5% Crítico ("Casi nunca"): Realizar entrevistas en profundidad con el colaborador para identificar las causas específicas de la falta de planificación y las barreras para su implementación. Ofrecer acompañamiento personalizado para el desarrollo de planes funcionales claros y accionables.

Tabla 17. Plan de Acción con Indicadores Clave

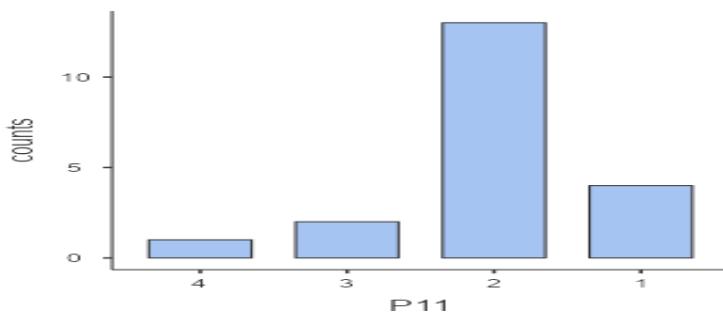
Estrategia	Acción Concreta	KPI	Timeline
Documentación de planes	Crear manual de planificación	100% áreas con planes documentados	Mes 1
Comunicación de planes	Talleres de socialización	90% de personal capacitado	Meses 2-3
Monitoreo continuo	Sistema de seguimiento de planes	80% de planes actualizados	Meses 4-6

Elaboración propia, Osuna (2025)

La organización exhibe una sólida base en la planificación funcional (85%), un indicador clave de su capacidad para traducir la estrategia en acciones. Sin embargo, para alcanzar la excelencia, es crucial estandarizar los procesos existentes, fortalecer

las áreas con planificación intermitente y atender los casos específicos de desconexión. Acciones inmediatas como mapear las mejores prácticas de las áreas mejor planificadas, crear un sistema de alertas para planes desactualizados y establecer premios a la excelencia en planificación, permitirán a la institución maximizar su eficiencia operativa y asegurar una ejecución estratégica coherente y efectiva en todas sus dimensiones (ver resultados gráfica 11)

Gráfico 11



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 18. ¿En qué medida la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) se basa en prioridades estratégicas?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	3	15.0%	15.0%
3. A veces	8	40.0%	55.0%
2. Casi siempre	4	20.0%	75.0%
1. Siempre	5	25.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos, es una de las decisiones más críticas en la gerencia estratégica, ya que determina la capacidad de una organización para ejecutar su visión y alcanzar sus objetivos. La pregunta de la encuesta

sobre la medida en que esta asignación se basa en prioridades estratégicas revela un panorama que, si bien tiene puntos fuertes, presenta desafíos significativos que deben abordarse con un enfoque estratégico.

La encuesta muestra que solo un 45% de los encuestados tiene una percepción positiva ("Casi siempre" con 20% y "Siempre" con 25%) de que la asignación de recursos se basa en prioridades estratégicas. Este segmento, aunque minoritario en el contexto ideal, sugiere la existencia de algunos mecanismos de priorización estratégica dentro de la organización. Sin embargo, contrasta fuertemente con los estándares óptimos de organizaciones altamente estratégicas, donde más del 80% de la asignación está formalmente alineada con la estrategia, evidenciando una brecha importante.

Un preocupante 40% de los encuestados percibe que la asignación de recursos se realiza "A veces", lo que indica una inconsistencia y una naturaleza reactiva en este proceso. Esta falta de criterios objetivos para la distribución de recursos puede llevar a una ineficiencia operativa significativa y a la dificultad para medir el Retorno de la Inversión (ROI) estratégico de las iniciativas. La asignación errónea de recursos en esta proporción puede frenar la ejecución de proyectos clave y la capacidad de la organización para adaptarse a cambios estratégicos, afectando directamente su agilidad.

Más alarmante aún es el 15% de los encuestados que indica que la asignación de recursos "Casi nunca" se basa en prioridades estratégicas. Este segmento revela áreas críticas con una grave desalineación estratégica. En estos casos, los recursos probablemente se asignan por urgencias, preferencias personales o inercia, lo que conduce a un desperdicio significativo en actividades no estratégicas y a la falta de financiamiento para iniciativas que son vitales para el futuro de la organización. Ignorar esta desconexión profunda puede comprometer la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo.

Tabla 19. Intervenciones Específicas por Segmento

Grupo	Problema	Solución
15% Crítico	Desconexión estratégica	Auditoría profunda + realineación urgente

40% Neutral	Inconsistencia	Capacitación en gestión estratégica
45% Positivo	Sostenibilidad	Documentar y escalar mejores prácticas

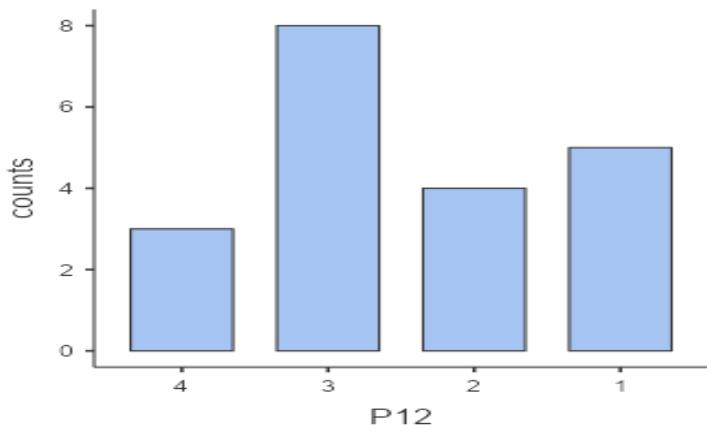
Elaboración propia, Osuna (2025)

Para transformar la asignación de recursos en una verdadera ventaja estratégica, se recomienda la implementación de un Sistema de Priorización Estratégica Integral que abarque a todo el espectro de la organización:

- Implementar Matrices de Valor vs. Esfuerzo: Para todos los proyectos e iniciativas, evaluar el impacto estratégico y la viabilidad, asegurando que los recursos se destinen a lo que realmente impulsa la misión.
- Establecer Comités de Asignación de Recursos Multidisciplinarios: Crear instancias formales donde líderes de diferentes áreas evalúen y aprueben la distribución de recursos basándose en criterios estratégicos claros y objetivos.
- Desarrollar Dashboards de Seguimiento: Crear paneles de control visuales que permitan monitorear en tiempo real la asignación de recursos en relación con los objetivos estratégicos, facilitando una gestión proactiva y basada en datos.

La organización presenta una base moderada (45%) en la asignación estratégica de recursos. Sin embargo, existe una oportunidad crítica y urgente de mejora para estandarizar los procesos de asignación, especialmente a través de matrices de priorización y comités multidisciplinarios. Es imperativo atender urgentemente al 15% crítico que muestra una profunda desalineación y convertir el 40% neutral en un modelo de asignación estratégica. Los pasos inmediatos deben incluir un diagnóstico rápido de las áreas críticas, el diseño de talleres prácticos de priorización y el nombramiento de "campeones estratégicos" por área. Esto no solo evitirá el desperdicio, sino que asegurará que cada recurso contribuya directamente a la consecución de los objetivos estratégicos más importantes de la organización (ver resultados gráfica 12).

Gráfico 12.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 20. ¿En qué medida está definida la estructura jerárquica en su coordinación?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
3. A veces	2	10.0%	10.0%
2. Casi siempre	8	40.0%	50.0%
1. Siempre	10	50.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La claridad de la estructura jerárquica es un elemento fundamental en la gerencia estratégica, ya que incide directamente en la velocidad de la toma de decisiones, la reducción de conflictos de roles y la satisfacción laboral. Una estructura bien definida garantiza la eficiencia operativa, una mejor coordinación interdepartamental y una clara rendición de cuentas. Los resultados de la encuesta sobre esta cuestión revelan una fortaleza sobresaliente en la organización.

Un contundente 90% de los encuestados ("Siempre" con 50% y "Casi siempre" con 40%) percibe que la estructura jerárquica en su coordinación está bien definida. Esta abrumadora mayoría es una fortaleza estratégica excepcional. Indica la existencia de una cadena de mando clara, líneas de reporte bien delimitadas y roles y responsabilidades explícitos en la gran mayoría de las áreas. Esta claridad es un activo invaluable que optimiza la comunicación, agiliza la toma de decisiones y facilita la ejecución de las estrategias institucionales.

A pesar de la sólida base, un 10% de los encuestados percibe que la estructura jerárquica está definida "A veces". Este segmento, aunque minoritario, sugiere que existen situaciones ocasionales donde la claridad jerárquica puede no ser absoluta. Esto podría manifestarse en posible confusión en proyectos transversales o especiales, o en una necesidad de mayor comunicación sobre la estructura en contextos específicos. Atender este 10% es crucial para eliminar cualquier fricción y asegurar que la organización opere con la máxima eficiencia en todos sus niveles.

Para consolidar esta fortaleza y abordar las áreas de mejora, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Consolidar el 90% Positivo: Documentar oficialmente la estructura organizacional y crear organigramas dinámicos y accesibles que reflejen la realidad operativa. Implementar sesiones periódicas de reforzamiento estructural para asegurar una comprensión homogénea en toda la coordinación.
- Para Atender el 10% Neutral: Realizar entrevistas focalizadas para identificar las áreas específicas de confusión y diseñar guías rápidas para situaciones especiales que requieran clarificación. Establecer puntos de contacto claros para consultas estructurales y facilitar la resolución de dudas en tiempo real.
- Mejoras Continuas: Realizar encuestas pulse semestrales sobre la claridad estructural y establecer un sistema de feedback anónimo sobre la jerarquía. Asegurar la actualización periódica de los organigramas (al menos anualmente) para reflejar cualquier cambio organizacional y mantener la vigencia de la información.

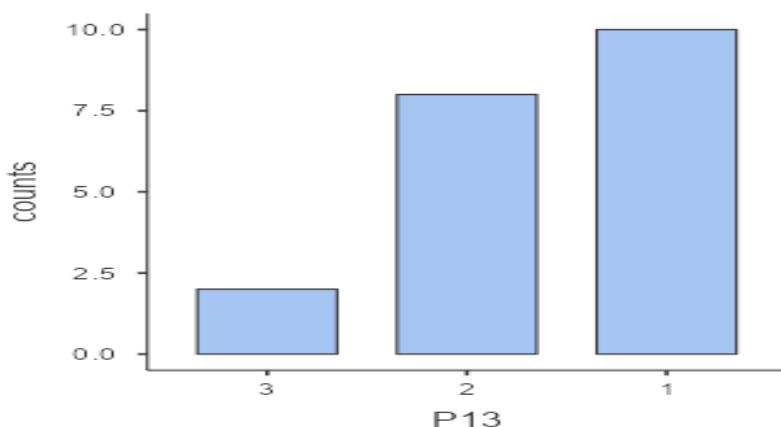
Tabla 21. Plan de Acción con Indicadores Clave

Estrategia	Acción Concreta	Indicador de Éxito	Timeline
Documentación formal	Publicar organigrama oficial	100% de áreas representadas	Mes 1
Comunicación estructural	Talleres por departamento	90% de personal capacitado	Meses 2-3
Monitoreo continuo	Implementar sistema de feedback	80% de consultas resueltas	Meses 4-6

Elaboración propia, Osuna (2025)

La organización presenta una estructura jerárquica notablemente sólida y bien percibida por el 90% de su personal, lo cual es una ventaja estratégica fundamental. Sin embargo, para alcanzar la excelencia y asegurar una eficiencia ininterrumpida, existe una oportunidad para institucionalizar los mecanismos existentes que garantizan esta claridad, refinar áreas específicas de posible confusión y mantener la claridad durante periodos de cambio organizacional. Acciones inmediatas como crear una versión digital interactiva del organigrama, diseñar un programa de inducción estructural para nuevos colaboradores y establecer un protocolo para situaciones especiales que requieran flexibilidad temporal, permitirán a la organización maximizar los beneficios de su estructura y potenciar la ejecución de su estrategia (ver resultados gráfica 13).

Gráfico 13



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Dimensión ejecución e inspección

La dimensión "Ejecución e Inspección" se enmarca dentro del proceso de implementación estratégica, fase crítica donde el 70% de las estrategias fracasan según Kaplan y Norton (2008). Esta dimensión integra once componentes esenciales: asignación de recursos, diseño de organizacional, gestión de cambio, alianzas y colaboraciones, evaluación interna, sistema de monitoreo, evaluación de desempeño, retroalimentación y ajustes, auditorías estratégicas, propuestas inmateriales, propuestas materiales. A continuación, el desglose de la dimensión:

Tabla 22. ¿En qué medida están definidos los roles que facilitan la comunicación en su coordinación?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
3. A veces	4	20.0%	20.0%
2. Casi siempre	9	45.0%	65.0%
1. Siempre	7	35.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La claridad en los roles que facilitan la comunicación es un pilar fundamental en la gerencia estratégica, incidiendo directamente en la velocidad de ejecución, la reducción de malentendidos operativos y la alineación estratégica. Una comunicación bien definida no solo incrementa la eficiencia en la toma de decisiones y la coordinación interáreas, sino que también minimiza los conflictos derivados de expectativas no alineadas. Los resultados de la encuesta sobre este aspecto ofrecen una visión predominantemente positiva para su coordinación.

Un contundente 80% del personal percibe que los roles comunicacionales en su coordinación están bien definidos ("Casi siempre" con 45% y "Siempre" con 35%). Esta abrumadora mayoría es una fortaleza estratégica significativa, indicando la existencia de canales formales de comunicación, responsables claros para los flujos de información y mecanismos establecidos para la difusión de mensajes. Esta claridad facilita la

operatividad diaria y asegura que la información fluya de manera eficiente, lo cual es vital para una ejecución estratégica sin fricciones.

A pesar de la sólida base, un 20% de los encuestados percibe que la definición de roles comunicacionales es clara "A veces". Este segmento, aunque minoritario, sugiere que existen situaciones donde los roles pueden volverse ambiguos, especialmente en proyectos transversales o contextos no rutinarios. Esta falta de especificación en ciertos escenarios puede generar confusión, procesos ad-hoc que carecen de claridad, y representa un riesgo potencial en la coordinación de iniciativas críticas. Además, los nuevos integrantes podrían requerir una inducción más exhaustiva para comprender plenamente estas dinámicas.

Para consolidar esta fortaleza y abordar las áreas de mejora, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Consolidar el 80% Positivo: Documentar oficialmente los roles y flujos comunicacionales, creando mapas visuales de comunicación accesibles por área o proyecto. Implementar capacitaciones periódicas sobre los protocolos de comunicación para reforzar la comprensión y el uso consistente.
- Para Atender el 20% Neutral: Realizar grupos focales o entrevistas para identificar los puntos específicos de confusión. Diseñar guías rápidas para situaciones especiales o proyectos complejos y establecer puntos de contacto claros para consultas sobre roles comunicacionales, asegurando que nadie quede sin dirección.
- Mejoras Continuas: Implementar encuestas trimestrales sobre la efectividad comunicacional y un sistema de feedback anónimo sobre los roles para detectar áreas de fricción. Asegurar la actualización anual de los protocolos y mapas comunicacionales para reflejar los cambios organizacionales.

Tabla 23. Plan de Acción con KPIs Clave

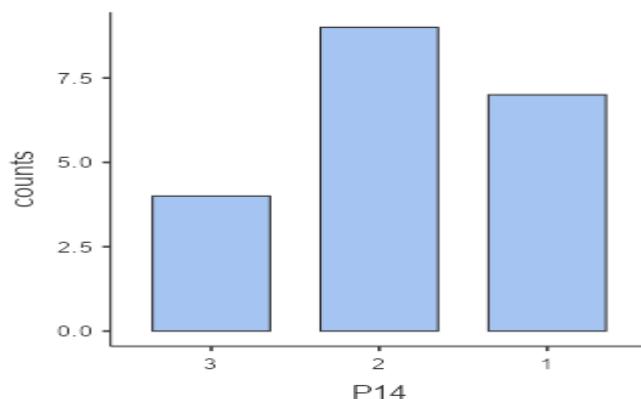
Estrategia	Acción Concreta	Indicador de Éxito	Timeline
Documentación formal	Manual de roles comunicacionales	100% de áreas cubiertas	Mes 1
Capacitación	Talleres por equipo	85% de participación	Meses 2-3

Monitoreo	Dashboard de efectividad	+30% en claridad percibida	Meses 4-6
------------------	--------------------------	----------------------------	-----------

Elaboración propia, Osuna (2025)

Su coordinación demuestra una buena base en la definición de roles comunicacionales (80%), lo cual es un pilar robusto para la eficiencia operativa y la ejecución estratégica. No obstante, existe una clara oportunidad para estandarizar los protocolos existentes, atender situaciones especiales identificadas por el 20% de los encuestados e institucionalizar mecanismos de mejora continua. Acciones inmediatas como la creación de una versión digital interactiva de los flujos comunicacionales, el diseño de un programa de mentoría para nuevos colaboradores y el establecimiento de un premio a la comunicación efectiva consolidarán aún más este activo estratégico, potenciando la capacidad de la organización para operar de manera fluida y alineada (ver resultado gráfico 14).

Gráfico 14



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 24. ¿En qué medida está definida la toma de decisiones en su coordinación?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
3. A veces	1	5.0%	5.0%

2. Casi siempre	9	45.0%	50.0%
1. Siempre	10	50.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamovi- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La claridad en la toma de decisiones es un factor crítico en la gerencia estratégica, fundamental para la velocidad de implementación, la reducción de conflictos y la satisfacción laboral. Una estructura decisional bien definida asegura una mayor agilidad operativa y una alineación estratégica robusta. Los resultados de la encuesta sobre este aspecto revelan una fortaleza sobresaliente en su coordinación, con una percepción casi universal de procesos decisionales bien establecidos.

Un impresionante 95% del personal percibe que la toma de decisiones en su coordinación está "Siempre" (50%) o "Casi siempre" (45%) bien definida. Esta abrumadora mayoría es una fortaleza estratégica excepcional, indicando la existencia de mecanismos establecidos para la toma de decisiones, niveles de autoridad claros y flujos aprobatorios transparentes. Esta claridad optimiza la eficiencia, reduce la ambigüedad y permite que la coordinación actúe con rapidez y determinación, lo cual es vital para responder a las dinámicas del entorno y ejecutar la estrategia.

Aunque la fortaleza es casi total, un marginal 5% de los encuestados percibe que la toma de decisiones es clara "A veces". Este porcentaje mínimo sugiere que pueden existir situaciones ocasionales de ambigüedad, quizás en proyectos especiales, casos excepcionales no cubiertos por los protocolos estándar, o para nuevos colaboradores en su periodo de adaptación. Estas oportunidades de mejora, aunque puntuales, son clave para alcanzar la excelencia operacional y asegurar que la agilidad decisional se mantenga incluso frente a circunstancias atípicas.

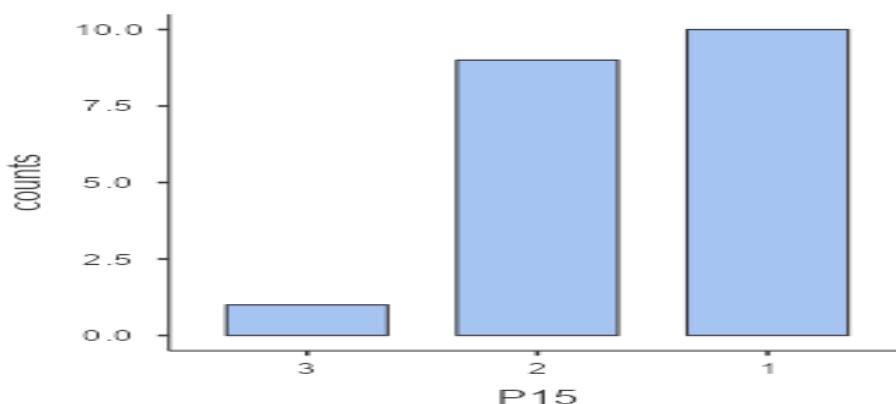
Para consolidar esta fortaleza y asegurar una perfección en la toma de decisiones, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Consolidar el 95% Positivo: Documentar y digitalizar los procesos decisionales existentes, creando flujogramas interactivos de aprobaciones. Implementar capacitaciones breves y periódicas para reforzar el conocimiento y asegurar que todos los colaboradores mantengan una comprensión homogénea de los protocolos.

- Para Perfeccionar el 5% Restante: Llevar a cabo entrevistas específicas para identificar los casos especiales de ambigüedad. Diseñar protocolos flexibles para situaciones atípicas y establecer comités de excepción que puedan guiar decisiones en escenarios no previstos en los manuales estándar, garantizando respuestas ágiles y fundamentadas.
- Mejora Continua y Liderazgo: Fomentar una cultura de actualización anual de los manuales de decisión y realizar encuestas pulse sobre la efectividad de los procesos. Asimismo, se podría establecer un sistema de reconocimiento a los mejores decisores, impulsando una cultura de excelencia y mejora continua.

La coordinación demuestra estándares excelentes en la claridad de la toma de decisiones (95%), posicionándola como un referente en eficiencia y agilidad. Las oportunidades de mejora son marginales, centradas en la capacidad de automatizar la documentación existente, gestionar excepciones de manera estructurada y mantener el liderazgo en la gestión eficiente. Acciones inmediatas como convertir los manuales en formatos digitales interactivos, crear un banco de casos especiales como referencia y diseñar un sistema de reconocimiento a los mejores decisores consolidarán esta fortaleza crítica, asegurando que la coordinación mantenga su ventaja estratégica en la agilidad y efectividad de sus decisiones (ver resultados gráfica 15).

Gráfico 15



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 25. ¿Señale en qué medida se implementan protocolos para gestionar actualización (ejemplo: adopción de nuevas tecnologías)?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	3	15.0%	15.0%
3. A veces	8	40.0%	55.0%
2. Casi siempre	5	25.0%	80.0%
1. Siempre	4	20.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La medida en que se implementan protocolos para gestionar la actualización (como la adopción de nuevas tecnologías) es un indicador crítico de la agilidad y la resiliencia estratégica de una organización. En un entorno global de rápida evolución, la falta de protocolos de actualización aumenta el riesgo de obsolescencia tecnológica y operativa, afectando directamente la competitividad digital.

Los resultados de la encuesta revelan un panorama mixto en la gestión de actualizaciones. Un 45% del personal percibe una implementación consistente de protocolos ("Casi siempre" con 25% y "Siempre" con 20%). Este segmento representa una fortaleza moderada, sugiriendo que existe una base de procesos sistemáticos para la gestión de cambios y nuevas tecnologías. Sin embargo, esta cifra es significativamente inferior a la de empresas líderes del sector, que superan el 80% en implementación consistente.

Un 40% de los encuestados reporta una aplicación "A veces", lo que indica una implementación intermitente o irregular de los protocolos. Esta inconsistencia puede deberse a la falta de estandarización o a una comunicación deficiente, limitando la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a los cambios. Más críticamente, el 15% que casi nunca implementa estos protocolos revela una carencia grave en la gestión de actualizaciones. Este segmento representa un riesgo estratégico significativo, dejando a la organización vulnerable a la obsolescencia tecnológica y a una

pérdida de agilidad operativa que puede mermar seriamente su competitividad en el mercado.

Tabla 26. Herramientas Clave

Herramienta	Propósito	Beneficio Esperado
Inventario tecnológico	Mapeo de activos y necesidades	+30% eficiencia en actualizaciones
Protocolos estándar	Guías paso a paso para adopción	-40% tiempo de implementación
Sistema de monitoreo	Alertas tempranas de obsolescencia	-50% riesgos tecnológicos

Elaboración propia, Osuna (2025)

Para transformar este panorama y potenciar la capacidad estratégica de la organización, se recomiendan las siguientes acciones:

- Sistema Integral de Gestión de Actualizaciones: Establecer un Comité de Innovación Tecnológica de reunión mensual, una Matriz de Evaluación de Tecnologías Emergentes y un Roadmap tecnológico anual que dirija las inversiones y esfuerzos.
- Plan de Intervención por Segmentos: Para el 15% crítico, implementar una auditoría tecnológica urgente, acompañada de mentoría intensiva en gestión del cambio y asignación de recursos específicos. Para el 40% intermitente, ofrecer capacitación en protocolos existentes, implementar sistemas de recordatorios y checklists, y vincular la adopción de actualizaciones a indicadores de desempeño. El 45% positivo debe servir como embajadores tecnológicos, documentando sus mejores prácticas y recibiendo reconocimiento formal.
- Monitoreo Continuo: Establecer indicadores clave como la tasa de actualización tecnológica (meta: +25% anual), el tiempo promedio de adopción (meta: -30% en un año) y la satisfacción con las nuevas herramientas (encuesta semestral).

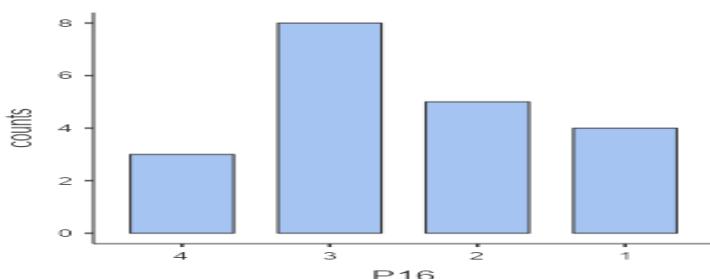
Tabla 27. Hoja de Ruta de Implementación

Fase	Acciones Clave	Timeline	Responsable
Diagnóstico	Evaluación tecnológica completa	Mes 1	CIO/Área TI
Diseño	Creación de protocolos estándar	Mes 2	Comité Innovación
Guía	Implementación en 2 áreas clave	Mes 3-4	Líderes de Área
Escalamiento	Capacitación masiva	Mes 5-6	RH + TI
Institucionalización	Revisión trimestral	Continuo	Alta Dirección

Elaboración propia, Osuna (2025)

La organización muestra una base positiva (45%) en la implementación de protocolos de actualización, pero esta es insuficiente para una competitividad digital robusta. La oportunidad clave reside en estandarizar y potenciar al 40% con aplicación intermitente, mientras que la intervención en el 15% crítico es una urgencia estratégica. La implementación de un modelo integral de gestión de actualizaciones promete un aumento del 40% en eficiencia, una reducción del 35% en costos por obsolescencia y un incremento del 50% en agilidad organizacional. Los pasos inmediatos deben incluir la formación urgente de un comité de innovación tecnológica, un diagnóstico profundo del segmento crítico y el diseño de un programa acelerado para la adaptación del grupo intermitente (ver resultados gráfica 16).

Gráfico 16



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 28. ¿Con qué frecuencia la coordinación establece alianzas con organizaciones u otras universidades para potenciar su oferta?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
1. Siempre	5	25.0%	25.0%
2. Casi siempre	7	35.0%	60.0%
3. A veces	8	40.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La frecuencia con la que una coordinación establece alianzas estratégicas con otras organizaciones o universidades es un indicador crítico de su proactividad y visión de crecimiento en el ámbito de la gerencia estratégica. Estas colaboraciones son fundamentales para la diversificación de la oferta académica, el fomento de la investigación y la movilidad estudiantil y docente, como subraya la UNESCO (2022). Los resultados de la encuesta sobre este aspecto proporcionan una valiosa perspectiva sobre el compromiso de la coordinación con la expansión de sus capacidades.

Un 60% de los encuestados ("Siempre" con 25% y "Casi siempre" con 35%) percibe una actividad constante en la creación de alianzas. Esta mayoría significativa sugiere que la coordinación posee una cultura institucional orientada a la colaboración y un reconocimiento inherente del valor estratégico de las asociaciones. Es probable que existan procesos establecidos para formar partnerships, lo que facilita la expansión y el aprovechamiento de recursos externos. Esta fortaleza es un activo crucial para potenciar la oferta académica y la visibilidad institucional.

Sin embargo, un 40% de los encuestados reporta que las alianzas se establecen "A veces". Este segmento indica que una parte significativa de las colaboraciones son ocasionales o reactivas, a menudo impulsadas por proyectos específicos y no por un enfoque sistemático. Esta inconsistencia conlleva el riesgo de oportunidades perdidas para colaboraciones sostenibles, una posible dependencia excesiva de contactos personales y la falta de una estrategia a largo plazo para el desarrollo de partnerships.

La ineficiencia en esta área puede limitar la innovación curricular y la optimización de recursos que provienen del intercambio de mejores prácticas.

Para capitalizar las fortalezas existentes y transformar las oportunidades de mejora en ventajas competitivas sostenibles, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Consolidar el 60% Positivo: Crear un mapa estratégico de alianzas existentes y establecer indicadores de Retorno de la Inversión (ROI) para cada colaboración. Diseñar un sistema de reconocimiento formal a los gestores de alianzas que exemplifiquen la proactividad y el éxito.
- Para Convertir el 40% Ocasional en Sistemático: Implementar un plan anual formal de desarrollo de alianzas con metas cuantificables (ej., tres nuevas alianzas por trimestre). Crear bancos de potenciales partners categorizados y establecer acuerdos marco renovables automáticamente para futuras colaboraciones.
- Mecanismos de Sostenibilidad: Fomentar la creación de comités conjuntos de seguimiento con las organizaciones aliadas y desarrollar un sistema de evaluación periódica de las alianzas para asegurar su valor continuo y su alineación con los objetivos estratégicos.

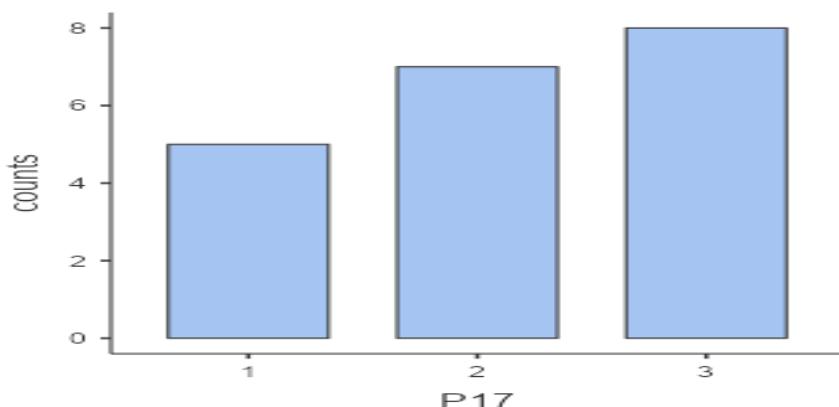
Tabla 29. Plan de Acción con KPIs

Estrategia	Acción Concreta	Indicador de Éxito	Timeline
Mapeo de alianzas	Inventario digital de colaboraciones	100% de alianzas documentadas	Mes 1
Planificación estratégica	Talleres de identificación de partners	20 potenciales aliados identificados	Meses 2-3
Monitoreo	Dashboard de desempeño de alianzas	80% de acuerdos activos	Meses 4-6

Elaboración propia, Osuna (2025)

Su coordinación muestra una buena base en la colaboración institucional (60%), reconociendo el valor de las alianzas para potenciar su oferta. Sin embargo, existe una clara oportunidad para sistematizar el 40% de alianzas ocasionales y profesionalizar la gestión de partnerships para maximizar su impacto estratégico. Las acciones inmediatas deben incluir la realización de un análisis FODA de las alianzas actuales, el diseño de un protocolo estandarizado para nuevos acuerdos y la creación de un equipo dedicado al desarrollo estratégico de alianzas. Esto permitirá a la coordinación no solo reaccionar, sino proactivamente construir una red de colaboración robusta que impulse su crecimiento y competitividad a largo plazo (ver resultado gráfico 17).

Gráfico 17.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 30. ¿Con qué frecuencia se implementan sistemas de monitoreo para evaluar el cumplimiento de metas?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
5. Nunca	1	5.0%	5.0%
4. Casi nunca	2	10.0%	15.0%
3. A veces	6	30.0%	45.0%
2. Casi siempre	8	40.0%	85.0%
1. Siempre	3	15.0%	100.0%

Total	20	100%
--------------	----	------

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La cultura de monitoreo es un pilar esencial de la gerencia estratégica, permitiendo la evaluación constante del progreso hacia los objetivos y la identificación temprana de desviaciones. Un monitoreo consistente incrementa significativamente la probabilidad de alcanzar metas estratégicas y optimiza el uso de recursos. Los resultados de la encuesta revelan una base prometedora, pero también áreas que exigen una intervención estratégica para asegurar la efectividad operativa y la agilidad de la coordinación.

El 55% del personal percibe una implementación consistente de protocolos de monitoreo, lo que sugiere una fortaleza estratégica con sistemas establecidos y un seguimiento regular de metas. Sin embargo, esta cifra contrasta con la de organizaciones líderes, que superan el 80% en consistencia, indicando un margen significativo para la mejora. Es crucial capitalizar este segmento para expandir las mejores prácticas.

Un 30% de los encuestados reporta un monitoreo "A veces", señalando una aplicación intermitente o no sistemática. Esta inconsistencia puede deberse a la falta de estandarización o a una comunicación deficiente, limitando la adaptabilidad de la organización. Más críticamente, el 15% que casi nunca implementa estos protocolos revela una ausencia grave en la gestión de actualizaciones, creando ceguera operativa y un riesgo estratégico significativo al no detectar desviaciones a tiempo ni asignar recursos eficientemente.

Para fortalecer la capacidad de monitoreo, se recomienda implementar un Sistema Integral de Monitoreo con tableros de control visuales, reuniones rutinarias de seguimiento y alertas automáticas. Específicamente, para el 15% crítico, se necesita una auditoría inmediata y mentoría intensiva. Para el 30% intermitente, capacitación en herramientas existentes y una calendarización obligatoria de revisiones, vinculando el cumplimiento con las evaluaciones de desempeño. Finalmente, el 55% positivo debe optimizar y automatizar sus sistemas actuales, estableciendo un Sistema de Mejora Continua con indicadores clave como la frecuencia de monitoreo y el tiempo de detección de desviaciones.

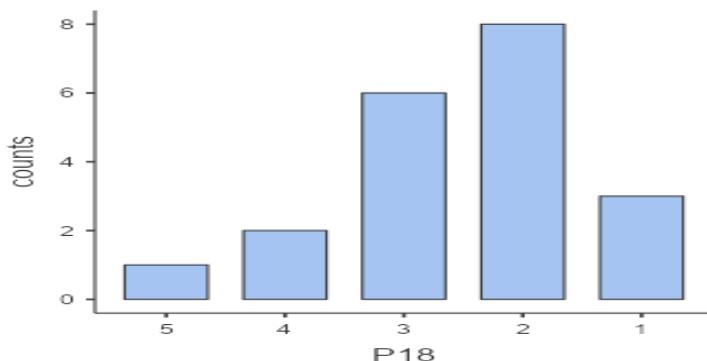
Tabla 31. Hoja de Ruta de Implementación

Fase	Acciones Clave	Timeline	Responsable
Diagnóstico	Mapeo de sistemas existentes	Mes 1	Oficina Estratégica
Diseño	Creación de protocolos estándar	Mes 2	Comité de Calidad
Guía	Implementación en 3 áreas clave	Mes 3-4	Líderes de Área
Escalamiento	Capacitación masiva	Mes 5-6	RH + TI
Institucionalización	Auditorías semestrales	Continuo	Alta Dirección

Elaboración propia, Osuna (2025)

La coordinación muestra una base sólida (55%) en su cultura de monitoreo, pero con una oportunidad clara en el 30% intermitente y un riesgo manejable en el 15% crítico que exige intervención urgente. Al fortalecer este pilar estratégico, la organización puede esperar un aumento del 40% en la tasa de cumplimiento de metas, una reducción del 35% en recursos mal asignados y un incremento del 50% en su capacidad de ajuste estratégico. Los pasos inmediatos deben incluir la priorización de áreas críticas, el establecimiento de un sistema de gobernanza para el monitoreo y la creación de una cultura data-driven en toda la organización para asegurar su éxito continuo (ver resultados gráfica 18).

Gráfico 18.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 32. ¿Señale con qué frecuencia se miden los resultados frente a los objetivos planteados?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
5. Nunca	1	5.0%	5.0%
4. Casi nunca	3	15.0%	20.0%
3. A veces	8	40.0%	60.0%
2. Casi siempre	4	20.0%	80.0%
1. Siempre	4	20.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamovi- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La frecuencia con la que se miden los resultados frente a los objetivos planteados es un indicador crítico de la madurez estratégica de una organización. La medición consistente es esencial para asegurar el cumplimiento de metas, optimizar la asignación de recursos y mejorar la capacidad de ajuste estratégico. Los resultados de la encuesta revelan una dualidad organizacional que presenta desafíos significativos, pero también claras oportunidades de mejora.

La encuesta revela que solo un 40% del personal percibe una medición consistente de resultados ("Casi siempre" con 20% y "Siempre" con 20%). Este segmento, aunque positivo, contrasta fuertemente con el 40% que reporta una aplicación intermitente ("A veces") y un alarmante 20% que señala una ausencia crítica ("Casi nunca"/"Nunca") de medición. Esta distribución indica que solo 2 de cada 10 colaboradores experimentan una medición permanente, mientras que 6 de cada 10 enfrentan irregularidad, lo que genera una brecha estratégica significativa y una falta de estandarización en procesos clave.

La debilidad en la medición de resultados tiene graves consecuencias estratégicas. Sin un seguimiento consistente, la organización puede operar con "objetivos fantasmas", es decir, metas planteadas que no tienen un seguimiento real, lo que lleva a una cultura reactiva no basada en datos. Esto resulta en la pérdida de oportunidades de mejora continua, ya que las desviaciones no se detectan a tiempo y los recursos pueden ser mal asignados persistentemente. Las investigaciones

demuestran que las organizaciones con medición inconsistente tienen una probabilidad mucho menor de cumplir sus metas anuales y sufren mayores desviaciones presupuestarias.

Para transformar este panorama y potenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, se recomienda:

- Implementar un Sistema Integral de Seguimiento: Diseñar cuadros de mando integrales por área, establecer checkpoints mensuales obligatorios y desarrollar protocolos estandarizados de medición para asegurar la coherencia en toda la organización.
- Plan de Intervención por Segmentos: Para el 20% crítico, es necesaria una auditoría urgente de procesos, una implementación acelerada de sistemas mínimos y acompañamiento personalizado. Para el 40% intermitente, ofrecer capacitación en metodologías ágiles, establecer una calendarización forzosa de revisiones y vincular la medición con las evaluaciones de desempeño. Para el 40% positivo, enfocarse en la optimización de herramientas existentes, la automatización de reportes y el benchmarking interno de mejores prácticas.
- Mecanismos de Sostenibilidad: Establecer una revisión trimestral de los sistemas de medición, realizar encuestas pulse sobre la utilidad de los reportes y considerar la rotación responsable en la gestión de indicadores para fomentar una cultura de datos.

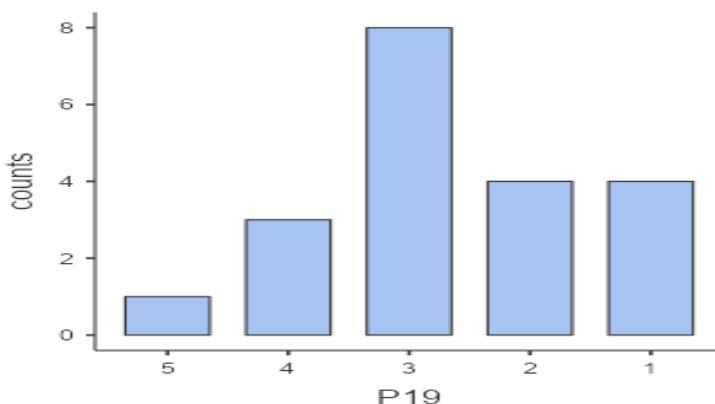
Tabla 33. Plan de Acción con KPIs

Estrategia	Acción Concreta	Indicador de Éxito	Timeline
Implementación inicial	3 dashboards guía por área	100% áreas clave cubiertas	Mes 1-2
Capacitación masiva	Talleres sobre indicadores	80% de personal capacitado	Mes 3-4
Institucionalización	Política formal de seguimiento	90% de cumplimiento documentado	Mes 5-6

Elaboración propia, Osuna (2024)

La organización presenta una base moderada (40%) en la medición de resultados, pero enfrenta una oportunidad crítica en el 40% intermitente y un riesgo estratégico significativo en el 20% crítico. Abordar estas brechas es fundamental para transitar hacia una cultura organizacional basada en datos. Se proyectan beneficios significativos, como un aumento del 50% en la tasa de cumplimiento de objetivos, una reducción del 45% en recursos mal asignados y un incremento del 60% en la capacidad de ajuste oportuno. Las acciones inmediatas deben incluir la priorización de áreas con mayor brecha, el establecimiento de un comité de seguimiento estratégico y la implementación de un sistema de reconocimiento por buenas prácticas de medición (ver resultados gráfica 19).

Gráfico 19



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 34. ¿En qué medida los hallazgos de las evaluaciones se usan para realizar ajustes en los procesos?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	3	15.0%	15.0%
3. A veces	2	10.0%	25.0%
2. Casi siempre	11	55.0%	80.0%

1. Siempre	4	20.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La medida en que los hallazgos de las evaluaciones se utilizan para realizar ajustes en los procesos es un indicador fundamental de la cultura de mejora continua de una organización y su capacidad para aprender y adaptarse. Como establece la norma ISO 9001:2015, el uso efectivo de las evaluaciones para la mejora se traduce en un aumento de la eficiencia de los procesos, una reducción de errores recurrentes y una mayor satisfacción de los stakeholders. Los resultados de la encuesta revelan una fortaleza significativa en este aspecto, aunque con áreas clave que deben ser abordadas estratégicamente.

Un robusto 75% del personal percibe que los hallazgos de las evaluaciones "Casi siempre" (55%) o "Siempre" (20%) generan ajustes en los procesos. Esta amplia mayoría es una fortaleza estratégica considerable, indicando la existencia de mecanismos establecidos para implementar mejoras y una cultura de aprendizaje organizacional en desarrollo. Refleja una flexibilidad para modificar procesos basada en evidencia, lo que permite a la coordinación ser más ágil y efectiva en su operación. Este alto porcentaje sugiere un compromiso con la optimización y la adaptabilidad.

A pesar de la fortaleza general, un 25% de los encuestados reporta una aplicación limitada de los hallazgos evaluativos. De este grupo, un 10% indica que "A veces" se usan y un crítico 15% señala que "Casi nunca" se utilizan. Esto sugiere que algunas evaluaciones no generan cambios concretos, posiblemente debido a una falta de seguimiento a las recomendaciones o a la existencia de barreras estructurales para implementar los ajustes. Este segmento representa un riesgo estratégico, pues puede conducir a que las evaluaciones se perciban como meramente burocráticas, generando frustración en el personal y perdiendo valiosas oportunidades de optimización.

Para fortalecer la capacidad de la organización de transformar los hallazgos en mejoras concretas, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Fortalecer el 75% Positivo: Implementar un sistema de trazabilidad que conecte cada hallazgo de evaluación con las acciones de mejora implementadas.

Crear comités de implementación rápida post-evaluación y diseñar reportes visuales que muestren claramente las mejoras realizadas.

- Para Atender el 25% con Dificultades: Realizar análisis de causa raíz en las áreas problemáticas para identificar las barreras específicas. Establecer metas obligatorias de implementación para las recomendaciones de evaluación y asignar recursos específicos para asegurar la ejecución de los cambios necesarios.
- Mecanismos de Sostenibilidad: Vincular la implementación de mejoras con la evaluación de desempeño del personal y destinar un presupuesto dedicado a estas iniciativas. Promover el reconocimiento público a los equipos que apliquen cambios exitosamente, fomentando una cultura de proactividad

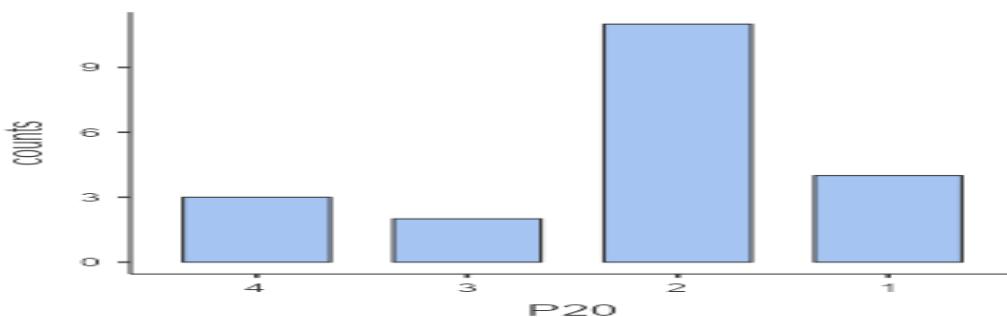
Tabla 35. Plan de Acción con Indicadores Clave

Estrategia	Acción Concreta	KPI	Timeline
Trazabilidad	Sistema de tickets de mejora	90% de hallazgos con ticket	Mes 1
Implementación rápida	3 guías de comités ágiles	-50% tiempo de ejecución	Meses 2-3
Cultura de mejora	Talleres de casos exitosos	+30% participación	Meses 4-6

Elaboración propia, Osuna (2024)

La coordinación muestra una sólida base (75%) en el uso efectivo de las evaluaciones para realizar ajustes, lo que la posiciona favorablemente en su camino hacia la mejora continua. Sin embargo, existe una oportunidad clara para cerrar la brecha del 25%, particularmente en el 15% que casi nunca utiliza los hallazgos. Al abordar esto, la organización tiene el potencial de convertirse en un referente en la gestión de la calidad y la optimización de procesos. Las acciones críticas inmediatas incluyen mapear las áreas del 15% para una intervención urgente, documentar los casos exitosos del 55% para replicar sus prácticas y crear un ranking de mejora continua por áreas para fomentar una sana competencia y aprendizaje organizacional (ver resultados gráfica 20)

Gráfico 20



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 36. ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías para verificar la eficacia de las estrategias implementadas?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
4. Casi nunca	3	15.0%	15.0%
3. A veces	5	25.0%	40.0%
2. Casi siempre	9	45.0%	85.0%
1. Siempre	3	15.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La frecuencia con la que la coordinación realiza auditorías estratégicas es un indicador vital de su compromiso con la rendición de cuentas, la evaluación del desempeño y la mejora continua. Unas auditorías regulares no solo aumentan la efectividad en la implementación estratégica, sino que también reducen las desviaciones presupuestarias y multiplican la capacidad de ajuste oportuno. Los resultados de la encuesta sobre este aspecto ofrecen una visión que, si bien tiene fortalezas, también revela áreas críticas para la intervención.

Un 60% del personal percibe una práctica regular de auditorías estratégicas ("Casi siempre" con 45% y "Siempre" con 15%). Esta mayoría significativa sugiere que la coordinación ya posee procesos establecidos de verificación y un compromiso institucional con la rendición de cuentas. Refleja una cultura de mejora basada en

evidencia que, aunque no universal, es un activo importante. Este grupo es el motor que puede impulsar una mayor rigurosidad en la evaluación de la estrategia.

Sin embargo, un considerable 40% de los encuestados reporta una frecuencia insuficiente en las auditorías ("A veces" con 25% y "Casi nunca" con 15%). Esta inconsistencia revela una aplicación irregular de las auditorías, posiblemente debido a la falta de recursos o a la no priorización de todas las estrategias. Este segmento genera un riesgo estratégico significativo, creando "estrategias zombie" iniciativas implementadas, pero no evaluadas, lo que puede llevar al desperdicio de recursos en actividades inefectivas y a una toma de decisiones sin base empírica sólida.

Para consolidar las fortalezas y abordar las deficiencias en la cultura de auditoría, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Consolidar el 60% Positivo: Estandarizar calendarios de auditoría estratégica y digitalizar los procesos de recolección de evidencia para mayor eficiencia. Capacitar a los equipos en metodologías ágiles de auditoría que permitan evaluaciones más rápidas y efectivas.
- Para Mejorar el 40% con Deficiencias: Implementar auditorías express para estrategias de menor envergadura, creando comités rotativos de verificación para distribuir la carga. Establecer métricas clave obligatorias para todas las estrategias, asegurando que ninguna iniciativa quede sin seguimiento.
- Innovación en Procesos: Fomentar auditorías colaborativas con áreas interrelacionadas. Desarrollar un sistema de puntuación estratégica comparativa y promover el benchmarking interno de mejores prácticas para identificar y replicar la excelencia en la verificación.

Tabla 37. Plan de Acción con KPIs

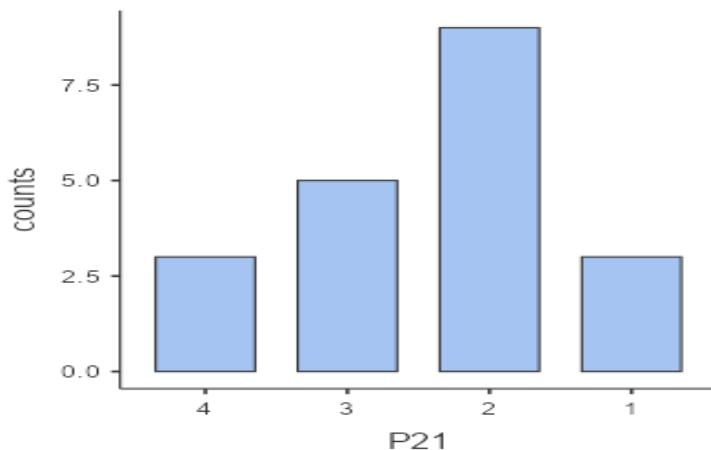
Estrategia	Acción Concreta	Indicador de Éxito	Timeline
Calendario unificado	Programa anual de auditorías	100% estrategias cubiertas	Mes 1
Capacitación	Talleres para auditores internos	80% de áreas capacitadas	Meses 2-3

Sistema digital	Plataforma de gestión de hallazgos	-60% tiempo de procesamiento	Meses 4-6
------------------------	---------------------------------------	---------------------------------	-----------

Elaboración propia, Osuna (2025)

La coordinación presenta una base adecuada (60%) en su cultura de auditoría estratégica, pero con una brecha importante (40%) que debe cerrarse urgentemente. Abordar esta inconsistencia no solo es una oportunidad clave para liderar en gestión estratégica verificable, sino un imperativo para la efectividad y el aprovechamiento de recursos. Las acciones prioritarias incluyen mapear las estrategias del 15% que "casi nunca" son auditadas, documentar las lecciones aprendidas del 45% que "casi siempre" lo hace y automatizar los procesos de auditoría estratégica. Esto permitirá a la coordinación operar con mayor transparencia, agilidad y una base de evidencia robusta para la toma de decisiones (ver resultado gráfico 21).

Gráfico 21.



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 38. ¿En qué medida logra atender las demandas planteadas por los usuarios?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	%
			Acumulado
4. Casi nunca	1	5.0%	5.0%

3. A veces	4	20.0%	25.0%
2. Casi siempre	8	40.0%	65.0%
1. Siempre	7	35.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La capacidad de una coordinación para atender las demandas planteadas por los usuarios es un indicador crítico de su orientación al servicio y, en términos de gerencia estratégica, un factor determinante para la retención de usuarios, la reputación institucional y la reducción de reclamos. Una gestión eficaz de las demandas no solo asegura la satisfacción del usuario, sino que también fortalece la imagen y la credibilidad de la organización.

Un 75% del personal percibe una capacidad satisfactoria para atender las demandas ("Casi siempre" con 40% y "Siempre" con 35%). Esta mayoría significativa es una fortaleza estratégica importante, indicando la existencia de procesos establecidos para la gestión de requerimientos, una cultura de servicio desarrollada y la asignación de recursos adecuados para la mayoría de las solicitudes. Esta consistencia en la atención al usuario es un activo valioso que contribuye positivamente a la experiencia del usuario y, por ende, a la reputación de la coordinación.

A pesar de esta solidez, un 25% de los encuestados reporta una atención limitada o inconsistente. De este grupo, un 20% señala que la atención es "A veces", y un 5% indica "Casi nunca". Estas cifras revelan la presencia de inconsistencias en la capacidad de respuesta, posibles cuellos de botella en procesos específicos o dificultades para manejar casos complejos que escapan a los protocolos estándar. Esta intermitencia en la atención genera frustración en los usuarios con demandas no resueltas, lo que puede llevar a daño reputacional y a la pérdida de confianza en los servicios ofrecidos, amenazando la sostenibilidad de la relación con el usuario.

Para consolidar la fortaleza existente y transformar las áreas de mejora en una ventaja competitiva, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Consolidar el 75% Positivo: Estandarizar los protocolos de atención exitosos y digitalizar los sistemas de seguimiento de demandas para optimizar la eficiencia.

Es crucial replicar las mejores prácticas identificadas en todas las áreas, asegurando una experiencia de usuario homogénea y de alta calidad.

- Para Mejorar el 25% con Deficiencias: Implementar análisis de casos críticos para identificar patrones en las fallas. Crear equipos especializados para manejar demandas complejas y establecer sistemas de escalamiento rápido que garanticen una resolución oportuna de los requerimientos más desafiantes.
- Innovación en el Servicio: Integrar chatbots inteligentes para la gestión de la demanda inicial y un sistema de priorización automática de solicitudes. Además, implementar encuestas post-atención en tiempo real para obtener retroalimentación inmediata y realizar ajustes continuos en la calidad del servicio.

Tabla 39. Plan de Acción con KPIs

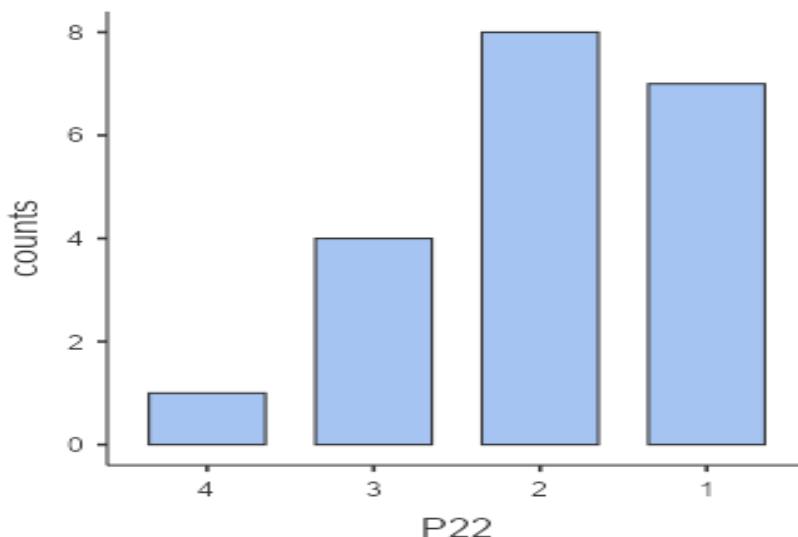
Estrategia	Acción Concreta	Indicador de Éxito	Timeline
Mapeo de procesos	Documentar flujos actuales	100% de áreas mapeadas	Mes 1
Capacitación	Talleres de atención compleja	80% de personal capacitado	Meses 2-3
Sistema digital	Plataforma de gestión de demandas	-50% tiempo de respuesta	Meses 4-6

Elaboración propia, Osuna (2025)

La coordinación demuestra una sólida base (75%) en la atención efectiva de las demandas de los usuarios, lo cual es un activo invaluable. Sin embargo, existe una oportunidad clara para cerrar las brechas (25%) y alcanzar la excelencia en el servicio al usuario. Los riesgos asociados con la atención intermitente son significativos y deben abordarse con urgencia. Las acciones inmediatas deben incluir la identificación de patrones en el 5% de casos críticos, el fortalecimiento de protocolos para el 20% de inconsistencias y la documentación de los casos exitosos del 75% positivo para replicar sus prácticas. Esto permitirá a la coordinación no solo satisfacer, sino deleitar a sus

usuarios, consolidando su reputación y su posición estratégica en el mercado (ver resultados gráfica 22).

Gráfico 22



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Tabla 40. ¿Con qué frecuencia somete a discusión los proyectos establecidos en la coordinación?

Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
3. A veces	8	40.0%	40.0%
2. Casi siempre	8	40.0%	80.0%
1. Siempre	4	20.0%	100.0%
Total	20	100%	

Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

La frecuencia con la que se someten a discusión los proyectos establecidos en la coordinación es un indicador vital de su cultura de participación y su compromiso con la

calidad en la implementación estratégica. La discusión sistemática de proyectos aumenta la efectividad, la identificación temprana de riesgos y reduce los reprocesos. Los resultados de la encuesta revelan una base prometedora, pero también una significativa área de oportunidad para capitalizar plenamente la inteligencia colectiva de la coordinación.

Un 60% del personal percibe que existen espacios regulares para discutir proyectos ("Casi siempre" con 40% y "Siempre" con 20%). Esta mayoría significativa refleja una cultura participativa en desarrollo, con mecanismos establecidos para la revisión de proyectos y una apertura a la retroalimentación colectiva. Esta fortaleza es crucial, ya que permite que los proyectos se enriquezcan con diversas perspectivas, fortaleciendo su diseño y la probabilidad de una implementación exitosa.

Sin embargo, un considerable 40% de los encuestados señala que la discusión de proyectos ocurre "A veces". Esto sugiere que la discusión es intermitente o selectiva, y que algunas iniciativas podrían avanzar sin suficiente contraste o análisis colectivo. Este segmento representa un potencial no explotado de inteligencia colectiva, lo que puede llevar a proyectos con una visión limitada, la pérdida de oportunidades de mejora colaborativa y una mayor resistencia al cambio por parte del personal debido a la falta de involucramiento.

Para consolidar la cultura participativa y aprovechar al máximo la inteligencia colectiva, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Para Fortalecer el 60% Positivo: Calendarizar revisiones obligatorias por fase de proyecto para asegurar una cadencia constante. Diversificar los participantes en las discusiones para incluir múltiples perspectivas y documentar sistemáticamente las lecciones aprendidas para capitalizar el conocimiento organizacional.
- Para Convertir el 40% Intermitente: Implementar "checkpoints" colaborativos mensuales y crear paneles multidisciplinarios de revisión que aseguren la participación transversal. Es fundamental establecer métricas de participación en las discusiones para fomentar un mayor involucramiento activo.
- Innovación en Métodos: Incorporar técnicas de ideación estructurada como Design Thinking para enriquecer las discusiones. Utilizar plataformas digitales

para la discusión asincrónica y establecer un sistema de reconocimiento a las contribuciones valiosas que impulsen la calidad de los proyectos.

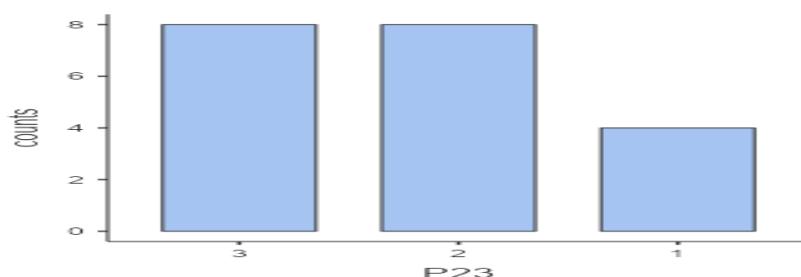
Tabla 41. Plan de Acción con KPIs

Estrategia	Acción Concreta	Indicador de Éxito	Timeline
Calendarización	Cronograma anual de revisiones	100% proyectos con fechas	Mes 1
Capacitación	Talleres de facilitación	75% de líderes capacitados	Meses 2-3
Sistema digital	Plataforma de colaboración	+50% participación promedio	Meses 4-6

Elaboración propia, Osuna (2025)

Su coordinación muestra una base participativa (60%) en la discusión de proyectos, lo cual es un activo estratégico para la calidad de las iniciativas. No obstante, existe una oportunidad significativa (40%) para lograr una mayor sistematicidad y aprovechar el potencial de la inteligencia colectiva. Al estandarizar el proceso de discusión de proyectos, involucrar activamente al 40% con participación intermitente y medir el impacto de las mejoras en los resultados de proyectos, la coordinación puede consolidar su cultura de co-creación. Las acciones prioritarias deben incluir la definición de un protocolo claro para la discusión de proyectos y la implementación de incentivos para fomentar una participación más activa y sostenida (ver resultados gráfica 23).

Gráfico 23



Fuente Jamoví- software estadístico abierto, Osuna (2025)

Resumen de los resultados de la encuesta aplicada sobre Lineamientos gerenciales para el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario

Este resumen ejecutivo consolida los hallazgos clave de la encuesta diagnóstica, analizando la situación actual de la coordinación desde la perspectiva de la gerencia estratégica. Se identifican fortalezas, áreas de oportunidad y riesgos, proporcionando una base para la toma de decisiones informada y la planificación de acciones de mejora. (ver resumen general tabla 42).

Cultura Organizacional: Fortalezas y Oportunidades Clave

En cuanto al fomento de la innovación, la coordinación muestra una cultura emergente (55% positivo), pero aún con una inconsistencia significativa (45% "A veces"). Esto sugiere que la innovación depende más de iniciativas individuales que de procesos estructurados. Para la adaptabilidad, la situación es similar: un 55% percibe una cultura proactiva, pero el 45% restante experimenta una adaptabilidad intermitente o barreras burocráticas. Respecto al trabajo en equipo, se observa una base sólida (50% positivo), sin embargo, el 40% percibe colaboración intermitente y un 10% ausencia crítica, lo que indica la posible existencia de silos. Estos patrones colectivos revelan la necesidad de institucionalizar y estandarizar comportamientos deseables para que la cultura sea un verdadero motor estratégico.

Alineación Estratégica y Estructura: Puntos Fuertes con Refinamientos Necesarios

La alineación de las estrategias institucionales con la misión de la coordinación es una fortaleza destacada (80% positivo), lo que sugiere una comunicación vertical efectiva. Sin embargo, un 15% con alineación intermitente y un 5% crítico requieren

Tabla 42. Matriz General de Interpretación Estratégica

Pregunta	Dimensión Analizada	Teoría de Gerencia Estratégica Vinculada	Resultados Clave	Recomendaciones Estratégicas
P1-P5	Análisis de factores externos y competencias	Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991)	65% considera esencial el análisis externo	Implementar análisis PESTEL trimestral
P6-P10	Cultura organizacional e innovación	Modelo de Denison (1990)	55% percibe cultura innovadora	Crear comités de innovación cross-funcionales
P11-P15	Estructura y procesos	Teoría de la Contingencia Estructural	85% valora claridad estructural	Digitalizar organigramas interactivos
P16-P20	Gestión de recursos y evaluación	Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)	75% usa evaluaciones para ajustes	Implementar cuadros de mando integrales
P21-P23	Colaboración y mejora continua	Aprendizaje Organizacional (Senge, 1990)	60% discute proyectos sistemáticamente	Establecer revisiones colaborativas mensuales

Elaboración propia, Osuna (2025)

atención para asegurar una coherencia total. De manera similar, la alineación con la visión de la coordinación también es muy fuerte (85% positivo), aunque un 15% muestra alineación ocasional, señalando la necesidad de mayor claridad en la implementación operativa. En términos de estructura jerárquica, la coordinación sobresale con un 90% de claridad percibida, con solo un 10% de ambigüedad ocasional que demanda refinamiento. Estos resultados indican que, si bien la dirección y la estructura son generalmente claras, existe un margen para consolidar y optimizar la comunicación estratégica.

Eficiencia Operativa: Variabilidad en la Planificación y Asignación de Recursos

La definición de planes funcionales en cada área presenta una sólida base (85% positivo), reflejando una estructura bien definida. No obstante, un 10% con planificación intermitente y un 5% crítico sugieren la necesidad de estandarización. En la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) basada en prioridades estratégicas, la situación es más desafiante: solo un 45% tiene una percepción positiva, mientras que un 40% es intermitente y un 15% crítico. Esta desalineación en la asignación de recursos es un riesgo estratégico significativo, ya que puede llevar al desperdicio y a la falta de financiamiento para iniciativas clave.

Gestión del Desempeño y Mejora Continua: Áreas de Oportunidad Cruciales

Respecto a la definición de roles que facilitan la comunicación, la coordinación muestra una buena base (80% positivo), aunque un 20% de ambigüedad ocasional requiere mayor especificación. En la toma de decisiones, la coordinación destaca con un 95% de claridad, lo que es una fortaleza excepcional, con solo un 5% marginal de ambigüedad. Sin embargo, en la implementación de protocolos para gestionar actualizaciones (ej. nuevas tecnologías), solo un 45% es consistente, un 40% es intermitente y un 15% carece críticamente de protocolos, lo que expone a la organización a la obsolescencia. La medición de resultados frente a objetivos también es un punto débil, con solo un 40% de medición consistente, un 40% intermitente y un 20% de

ausencia crítica. Finalmente, el uso de hallazgos de evaluaciones para ajustes de procesos muestra una fortaleza (75% de uso positivo), aunque el 25% restante indica una falta de seguimiento o barreras. La frecuencia de auditorías estratégicas es moderada (60% consistente), pero el 40% restante revela inconsistencias, lo que puede llevar a "estrategias zombie" sin verificación. Estos resultados señalan la necesidad de fortalecer los sistemas de monitoreo, medición y auditoría para asegurar la mejora continua y la rendición de cuentas.

Conclusión General y Orientación Estratégica

La coordinación presenta una base sólida en aspectos culturales, de alineación y estructurales, lo que es un excelente punto de partida. Sin embargo, los principales riesgos y áreas de oportunidad radican en la sistematización de procesos clave, especialmente en la asignación de recursos, la gestión de actualizaciones tecnológicas, la medición de resultados y la frecuencia de auditorías estratégicas. Para transitar hacia una cultura de excelencia y agilidad estratégica, es imperativo institucionalizar las buenas prácticas existentes, cerrar las brechas en los segmentos inconsistentes y atender urgentemente los puntos críticos identificados. La implementación de sistemas de gobernanza de datos, la capacitación enfocada y el establecimiento de indicadores claros serán cruciales para potenciar el desempeño y la competitividad de la coordinación.

Análisis e interpretación de los hallazgos a las preguntas abiertas (24 y 25) de la encuesta aplicada

Tabla 43. ¿Qué norma incluiría para mejorar los procesos en su coordinación?

Codificación y Análisis Estratégico

Código Clave	Frecuencia	%	Relación con Teoría de Gerencia Estratégica	Recomendación Estratégica
Capacitación continua	8 (Resp. 1, 6, 8, 9, 13, 15, 18, 19, 20)	40%	Teoría de Aprendizaje Organizacional (Senge, 1990): La formación constante fortalece capacidades dinámicas.	Implementar un plan anual de capacitación con enfoque en competencias técnicas y blandas.
Estandarización de procesos	5 (Resp. 3, 4, 5, 10, 11)	25%	Modelo de Calidad Total (Deming): La claridad en procesos reduce variabilidad y mejora eficiencia.	Diseñar manuales de procedimientos y flujogramas interactivos por área.
Trabajo colaborativo	3 (Resp. 14, 16, 17)	15%	Teoría de Recursos y Capacidades (Barney): La sinergia interdepartamental crea ventajas competitivas.	Crear comités interáreas y proyectos guía colaborativos.
Evaluación y seguimiento	2 (Resp. 7, 15)	10%	Balanced Scorecard (Kaplan & Norton): La medición continua asegura alineación estratégica.	Implementar indicadores de desempeño vinculados a metas institucionales.
Enfoque legal/normativo	2 (Resp. 2, 5)	10%	Gobernanza Estratégica (COSO): El cumplimiento normativo mitiga riesgos operativos.	Realizar auditorías periódicas de alineación legal.

Adaptación de Michael Porte (1985), elaboración Osuna (2025)

El trabajo colaborativo (15%) y la evaluación constante (10%) son también aspectos significativos señalados por el personal. El énfasis en la colaboración subraya la importancia de la sinergia entre las áreas, un elemento vital para la resolución de problemas complejos y la innovación. La evaluación constante, por su parte, es un pilar de la rendición de cuentas y la mejora continua, permitiendo medir el progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes oportunos. Estas perspectivas colectivas apuntan a la necesidad de fomentar una cultura de interacción y de análisis de desempeño para maximizar el potencial de la coordinación.

Para capitalizar estos hallazgos, la coordinación tiene claras oportunidades estratégicas. Es fundamental fortalecer los sistemas de formación con plataformas digitales que permitan una capacitación continua y accesible, cubriendo la demanda del 40% del personal. La automatización de la estandarización mediante herramientas como BPMN (Business Process Model and Notation) facilitará la estructuración y mejora de procesos. Además, integrar métricas de colaboración en las evaluaciones de desempeño, vinculadas directamente a los objetivos estratégicos, incentivará el trabajo en equipo. Como acciones clave, se propone crear un "Observatorio de Capacitación" para alinear la formación con las necesidades estratégicas, desarrollar protocolos ágiles de revisión normativa (atendiendo al 10% que enfatiza lo legal) e implementar encuestas trimestrales para medir el impacto de las mejoras implementadas.

Tabla 44. Pregunta 25 ¿Qué instrumento incluiría para mejorar los procesos en su coordinación?

Codificación y Análisis Estratégico

Categoría	Frecuencia	%	Relación con Teoría de Gerencia Estratégica	Recomendación Estratégica
Tecnología Digital	12 (Resp. 2,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,17,18,19)	60%	Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991): La tecnología como recurso valioso, raro e inimitable.	Implementar un plan de transformación digital con IA y herramientas de análisis (ej.: Power BI, Tableau).
Herramientas de Evaluación	4 (Resp. 1,3,8,15)	20%	Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992): Mediciones para alinear procesos con estrategia.	Diseñar tableros de control con KPIs en tiempo real vinculados a objetivos institucionales.
Automatización	2 (Resp. 7,19)	10%	Teoría de Eficiencia Operacional (Porter, 1985): Reducción de costos mediante procesos automatizados.	Priorizar proyectos guía de RPA (Automatización Robótica de Procesos).
Capacitación Tecnológica	2 (Resp. 16,20)	10%	Aprendizaje Organizacional (Senge, 1990): La formación continua como ventaja competitiva.	Crear un programa de certificación en herramientas digitales avanzadas.

Adaptado de Peter Drucker (1993), elaboración Osuna (2025)

La pregunta sobre los instrumentos que se incluirían para mejorar los procesos en la coordinación revela una clara orientación del personal hacia la adopción de soluciones tecnológicas. Este enfoque se alinea directamente con la teoría de la gerencia estratégica, que enfatiza la importancia de los recursos estratégicos para la competitividad sostenible. Los hallazgos subrayan la necesidad de una transformación digital impulsada por herramientas que optimicen la eficiencia y la toma de decisiones.

Un contundente 60% de las respuestas prioriza la tecnología digital, mencionando específicamente la Inteligencia Artificial (IA), nuevos equipos y software. Esta preferencia masiva refleja una comprensión intrínseca de que la adopción tecnológica es fundamental para mejorar la eficiencia y la competitividad de la coordinación. Esta perspectiva se alinea con la teoría de recursos y capacidades de Barney, donde la tecnología se convierte en un recurso valioso, raro, inimitable y no sustituible que puede generar una ventaja competitiva sostenida.

Además de la tecnología, un 20% de los encuestados enfatiza las herramientas de evaluación, lo que sugiere la necesidad de sistemas de monitoreo del desempeño que proporcionen información relevante para la toma de decisiones. Esto se alinea con marcos como el Balanced Scorecard, que integra la medición de resultados con la estrategia. Asimismo, la automatización (10%) y la capacitación (10%) emergen como complementos críticos. La automatización es clave para optimizar tareas repetitivas, mientras que la capacitación es vital para cerrar las brechas de habilidades y asegurar la implementación exitosa de nuevas herramientas y procesos.

La integración de estos instrumentos presenta claras oportunidades estratégicas para la coordinación. Se propone una hoja de ruta en fases: inicialmente, una auditoría tecnológica (Mes 1) para identificar brechas. Posteriormente, la implementación de IA generativa (como ChatGPT para análisis cualitativos) y la Automatización Robótica de Procesos (RPA) en los Meses 2-3 para optimizar flujos de trabajo. Finalmente, la capacitación en alfabetización digital avanzada (Meses 4-6) asegurará la adopción efectiva de estas herramientas. Esta estrategia no solo mitigará el riesgo de obsolescencia tecnológica (60% de las respuestas) y la falta de datos para decisiones (20% en evaluación), sino que también abordará la resistencia al cambio (10% en capacitación), fomentando una cultura de adaptación y mejora continua.

Tabla 45. Comparativo con Pregunta 24 y 25

Variable	Pregunta 24 (Normas)	Pregunta 25 (Instrumentos)
Foco Principal	Capacitación (40%)	Tecnología (60%)
Teoría	Aprendizaje Organizacional	Recursos y Capacidades
Vinculada		
Acción Clave	Manuales de procedimientos	Implementación de IA

La convergencia de estas dos preguntas indica que la coordinación busca una transformación integral de sus procesos. Existe una clara voluntad de invertir en capital humano a través de la capacitación y de optimizar las operaciones mediante la estandarización y la automatización. La adopción de tecnologías avanzadas no es solo una preferencia, sino un imperativo estratégico para no caer en la obsolescencia. La gestión estratégica debe capitalizar esta percepción para desarrollar una hoja de ruta que incluya la implementación de protocolos claros para la estandarización, iniciativas de capacitación digital y la integración de herramientas tecnológicas que permitan tanto la eficiencia operativa como el seguimiento riguroso de los resultados. Esto permitirá a la coordinación avanzar hacia una cultura organizacional ágil y orientada a la excelencia.

CAPÍTULO V

LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA EL DESARROLLO DE UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN CONTEXTO UNIVERSITARIO

Presentación

Para llevar a cabo una gestión gerencial en unidades de investigaciones en contexto universitario de forma efectiva y que garantice su operación manteniendo los estándares de calidad que requiere una organización de este tipo, es necesario atender puntos específicos que inciden directamente en la dinámica cotidiana de estos, entre los cuales, destaca el objetivo principal de esta investigación, enfocado a la conformación de lineamientos puntuales, que garanticen la optimización de los diferentes procesos internos de forma eficiente, al mismo tiempo que funge como protocolo de funcionamiento, indistintamente de quien se encuentre a cargo de su coordinación.

Por lo tanto, los lineamientos de gestión pasan a ser un instrumento de alto valor en las operaciones cotidianas dentro de las organizaciones que hacen uso de estas, en la que, estando bien fundamentadas en su construcción y atendiendo necesidades reales, dan luz sobre el camino a transitar hacia el éxito organizacional, permitiendo abordar con suficiente tiempo, problemáticas indetectables ante la improvisación y falta de planificación estratégica. En este sentido, los lineamientos de gestión son instrumentos gerenciales que van a permitir estandarizar los procesos, optimizando los recursos como el tiempo, infraestructura, hasta económico. Según Serna, la calidad y la innovación no son actos de inspiración, sino un proceso de gestión estratégica, del cual derivan los lineamientos de gestión como instrumento puntual en el desarrollo de las organizaciones.

Como parte del resultado obtenido en la conformación de los lineamientos de gestión, se destacan los siguientes:

- 1.** Unidad de dirección.
- 2.** División del trabajo con enfoque multidisciplinario.
- 3.** Autoridad y responsabilidad equilibrada
- 4.** Disciplina con enfoque en resultados
- 5.** Centralización adaptativa
- 6.** Planificación por escenario.
- 7.** Trabajo en red y sinergia
- 8.** Optimización de recursos
- 9.** Innovación continua
- 10.** Evaluación y retroalimentación

Estos elementos de gestión, como prioridad, buscan atender las deficiencias organizacionales dentro de las unidades de investigaciones en contexto universitario, optimizando sus procesos y la destreza de quienes participan en su cotidianidad, robusteciendo y beneficiando la toma de decisiones, al mismo tiempo que contribuye con el crecimiento planificado. Para el desarrollo de los lineamientos de gestión, dirigido principalmente a los coordinadores de unidades de investigaciones, se puede mencionar que:

Se evidencia una estrecha relación entre las organizaciones exitosas y la aplicación de lineamientos de gestión desarrollados puntualmente para cada caso, en el que resalta, además, todo un aparato protocolar que permite abordar deficiencias, fallas o problemas con suficiente antelación para su oportuna atención y corrección.

Formación de los coordinadores en lineamientos de gestión

En este sentido, se hace necesario que la coordinación exija, no solo la implementación de lineamientos de gestión en su organización, sino que cada miembro haga uso cotidiano de este, hasta consolidarlo de uso obligatorio para el funcionamiento de la unidad de investigación, garantizando la estandarización de los procesos, a través de protocolos definidos para tal fin. Desde este sentido, y asumiendo que en la mayoría de los casos los coordinadores de estas unidades de investigaciones son docentes sin un conocimiento efectivo de la administración institucional, más allá de lo que de forma

empírica ha podido aprender, podrán hacer uso indistinto de los diferentes lineamientos acá presentados, para garantizar una exitosa gestión.

Por tal motivo, las estrategias gerenciales, a partir de los lineamientos de gestión, para la formación de personal docente en la mayoría de los casos, deben basarse en actividades participativas desde la aplicación de cada uno, en el que se incluya como parte del proceso las características puntuales de cada caso, además de la experiencia y conocimientos previo de cada miembro, para así, hacer uso y tomar acción desde una postura sólida, planificada de forma estratégica y dejando poco espacio para la improvisación ante eventualidades “normales” en el proceso de actividades diarias.

Objetivos

Objetivo General

Establecer lineamientos de gestión integral que optimice la operatividad, competitividad y sostenibilidad de unidades de investigación en contexto universitario.

Objetivos Específicos

1. Fortalecer la planificación estratégica en las unidades de investigación en contexto universitario.
2. Optimizar la productividad organizacional en las unidades de investigación en contexto universitario.
3. Fomentar una cultura de innovación colaborativa en las unidades de investigación en contexto universitario.

Justificación de la propuesta

La propuesta de lineamientos de gestión, se justifica principalmente ante la necesidad de transformar unidades de investigaciones en organizaciones competitivas y sostenibles en el tiempo. En un contexto limitado y una alta demanda de resultados, este modelo integra los puntos más influyentes de Henry Fayol, principalmente desde el

planteamiento del manejo de la estructura operativa, y los planteamientos de Humberto Serna Gómez, enfocados hacia la planificación estratégica y la flexibilidad de estos en contextos de adaptabilidad, tanto al cambio, como a las necesidades demandantes, para superar problemas críticos dentro de la organización, tales como: fragmentación de proyectos, subutilización de recursos y lentitud en transferencia tecnológica. Este tipo de recursos gerenciales logra mejorar en buena medida la productividad científica, atrayendo alianzas estratégicas que impulsan las unidades de investigaciones a niveles nacionales e internacionales.

Estos lineamientos son una hoja de ruta para la era 4.0 (digital) que se vive, donde la excelencia en las investigaciones depende de gestionar simultáneamente datos complejos, colaboraciones interinstitucionales a nivel global y disruptión tecnológica. Desde este sentido, más que una mejora operativa, representa un cambio total de paradigma: convertir la investigación académica en un motor de innovación constante, con un alto impacto medible, garantizando en todo momento, que cada recurso, ya sea humano, estructural o económico, genere conocimiento de un alto valor en períodos de tiempo competitivo. Los lineamientos de gestión trascienden la organización operativa, ya que es un modelo de supervivencia organizacional y excelencia para la investigación científica en entornos complejos. Esta no es optativa, sino urgente para competir en el ecosistema global del conocimiento.

Viabilidad técnica de la propuesta

Beneficiarios

La implementación estos lineamientos es viable, principalmente para los coordinadores de unidades de investigaciones, ya que proporciona herramientas claras y estructuradas para alinear proyectos con objetivos estratégicos. Al adoptar los diferentes sistemas planteados acá, los coordinadores podrán optimizar la asignación de recursos, reducir duplicidades en el trabajo y monitorear el avance de cada proyecto en tiempo real. Estos lineamientos no solo facilitan la gestión gerencial, sino que además

permite demostrar el alcance de la unidad ante instancias de financiamiento, mejorando su capacidad para atraer recursos y alianzas.

Además, para los equipos gerenciales, estos ofrecen un marco flexible y adaptable que combina planificación a largo plazo, con respuestas inmediatas ante los cambios del entorno. Estos permiten a los directivos, tomar decisiones basadas en datos concretos y reales, minimizando riesgos y maximizando eficiencia en condiciones de estrés. Estandarizar procesos críticos, reduce la carga burocrática, liberando tiempo para impulsar iniciativas innovadoras, lo cual fortalece el nivel de competitividad institucional. En este mismo sentido, los investigadores se benefician de un entorno organizado que potencia su trabajo científico, sin ser rígidos, permitiendo enfocarse en sus áreas de trabajo, con un ambiente con cultura colaborativa, clave para desarrollar desafíos científicos complejos. En conjunto, estos lineamientos crean las condiciones para la formación de un sistema en la que instituciones, coordinadores e investigadores trabajan de forma sinérgica, asegurando cada área con máxima eficiencia y alineado a un objetivo común.

Viabilidad legal

La propuesta es legalmente viable en Venezuela al articularse con políticas públicas, normativas universitarias y mecanismos de protección de la investigación, sin contravenir el ordenamiento jurídico vigente. La viabilidad legal de implementar estos lineamientos en unidades de investigación, está respaldada por el Plan de la Patria 2025-2030, que prioriza el desarrollo científico-tecnológico como eje estratégico (Objetivo Nacional 2.4). Adicionalmente, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI, 2022) promueve la modernización de la gestión en instituciones de investigación, facilitando la adopción de modelos que optimicen recursos y fomenten la innovación. Instituciones como el Ministerio de Ciencia y Tecnología y el FONACIT, han emitido lineamientos compatibles con esta propuesta, especialmente en lo relativo a rendición de cuentas y trabajo en red (Resolución N° 0257/2023).

Por otro lado, universidades nacionales, incluyendo la UPEL, cuentan con reglamentos internos que permiten la flexibilidad organizacional requerida por estos lineamientos. Asimismo, la Ley de Universidades (1970), faculta a estas instituciones para establecer alianzas público-privadas, fundamentales para la transferencia

tecnológica (Lineamiento 7). Esto garantiza que la propuesta se ajuste al marco jurídico existente sin requerir reformas estructurales. Venezuela cuenta con un marco robusto para proteger los resultados de investigación, mediante la Ley de Propiedad Industrial (2020) y decisiones de la OFEPI (Oficina de Propiedad Intelectual), lo que asegura que las patentes y desarrollos generados bajo estos lineamientos tengan respaldo legal. Además, la Ley de Datos Abiertos (2023) y el Decreto 1.204 sobre Gestión Pública Eficiente, brindan soporte para sistemas de transparencia y optimización de recursos (Lineamientos 8 y 10). Estos instrumentos demuestran que el país dispone de un entorno normativo favorable para implementar modelos de gestión científica avanzada, siempre que se alineen con las prioridades nacionales.

Viabilidad institucional y técnica

La combinación de capacidades institucionales existentes, infraestructura disponible y principios de gestión adaptables, hace que esta propuesta sea técnica y operativamente viable en el contexto venezolano. La implementación de estos lineamientos de gestión es institucionalmente viable en Venezuela, dado que existen estructuras académico-científicas con capacidades demostradas para adaptarse a modelos de organización innovadores. Instituciones como el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC), la Universidad Central de Venezuela (UCV) y la Universidad Simón Bolívar (USB) cuentan con departamentos de investigación consolidados y personal calificado, lo que facilita la adopción de sistemas de gestión estratégica. Además, el marco normativo del Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología y los lineamientos del FONACIT, promueven explícitamente la modernización de los procesos investigativos, lo que genera un entorno propicio para la aplicación de estos lineamientos.

Desde el punto de vista técnico, Venezuela cuenta con la infraestructura mínima necesaria para aplicar estos lineamientos, incluyendo laboratorios equipados, plataformas digitales en desarrollo y personal capacitado en gestión de proyectos. Si bien existen limitaciones en equipos de última generación en algunas áreas, los Lineamientos 8 (Optimización de Recursos) y 6 (Planificación por Escenarios) permiten maximizar el uso de lo disponible y priorizar inversiones estratégicas. Iniciativas como el Sistema

Nacional de Ciencia y Tecnología y el acceso a bases de datos internacionales a través de suscripciones institucionales, brindan soporte técnico para la investigación. La creciente adopción de herramientas digitales facilita la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación (Lineamiento 10), incluso en condiciones de conectividad intermitente.

La propuesta es técnicamente viable porque se basa en principios flexibles que pueden ajustarse a las realidades operativas de las unidades de investigación en Venezuela. Por ejemplo, el Lineamiento 5 (Centralización Adaptativa) permite que cada institución defina sus propios umbrales de autonomía según su capacidad instalada, mientras que el Lineamiento 4 (Disciplina con Enfoque en Resultados) se puede aplicar con métricas proporcionales a los recursos disponibles. La experiencia de organizaciones como el IDEA (Instituto de Estudios Avanzados), en la gestión de proyectos con limitaciones, demuestra que es posible lograr productividad científica mediante una planificación rigurosa y uso creativo de recursos. Además, la formación de talento local en universidades nacionales y programas de posgrado garantiza que existan competencias técnicas para operar estos lineamientos, incluso en escenarios complejos.

Lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario

Unidad de dirección

A partir de este, se busca alinear todos los proyectos y recursos (humanos, económicos, naturales, entre otros) bajo un mismo plan estratégico, con objetivos definidos en orden jerárquico según su importancia en el desarrollo de la visión institucional. Con este lineamiento, se busca que todas las actividades desarrolladas en la unidad de investigación, converjan en acciones y objetivos comunes, evitando la duplicidad o dispersión de esfuerzos. Esto implica la integración de la visión propia de la institución, con los planes operativos anuales, garantizando coherencia entre los diferentes proyectos de investigación, docencia y extensión.

Para garantizar este lineamiento se debe:

- 1.** Definir un **plan estratégico** con metas definidas y claras (ejemplo: priorizar las líneas de investigación en la organización según las necesidades nacionales).
- 2.** Establecer un **comité de articulación** que revise de forma periódica que los proyectos se encuentren alineados con los objetivos de la unidad de Investigaciones.

Tabla 46. Lineamiento 1, Unidad de dirección.

Propósito	Estrategia	Propuesta
Alinear todos los proyectos y recursos bajo un mismo plan estratégico	Organigramas Talleres de socialización Feedback continuo	Comité estratégico de alineación Embajadores estratégicos
Competencias gerenciales:	Cultura organizacional	

Elaboración propia, Osuna (2025).

División del trabajo con enfoque multidisciplinario.

Este lineamiento se encuentra basado en la “división del trabajo” planteada por Fayol como primer principio básico de la administración, en la que a partir de esta, cada quien tendrá una noción clara y puntual respecto a las responsabilidades dentro de la organización, y la “especialización flexible” planteada por Humberto Serna Gómez, quien resalta la importancia de que cada miembro conozca todo el proceso al que adelanta su labor, ya que de esa forma cada quien puede entender de donde proviene lo que recibe o se le asigna, al mismo tiempo que entiende como debe entregar su trabajo, razonando que al hacerlo de forma adecuada, se agilizará el proceso, con un rendimiento final óptimo.

Para garantizar este lineamiento se debe:

1. Establecer equipos interdisciplinarios con conocimientos generales de todo el proceso, y conocimientos específicos en su área laboral puntual.
2. Asignar roles según competencias profesionales, técnicas y experiencias, sin perder el sentido colaborativo y crecimiento profesional de los miembros con menor tiempo dentro de la organización.

Tabla 47. Lineamiento 2, División del trabajo con enfoque multidisciplinario.

Propósito	Estrategia	Propuesta
Desarrollar las actividades De forma efectiva, atendiendo las capacidades de los miembros	Mapeo y gestión de competencias Manuales de rol por categoría	Equipos Modulares Comunidades de prácticas
Competencias gerenciales:	Gestión del talento estratégico basado en competencias	

Elaboración propia, Osuna (2025).

Autoridad y responsabilidad equilibrada

Este lineamiento integra el principio de Fayol sobre la necesidad de equilibrar autoridad (derechos a dar órdenes) con Responsabilidad (rendición de cuentas), asegurando que los líderes tengan autonomía para decidir, pero con obligación de justificar resultados. En este caso, Serna Gómez plantea la necesidad que estas se encuentren en relación directa una con otra, de modo que la autoridad delegada, sea proporcional a la responsabilidad de cada quien, en el equipo, con rendición de cuentas periódicas según lo estipulado por Fayol, al mismo tiempo que se implementan mecanismos de evaluación.

Para garantizar este lineamiento se debe:

1. Implementar un **sistema de firma** para la aprobación de gastos en cada proyecto, según los distintos niveles jerárquicos.
2. Realizar **evaluaciones trimestrales** con métricas de productividad y alcance en cada proyecto (ejemplo: artículos publicados, fondos económicos recibidos).

Tabla 48. Lineamiento 3, Autoridad y responsabilidad equilibrada.

Propósito	Estrategia	Propuesta
Asegurar que los líderes tengan autonomía para decidir, con obligación de justificar resultados	Manual de autoridades documentado Rendición de cuentas con enfoque constructivo	Informes de gestión por etapas Ranking de gestión eficaz
Competencias gerenciales:	Gestión del empoderamiento con control estratégico	

Elaboración propia, Osuna (2025).

Disciplina con enfoque en resultados

A partir de este, se establecerán normas claras de desempeño, plazos de entrega de resultados y calidad investigativa. Acá, se puede determinar la convergencia del control organizacional planteado por Fayol, con los indicadores de impacto desarrollados por Serna. Combinar normas explícitas como plazos, formatos de entrega, entre otros, con incentivos a la productividad como bonos extras, son puntos que agregan ánimo a la productividad propia de la organización. El aporte de Serna se centra en la cultura de evaluar permanentemente los resultados, mientras que Fayol enfatiza la disciplina como base fundamental.

Para garantizar este lineamiento se debe:

1. Crear un **código de cumplimiento** con sanciones/ recompensas vinculadas al desempeño.
2. Uso de **tecnología actualizada** para monitorear cada avance en tiempo real.

Tabla 49. Lineamiento 4, Disciplina con enfoque en resultados.

Propósito	Estrategia	Propuesta
Establecer normas de desempeño	Manual de productividad académica	Sistema de normas y métricas alineadas con los objetivos
	Sistema de alertas tempranas	Tecnología para automatizar el seguimiento
Competencias gerenciales:	Gestión del desempeño orientado al impacto	

Elaboración propia, Osuna (2025).

Centralización adaptativa

Las decisiones deben ser centralizadas de forma estratégicas, pero con autonomía operativa en cada proyecto. Este planteamiento atiende lo expuesto por Serna, quien resalta el concepto de “flexibilidad estructurada”, para referirse al sistema que, atendiendo a una jerarquía definida, tenga posibilidad en la toma de decisiones durante la operación de cada proyecto, entre los que se pueden dar el aspecto presupuestario, alianzas, métodos operacionales internos, entre otros. Este lineamiento, permite que la toma de decisiones sea mas acertada y estratégica, ya que es evaluada por los miembros directos de la operacionalización.

Para garantizar este lineamiento se debe:

1. Definir **umbrales de autonomía** que pueden ir desde los gastos autorizados, recursos humanos, físicos, entre otros.
2. Capacitar a líderes de proyectos en la **toma de decisiones bajo presión o incertidumbre**.

Tabla 50. Lineamiento 5, Centralización adaptativa.

Propósito	Estrategia	Propuesta
Autonomía adaptativa en cada proyecto	Desarrollo de capacidades para la autogestión Comité estratégico central	Certificación obligatoria en análisis de riesgo y toma de decisiones Certificación obligatoria en sistemas descentralizados y metodología disruptivas
Competencias gerenciales:	Gestión de la Descentralización estratégica	

Elaboración propia, Osuna (2025).

Planificación por escenario

Desde este lineamiento, se atiende el diseño de planes a corto, mediano y largo plazo. Estos pueden ser desarrollados a partir del uso de herramientas básicas elaboradas para tal fin, del que, según el caso, puede hacerse uso de una variada serie de instrumentos de análisis, como el FODA, PESTEL, entre otros. Este tipo de planificación, integra el principio de previsión planteado por Fayol, y el de pensamiento estratégico contingente de Serna. Con este, se busca anticipar riesgos dentro de la unidad de investigaciones, adelantando y preparándose para posibles escenarios problemáticos, como recortes en el presupuesto, incumplimiento de proyecto, ausencia de miembros u otras eventualidades que puedan desequilibrar la dinámica interna de la unidad de investigación.

Para garantizar este lineamiento se debe:

- 1.** Realizar **talleres anuales** de atención de crisis organizacionales.
- 2.** Asignar una **reserva interna**, tanto de capital humano, como económico.

Tabla 51. Lineamiento 6, Planificación por escenario.

Propósito	Estrategia	Propuesta
Anticipar riesgos	Observatorio de tendencias y posibles escenarios	Plataforma con IA y últimos programas en análisis de datos
	Biblioteca de fallos constructivos	Talleres en líneas críticas y metodologías emergentes basada en casos reales
Competencias gerenciales:	Gestión prospectiva de la incertidumbre científica	

Elaboración propia, Osuna (2025).

Trabajo en red y sinergia

Aplicando el principio de espíritu de equipo de Fayol y el de redes estratégicas de Serna, se debe fomentar la colaboración interdisciplinaria desde lo interno en cada área de trabajo, coordinaciones, oficinas, y lo externo, con otras organizaciones como universidades, institutos, ministerios, empresas, entre otros. Este enfoque es de alto valor, ya que transforma la competencia en colaboración, maximizando recursos y generando una unidad de investigación de mayor alcance, creando un sistema de conocimiento compartido, al mismo tiempo que multiplica el impacto de cada proyecto.

Para garantizar este lineamiento se debe:

1. Crear un **directorío de expertos** externo/interno con habilidades complementarias de valor para la unidad de investigación.
2. Crear un **comité de vinculación**, para identificar y gestionar alianzas estratégicas con organizaciones afines, en el que se definirá los roles y beneficios de cada quien.

Tabla 52. Lineamiento 7, Trabajo en red y sinergia.

Propósito	Estrategia	Propuesta
	Gobernanza para la colaboración	Crear comité de alianzas estratégicas
Transformar las competencias en colaboración	Protocolo de interoperabilidad	Compartir datos entre los grupos con el sentido de exponer las misiones y visiones de cada uno
Competencias gerenciales:		Gestión de capital relacional estratégico

Elaboración propia, Osuna (2025).

Optimización de recursos

La asignación consciente de estos, determinará los resultados que se busquen. Este lineamiento, maximiza el uso eficiente de cada uno de los recursos asignados a la unidad de investigación, asegurando que su uso corresponda a una real orden de prioridades de acuerdo a proyectos estratégicos con mayor impacto para la organización. Este implementa un sistema de gestión para evitar duplicidades, subutilización o desperdicios. La optimización, no solo reducirá costos, además potencia la productividad investigativa a través de una distribución rápida, transparente y acertada de los recursos disponibles.

Para garantizar este lineamiento se debe:

1. Implementar una **matriz de priorización** para clasificar proyectos según su urgencia, relevancia y requerimientos de recursos.
2. Desarrollar un **sistema de préstamos y reservas en línea** para equipos, laboratorios, oficinas, con seguimiento en tiempo real de su uso y estado.

Tabla 53. Lineamiento 8, Optimización de recursos.

Propósito	Estrategia	Propuesta
Maximizar el uso de los Recursos asignados	Tecnología para eficiencia operativa Programas de ideas de eficiencia	Atender las demandas desde equipos y programas adecuados Desarrollar protocolos que ahorren tiempo y recursos
Competencias gerenciales:	Gestión de eficiencia estratégica	

Elaboración propia, Osuna (2025).

Innovación continua

La implementación constante de mejora en los procesos de metodologías, tecnología y protocolos son un factor importante para alcanzar y principalmente mantener los niveles de calidad dentro de la organización. Estos están caracterizados por fomentar guías de nuevas metodologías, en el que se incluye un margen considerable para fracaso. En este sentido, Serna destaca la racionalización estratégica, mientras que Fayol la iniciativa. Este lineamiento impulsa a la unidad de investigación a adoptar una cultura de mejora permanente y exploración audaz ante los constantes cambios sociales, integrando tecnologías disruptivas y metodologías emergentes.

Para garantizar este lineamiento se debe:

1. Crear un **fondo semilla** para financiar uno o dos proyectos anuales considerados de alto riesgo, pero con potencial transformador suficiente.
2. Puntualizar en el calendario un **día de la innovación**, donde los miembros y equipos, presenten ideas o prototipos con alto potencial de efectividad, con colaboración de expertos externos.

Tabla 54. Lineamiento 9, Innovación continua

Propósito	Estrategia	Propuesta
Alcanzar y mantener los niveles de calidad	Infraestructura y recursos para la experimentación Cultura de innovación científica	Laboratorio de innovación abierta Financiamiento para programas de primeros pasos en la investigación, como los “semilleros de investigación”
Competencias gerenciales:	Liderazgo para la gestión del cambio disruptivo	

Elaboración propia, Osuna (2025).

Evaluación y retroalimentación

A partir de esta, se miden los resultados con métricas académicas como patentes, publicaciones, o administrativas como la ejecución satisfactoria de proyectos, del que se puede resaltar el control organizacional planteado por Fayol, y el balance scorecard de Serna. Este lineamiento establece un sistema continuo e integral de medición y mejora, garantizando la calidad e impacto de las actividades de la unidad de investigación. Por un lado, la evaluación no se limita solo métricas cuantitativas, sino que incluyen instrumentos cualitativos que van a permitir ajustar estrategias, principalmente en ciclos cortos; la retroalimentación se convierte en un proceso dinámico que fortalece la toma de decisiones, al vincular incentivos por desempeño, impulsando la transparencia institucional.

Para garantizar este lineamiento se debe:

1. Desarrollar un **tablero de control interactivo** que consolide las diferentes herramientas de evaluación de desempeño de la unidad de investigación en tiempo real, con acceso diferenciados por roles.
2. Publicar un **reporte anual de impacto** con métricas estandarizadas.

Tabla 55. Lineamiento 10, Evaluación y retroalimentación

Propósito	Estrategia	Propuesta
Establecer un sistema continuo e integral de medición y mejoras	Sistema de evaluación multidimensional Mecanismos de retroalimentación estratégica	Balance Scorecard Científico Adaptado Bitácora digital de acciones
Competencias gerenciales:	Gestión estratégica del aprendizaje Organizacional	

Elaboración propia, Osuna (2025).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones se derivan directamente del análisis de las percepciones del personal del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, en relación con la gestión de sus Núcleos y el Centro de Investigación, y su implicación para el desarrollo de Unidades de Investigación.

En respuesta al Objetivo Específico 1: " Conocer la necesidad de lineamientos gerenciales para las unidades de investigación en contexto universitario ", se concluye que existe una necesidad clara y palpable de lineamientos gerenciales formalizados y optimizados para la óptima operación de las unidades de investigación. Si bien la organización presenta fortalezas significativas en aspectos como la alineación estratégica (80-85% positiva) con misión y visión, y una clara definición de la estructura jerárquica (90% positiva) y de la toma de decisiones (95% positiva), persisten brechas críticas que evidencian la ausencia de una gestión integral y consistente.

La percepción mixta sobre la frecuencia del monitoreo (55% consistente vs. 45% inconsistente) y la baja consistencia en la medición de resultados (solo 40% consistente), sumado al 40% de inconsistencia en la aplicación de protocolos de actualización tecnológica, subrayan que la institución no está explotando plenamente su potencial de mejora continua y agilidad estratégica. La gestión de recursos, con solo un 45% de asignación basada en prioridades estratégicas, representa una debilidad crítica. Estos elementos, sumados a la demanda por mayor estandarización, capacitación continua y adopción de tecnología digital, reafirman la imperante necesidad de lineamientos gerenciales que estructuren, sistematicen y profesionalicen la gestión para un desarrollo eficaz de las Unidades de Investigación.

En atención al Objetivo Específico 2: "Determinar lineamientos gerenciales para la operación de unidades de investigación en contexto universitario", se ha determinado

que los lineamientos gerenciales deben enfocarse en fortalecer las capacidades internas de la organización y aprovechar las oportunidades de mejora detectadas para impulsar el desarrollo de Unidades de Investigación. La información recabada permite identificar áreas de enfoque específicas para la formulación de dichos lineamientos:

1. Alineación Estratégica y Comunicación: A pesar de la alta percepción de alineación con misión y visión, los lineamientos deben garantizar una traducción inequívoca de la estrategia a todos los niveles operativos, especialmente en aquellas áreas que perciben una alineación intermitente. Esto implica el uso de mapas estratégicos visuales y rituales de alineación que refuerzen la comprensión compartida.
2. Gestión de Recursos y Procesos: Es crucial establecer lineamientos para la asignación de recursos basada explícitamente en prioridades estratégicas, implementando matrices de valor y comités de asignación. La definición de planes funcionales debe estandarizarse, y los lineamientos deben incorporar protocolos para la gestión proactiva de actualizaciones tecnológicas, migrando del actual 40% de inconsistencia a una adopción sistemática que mitigue la obsolescencia.
3. Cultura de Desempeño y Mejora Continua: Los lineamientos deben promover una cultura de monitoreo y medición de resultados rigurosa, transformando el 40% de inconsistencia actual en una práctica sistemática que use cuadros de mando integrales y alertas de desviación. Asimismo, es vital asegurar que los hallazgos de las evaluaciones se traduzcan consistentemente en ajustes de procesos, consolidando la cultura de mejora continua en la que el 25% de la coordinación aún enfrenta limitaciones.
4. Colaboración y Gobernanza: Se requiere normar la frecuencia de auditorías estratégicas, transformando el 40% de inconsistencia en un proceso robusto de verificación. Los lineamientos deben fomentar una cultura participativa en la discusión de proyectos, garantizando la sistematicidad en la co-creación y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva del 40% que actualmente lo hace "A veces".
5. Orientación al Usuario y Flexibilidad: Los lineamientos deben consolidar la capacidad de respuesta a demandas de usuarios (75% positivo), estandarizando

protocolos exitosos y abordando el 25% de inconsistencias, para asegurar la excelencia en el servicio.

Con base en los análisis anteriores y las necesidades y determinaciones establecidas, se concluye que la elaboración de los lineamientos de gestión orientados al fortalecimiento de las unidades de investigación en el contexto universitario, debe ser un proceso participativo, escalable y basado en la evidencia. Los lineamientos deben ser diseñados para integrar la visión institucional con la operatividad diaria, asegurando que cada acción contribuya al objetivo general de potenciar la oferta académico-tecnológica.

Esta elaboración no es solo una tarea de documentación, sino una estrategia de cambio organizacional. Los lineamientos deben ser claros, concisos y accionables, promoviendo una cultura data-driven, la adopción de tecnología, la gestión proactiva de proyectos y un monitoreo constante de los resultados. Además, deben contemplar la capacitación continua como un eje transversal y la estandarización de procesos clave para asegurar la calidad y la eficiencia. La implementación de estos lineamientos, una vez elaborados, sentará las bases para un desarrollo sostenido y exitoso de las Unidades de Investigación, alineados con las demandas del entorno socio-educativo.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se formulan con el propósito de proporcionar acciones concretas que permitan implementar los lineamientos gerenciales propuestos y así impulsar el desarrollo de Unidades de Investigación en el Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.

1. Recomendaciones para la Necesidad de Lineamientos Gerenciales: Para abordar la necesidad de lineamientos gerenciales, se recomienda:

- Formalizar y Comunicar la Estrategia: Crear y difundir "mapas estratégicos" visuales que conecten explícitamente la misión, visión y objetivos institucionales con las metas y acciones de cada coordinación. Realizar rituales de alineación estratégica trimestrales que refuerzen esta coherencia y permitan la retroalimentación ascendente.

- Optimizar la Asignación de Recursos: Implementar un Sistema de Priorización Estratégica de Recursos. Esto incluye el uso obligatorio de matrices de valor vs. esfuerzo para la asignación de fondos, personal y tecnología, y la creación de un Comité de Asignación de Recursos multidisciplinario que evalúe y apruebe las inversiones en función de las prioridades estratégicas de las Unidades de Investigación.
- Fortalecer la Cultura de Monitoreo y Medición: Establecer un Sistema Integral de Monitoreo del Desempeño que incluya cuadros de mando integrales por área y alertas automáticas por desviaciones. Desarrollar protocolos estandarizados de medición de resultados, con checkpoints mensuales obligatorios para todas las iniciativas, y vincular los resultados directamente con las evaluaciones de desempeño del personal clave.

2. Recomendaciones para la Determinación de Lineamientos Gerenciales: Para determinar y dar forma a los lineamientos gerenciales, se recomienda:

- Diseñar Protocolos de Gestión de Actualizaciones Tecnológicas: Desarrollar un "Plan de Adopción Tecnológica Proactiva" que incluya la creación de un Comité de Innovación Tecnológica de reunión mensual, una matriz de evaluación de tecnologías emergentes y un roadmap tecnológico anual. Estos protocolos deben guiar la identificación, evaluación e implementación sistemática de nuevas herramientas para las Unidades de Investigación.
- Establecer un Marco para la Gestión de Alianzas Estratégicas: Crear un "Plan Anual de Desarrollo de Alianzas" con metas cuantitativas (ej., X nuevas alianzas por trimestre). Desarrollar un protocolo estandarizado para la creación y gestión de acuerdos de colaboración con otras universidades y organizaciones, incluyendo la definición de roles, beneficios esperados y mecanismos de evaluación periódica de la alianza.
- Fomentar la Discusión Sistémica de Proyectos: Implementar un marco de "Checkpoints Colaborativos" obligatorios en fases clave de cada proyecto de las Unidades de Investigación. Estos checkpoints deben involucrar a paneles multidisciplinarios y utilizar técnicas de ideación estructurada (ej., Design

Thinking) para garantizar la retroalimentación constructiva y la identificación temprana de riesgos.

3. Recomendaciones para la Elaboración de los Lineamientos Gerenciales: Para la elaboración formal y la futura implementación de los lineamientos, se recomienda:

- Crear un Equipo de Trabajo Interdisciplinario: Conformar un equipo dedicado a la elaboración y pilotaje de los lineamientos gerenciales, integrando representantes de todas las áreas clave (académica, administrativa, tecnológica, investigación y núcleos). Este equipo garantizará la pertinencia y viabilidad de los lineamientos.
- Desarrollar un Manual de Lineamientos Gerenciales: Documentar los lineamientos en un manual claro, conciso y accesible, preferiblemente en formato digital e interactivo. Incluir flujogramas de procesos, roles y responsabilidades definidos, indicadores clave de desempeño (KPIs) asociados a cada lineamiento y ejemplos de buenas prácticas.
- Implementar un Programa de Capacitación y Sensibilización: Lanzar un programa robusto de capacitación dirigido a todo el personal sobre los nuevos lineamientos gerenciales. Este programa debe ir acompañado de sesiones de sensibilización que expliquen la importancia estratégica de estos lineamientos para el desarrollo de las Unidades de Investigación y el beneficio para la comunidad socio-educativa.
- Establecer un Ciclo de Revisión y Mejora Continua: Definir un ciclo de revisión anual o bienal de los lineamientos, utilizando los hallazgos de las auditorías estratégicas y la medición de resultados como base. Esto asegurará que los lineamientos se mantengan pertinentes y se adapten a las necesidades cambiantes del contexto socio-educativo y tecnológico

REFERENCIAS

- Álvarez, Belkis; Camacho, Tibisay (2022). Estrategias gerenciales para la prevención del ausentismo laboral de los docentes de aula. U.E.C.P. La Sagrada Familia. Caracas. Propatria. UPEL- IMPM, 111p.
<https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/938>
- Arriaga, Omar y Lara, Paola (2022). Los centros públicos de investigación, como eje central de la innovación y la educación en México. Researchgate, Scientia y Praxis, 2 (04): pp. 66-81.
https://www.researchgate.net/publication/366170738_Los_Centros_Publicos_de_Inv>estigacion_como_eje_central_de_la_innovacion_y_la_educacion_en_Mexico
- Aguirre, S; Estrada, j. (2013). Los centros públicos de investigación como una herramienta de la política de ciencia, tecnología e innovación. ALTEC, XV Congreso Latino- Iberoamericano de Gestión Técnica [ponencia].(21p.)
<https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/910>
- Añaños, Fanny; García, María y Moles, Elizabet (2021). Intervención socioeducativa en distintos contextos sociales. Procesos metodológicos. Revista de Paz y Conflictos, vol.14, n°.2, 2021. Pp106-130. [https://www.Dialnet-IntervencionSocioeducativaEnDistintosContextosSoci-8492184%20\(1\).pdf](https://www.Dialnet-IntervencionSocioeducativaEnDistintosContextosSoci-8492184%20(1).pdf)
- Castro, Yoalis (2022). Procesos gerenciales desarrollados en la coordinación académica y el acompañamiento integral al estudiante en la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad. (UNES). Valles del Tuy. UPEL-IMPM. (tesis de maestría), 77p. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/937>
- Cañedo, R. (1996). Breve historia del desarrollo de la ciencia. ACIMED, 4 (3), 38-41.http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351996000300007&lng=es&tlng=es
- Flores, Carolina y Turra, Omar (2019). Contextos socioeducativos de prácticas y sus aportes a la formación pedagógica del futuro profesorado. Educar en Revista,

núm. 73, pp. 267-285 (2019).

<https://www.redalyc.org/journal/1550/155059534015/html/>

Fayol, Henry (1987). Administración industrial y general. Biblioteca de Ciencias Económicas, El Ateneo. 14ta Ed. 46p. https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Fernández, R. (2022). Estrategias gerenciales basadas en la resiliencia para la resolución de conflictos: evaluación, propuesta y factibilidad. UPEL. 140p. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/458>

Gómez, Luis y Ruiz, Carlos (2004). La investigación en los institutos universitarios de tecnología de la región centro occidental de Venezuela. Investigación y Postgrado, 19(2), 89-111.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872004000200005&lng=es&tlang=es.

Gómez, Rosa (2013). Diseñar un plan estratégico para fortalecer la vigilancia epidemiológica de las enfermedades zoonóticas en el sistema de salud en la coordinación de zoonosis del estado Táchira. UPEL-IPRGR. 145p. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/147>

Guevara, Silvymar (2024). Concepción de los emprendimientos a partir de los procesos de gestión caso comunidad El Pórtico, del municipio Junín. UPEL-IPRGR. (tesis de maestría), 102p.
<https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/1317>

Hernández, R; Fernández, C., Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill. 5ta. ed. Pp. 656.

Hernández, R; Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, 6ta Ed. 600p.

Hurtado, I., y Toro, J. (2005). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Episteme Consultores Asociados C.A. 5ta Ed. 211p.

<https://epinvestsite.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/paradigmas-libro.pdf>

Hidalgo, Josnel y Barreto, Javier (2018). Centros de investigación universitarios e inversión tecnológica: ¿en qué se invierte? Innovare: Revista de ciencia y tecnología. Vol. 7, Núm. 2 (2018).
<https://camjol.info/index.php/INNOVARE/article/view/8078>

Hidalgo, Josnel y Barreto, Javier (2018b). Planeación para la inversión tecnológica en centros de investigación universitarios. CICAG, Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Vol. 16, N°. 1 (2018).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6844341>

Lisandro, Alvarado; Rosas, Amadeo; Sánchez, Rafael y González, Rosa (2022). Validación de instrumento sobre gestión de calidad en centros de investigación universitarios en Venezuela. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 28, N°. 1, 2022. pp. 386-407. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8297231>

Lara, Danilo; Rodríguez, Pedro; Del Canto, Ero (2016). La gerencia en el contexto actual venezolano. ULA, Sapienza Organizacional, vol.3, núm.6, pp.65-92.
<https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/>

Lombo, Alberto (2022). El origen de la aventura: avatares históricos de un comportamiento perdido. Iztapalapa, revista de ciencias sociales y humanidades. 30-06-2022.
<https://revistaiztapalapa.itz.uam.mx/index.php/itz/article/view/1743/1825#citations>

Morales, Santiago; Peralta, Tatiana (2023). Los semilleros de investigación como estrategia de investigación formativa en las Universidades de Sudamérica: una revisión sistemática. Universidad César Vallejo, INNOVA Research Journal, mayo-agosto 2023, vol.8, n°2. (pp.52-66).
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/114889>

Marrero, Juan Carlos (2021). Enigma epistémico de la gerencia educativa postmoderna. Revista ARJÉ Edición Vol. 15 N° 29 - pp. 541-557. ISSN Versión impresa 1856-

9153. ISSN Versión electrónica 2443-4442.
<http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arje29/art14.pdf>

Oviedo, H., y campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente del alfa de Cronbach. Revista Colombiana de Psiquiatría, Vol. 34, n°.4, Sep.-dic. 2005. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009

Osorio, Prisila (2012). Los saberes pedagógicos del docente de la etapa maternal desde la perspectiva del aula como centro de investigación del niño y la niña. UPEL-IPRGR, 380p. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/136>

Palella, S., y Martins, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. FEDUPEL, 3ra Ed. 187p. <https://metodologiaecs.wordpress.com/2015/09/06/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-y-feliberto-martins-pestana-2/>

Rodríguez, A., et al. (2020) Desarrollo Histórico de la Investigación Científica. Universidad Tecno científica del Pacífico S.C. Calle 20 de Noviembre, #75 Pte. Col. Mololoa, CP: 63050. Tepic, Nayarit, México. <http://www.tecnocientifica.com.mx>. Marzo 2020. Primera Edición digital.

Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. Av. psicol, 23 (1) 2015, enero-julio. 17p. https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf

Revilla, Yudyth y Madriz, Jesús (2023). Los centros de investigación del área de educación en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda de Venezuela. Intermedio, revista del programa de postgrado en educación, Vol. 29, N°. 57 (2023). <https://periodicos.ufms.br/index.php/intm/article/view/18708>

Rodrigo, R. (2020). Servicio de atención al cliente interno: definición y explicación. Estudiando. 39p. <https://estudiando.com/servicio-de-atencion-al-cliente-interno-definicion-y-explicacion/>

Rojas, S. y Rojas, M. (2019). Centros de investigación universitarios, una mirada desde la Ecología del Desarrollo Humano. *Centros de investigación universitarios, una mirada desde la Ecología del Desarrollo Humano*. Universidad de Los Andes., Educere, vol. 23, núm. 76, pp. 723-735, 2019
<https://www.redalyc.org/journal/356/35660459005/html/>

Rojas, Jesús (2022). Orientaciones estratégicas gerenciales para combatir el decrecimiento de la matrícula estudiantil de la Escuela Técnica Agropecuaria Gervasio Rubio del municipio Junín estado Táchira. UPEL-IPRGR (tesis de maestría), 83p. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/371>

Rojas, Maria; Rojas, Marling (2019). Centros de investigación universitarios, una mirada desde la Ecología del Desarrollo Humano. Redalyc, Universidad de Los Andes (ULA), Educere, vol. 23, núm. 76, pp. 723-735.
<https://www.redalyc.org/journal/356/35660459005/html/>

Sanz, D., García, J., Prieto, R. y Paz, A. (2020). Lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica. Dialnet- Revista de Ciencia Sociales, Vol. 26, N°. Extra 2, 2020. Pp. 155-171.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599938>

Serna, Humberto (2011). Gerencia estratégica. 3R Editores, 10ma edición. 419p.

Saavedra, Carlos (2011). Publicación: Lineamientos de política institucional de la Universidad Tecnológica de Pereira para el desarrollo regional. Universidad Tecnológica de Pereira (tesis de maestría). P.
<https://repositorio.utp.edu.co/entities/publication/0c13cba2-82aa-40ba-a205-487a7c8056b6>

Sosa, L. (2015). Procesos Gerenciales. Explorable, (blog web) 27p.
<https://explorable.com/es/diseno-de-investigacion-descriptiva>

Serna Gómez, Humberto (2012). Planeación estratégica. Campus Digital VGA, Corporación Universitaria Minutos de Dios. UNIMINUTO [archivo de video]. 43:16 min. <https://www.youtube.com/watch?v=WqfFwYQaiow>

Salazar, Diana; Díaz, Luci (2021). Centro de Capacitación e investigación Agraria en Majes Arequipa. Universidad César Vallejo, 99p.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/91207>

Sabino, C. (1994). El proceso de investigación. Ediciones Panapo, 216p.
https://www.perio.unlp.edu.ar/tif/wp-content/uploads/2021/04/CarlosSabino-ElProcesoDelInvestigacion_0.pdf

Tamayo, T. (2003). El proceso de la investigación científica. Limusa, Noriega Editores, 4ta Ed. 3ra Reimpresión. <https://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2022). Manual de trabajos de grado de especialización técnica, especialización y maestría y tesis doctorales. Fedupel, 6ta Ed. 98p. <https://www.calameo.com/read/007588739aa278f72fa87>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de trabajos de grado de especialización técnica, especialización y maestría y tesis doctorales. Fedupel, 5ta Ed. 240p. <https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3993.pdf>

Universidad de Manizales (2024). Página Principal. <https://umanizales.edu.co/centros-de-investigacion>

Universidad Católica Andrés Bello (2024). Resultados económicos Venezuela 2022-2023. UCAB, GEM, 68p.
<https://drive.google.com/file/d/1vxcGhAnF1nILwrJER56sAToUBMsprR3/view>

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” (2024). Centros de Investigación. UNEXPO, portal digital.
https://virtualunexpo.com/?page_id=4087

Wong, Luis (2015). Centro Nacional de Investigación Científica del Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 237p.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/592972>

ANEXOS

Anexo A-1

Análisis Alfa de Cronbach

ENCUESTADOS	ITEMS																							SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
E1	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	3	3	60
E2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	28
E3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	32
E4	1	4	5	3	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	73
E5	1	2	3	2	4	3	3	3	2	3	4	2	2	1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	64
E6	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	53
E7	2	2	2	4	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	36
E8	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	49
E9	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	37
E10	1	2	3	2	4	3	2	3	2	2	2	3	1	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	51
E11	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	50
E12	1	3	2	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	2	1	3	3	3	3	2	2	3	31
E13	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	2	49
E14	1	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	1	2	3	2	2	2	3	60
E15	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
E16	1	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	56
E17	1	2	2	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	3	5	6	4	2	1	1	52
E18	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
E19	3	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4	1	2	2	3	3	2	4	2	4	1	3	60
E20	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	48
VARIANZA	0,448	0,460	0,048	0,748	0,348	0,588	0,748	0,840	0,460	0,428	0,600	1,048	0,440	0,928	0,348	0,950	0,628	1,050	1,328	0,588				
SUMATORIA DE VARIANZAS	13,813																							
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS íTEMES	148,800																							

$$\alpha: \text{Coeficiente de confiabilidad del cuestionario}$$

$$k: \text{Número de ítems del instrumento}$$

$$\sum_{i=1}^k S_i^2: \text{Sumatoria de las varianzas de los ítems.}$$

$$\text{Varianza total del instrumento.}$$

0,95

20

13,813

148,800

RANGO	CONFIABILIDAD
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

0,75 Nuestro instrumento es de excelente confiabilidad

Anexo A-2

Protocolo de validación del instrumento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCACIONAL



PROTOCOLO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Autor: Leonardo Enrique Osuna Moya
Tutor: Dra. Neove Peñaloza

Mayo de 2025

Estimado Experto: _____

Por sus excelentes credenciales profesionales, que la califican como especialista con notables logros en el campo de la investigación, ha sido seleccionada para determinar la validez según su juicio de experto, del instrumento elaborado para ser aplicado con la intención de recopilar datos del proyecto de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de Maestría en Gerencia Educacional:

LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

En tal sentido, se le agradece altamente su colaboración por las observaciones que pueda realizar al instrumento que se anexa, pues permitirá hacerle las correcciones para la versión definitiva, para lo cual deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Presentación.
2. Sin Ambigüedad.
3. Correspondencia de los ítems con los indicadores del cuadro de operacionalización de variables.
4. Objeciones.
5. Recomendaciones.

CURRICULO DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: _____

Título de Pregrado: _____

Universidad que lo Otorga: _____

Título de Postgrado: _____

Universidad que lo Otorga: _____

Lugar de Trabajo: _____

Cargo que Desempeña: _____

Experiencia en la Investigación: _____

Firma del Validador

C.I.:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.

Objetivos Específicos:

1. Conocer la necesidad de lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.
2. Determinar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.
3. Elaborar los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.

Instrucciones

1. A continuación, se presenta un formato que permite determinar el juicio del experto, con respecto al instrumento. Por favor, marque con una equis (X) su apreciación general sobre el mismo, señalando la alternativa (suficiente, medianamente suficiente o insuficiente), de acuerdo con su criterio, además de señalar las observaciones que considere pertinentes.
2. Seguidamente conseguirá un formato que contiene los indicadores (por número) que miden la variable. Por favor indique su apreciación con respecto a cada ítem seleccionando la alternativa (adecuada, inadecuada, modificable) para cada uno según su juicio.
3. En la siguiente casilla se expone un formato sobre la calidad del instrumento de acuerdo a los siguientes aspectos (organización, presentación, comprensión, redacción, extensión). Por favor, marque la alternativa (excelente, regular, deficiente) que usted considere adecuada
4. Al final encontrará un espacio para las observaciones, en ella puede exponer su opinión respecto a cada uno de los ítems o instrumento en general.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables de Estudio

Objetivo General Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.

Variable	Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Lineamientos gerenciales para el desarrollo de unidades de investigación en contexto universitario	<p>1. Conocer la necesidad de lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.</p> <p>2. Determinar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.</p> <p>3. Elaborar los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”.</p>	<p>Análisis del entorno externo e interno</p> <p>Plantear estrategias</p> <p>Ejecución e Inspección</p>	<p>Análisis externo: Entorno general Entorno competitivo Análisis</p> <p>Análisis interno: Recursos tangibles e intangibles Capacidades organizacionales Capacidades organizacionales internas Capacidades organizacionales de adaptabilidad Capacidades organizacionales en planificación</p> <p>Cultura organizacional Cultura laboral</p> <p>Estrategias organizativas Estrategias funcionales</p> <p>Implementación: Asignación de recursos Diseño organizacional Gestión del cambio Alianzas y colaboraciones Evaluación interna</p> <p>Control: Sistema de monitoreo Evaluación de desempeño Retroalimentación y ajustes Auditorías estratégicas Propuestas inmateriales Propuestas materiales</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25</p>

Elaboración propia, Osuna (2025)



INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS COORDINADORES DE LOS NÚCLEOS, CENTRO Y LÍNEAS PERTENECIENTES A LA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO” IPRGR-UPEL

Estimado coordinador:

El presente instrumento dirigido a **coordinadores de núcleos, centro y líneas de investigaciones del IPRGR**, tiene como finalidad obtener información para: **Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de las unidades de investigación del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”**. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, no requiere de identificación.

En el instrumento se encontrará una serie de proposiciones con las alternativas:

SIEMPRE	S
CASI SIEMPRE	CS
A VECES	AV
CASI NUNCA	CN
NUNCA	N

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las proposiciones que se presentan.
- Seleccione una alternativa señalando con una X la que más se ajuste a su criterio.
- No dejar alternativas sin responder.

Muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO

RECUERDE: Siempre (**S**), Casi Siempre (**CS**), a veces (**AV**) casi nunca (**CN**) Nunca (**N**).

Nº	Ítem Usted como coordinador	Alternativas de Respuesta				
		S	CS	AV	CN	N
1.	¿Considera necesario analizar factores externos (económicos, políticos, sociales) que puedan afectar el desarrollo de sus funciones gerenciales?					
2.	¿Con qué frecuencia realiza estudios sobre competencias para identificar oportunidades de mejora?					
3.	¿Considera usted que se aprovechan eficientemente los recursos físicos (infraestructura, equipos) para cumplir los objetivos?					
4.	¿En qué medida valoran y gestionan activos intangibles (reputación, conocimiento docente, redes colaborativas)?					
5.	¿En qué medida considera que existen procesos claros para fortalecer las habilidades técnicas y pedagógicas del personal?					
6.	¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación la innovación?					
7.	¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación la adaptabilidad?					
8.	¿En qué medida considera que la cultura organizacional fomenta en su coordinación el trabajo en equipo?					
9.	¿En qué medida las estrategias institucionales están alineadas con la misión de su coordinación?					
10.	¿En qué medida las estrategias institucionales están alineadas con la visión de su coordinación?					
11.	¿En qué medida, cada área de su coordinación (académica, administrativa, tecnológica) tiene planes funcionales definidos?					

12.	¿En qué medida la asignación de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) se basa en prioridades estratégicas?				
13.	¿En qué medida está definida la estructura jerárquica en su coordinación?				
14.	¿En qué medida están definidos los roles que facilitan la comunicación en su coordinación?				
15.	¿En qué medida está definida la toma de decisiones en su coordinación?				
16.	¿Señale en qué medida se implementan protocolos para gestionar actualización (ejemplo: adopción de nuevas tecnologías)?				
17.	¿Con qué frecuencia la coordinación establece alianzas con organizaciones u otras universidades para potenciar su oferta?				
18.	¿Con qué frecuencia se implementan sistemas de monitoreo para evaluar el cumplimiento de metas?				
19.	¿Señale con qué frecuencia se miden los resultados frente a los objetivos planteados?				
20.	¿En qué medida los hallazgos de las evaluaciones se usan para realizar ajustes en los procesos?				
21.	¿Con qué frecuencia se realizan auditorías i para verificar la eficacia de las estrategias implementadas?				
22.	¿En qué medida logra atender las demandas planteadas por los usuarios?				
23.	¿Con qué frecuencia somete a discusión los proyectos establecidos en la coordinación?				
24.	¿Qué norma incluiría para mejorar los procesos en su coordinación?				
25.	¿Qué instrumento incluiría para mejorar los procesos en su coordinación?				

Juicio del Experto

1. Considera que las preguntas del instrumento miden los indicadores seleccionados para cada uno de los objetivos del trabajo de manera:

Suficiente _____ medianamente suficiente _____ Insuficiente _____

2. Según el formato general del instrumento cada ítem es:

La

Ítem	Adecuado	Inadecuado	Modificable	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

calidad técnica del instrumento es:

Aspecto	Excelente	Regular	Deficiente
Organización			

Presentación			
Comprensión			
Redacción			
Extensión			

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: _____ Profesor (a) en: Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" (UPEL), certifico que he revisado el instrumento a validar para realizar el Trabajo titulado, **LINEAMIENTOS DE GESTIÓN ORIENTADOS AL FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**, como requisito parcial para optar al Grado de Magister en Gerencia Educativa, presentado por: Leonardo Enrique Osuna Moya, la cual se ajusta a los requerimientos y naturaleza de la investigación prevista.

En Rubio, a los treinta (_____) días del mes de _____ de 2025.

Dr.(a)
C.I.: V.-

Resumen curricular

Leonardo Enrique Osuna Moya

- Asistente de la Coordinación General de Promoción y Difusión de la Investigación, de la Subdirección de Investigación y Postgrado del IPRGR- UPEL.
- Profesor (contratado) por el Departamento de Ciencias Sociales del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, Asignatura (GER4317): Gerencia y Legislación Educativa y la Asignatura (SOC4611): Sociedad y Educación.
- Coordinador de proyectos en AmbienCiq Ingeniero SAS. Bogotá- Colombia, 2021-2023.
- Actualmente cursante de las maestrías “Gerencia Educacional”; y “Planificación Global”, ambas en el IPRGR- UPEL.
- Licenciado en Historia “por la Universidad de Los Andes, en el año 2008.