

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION
ADMINISTRATIVA EN EL INSTITUTO PARA LA AGROINDUSTRIA SUSTENTABLE
(IAS) UNELLEZ**

**STRATEGIC PLAN FOR STRENGTHENING ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE
INSTITUTE FOR SUSTAINABLE AGROINDUSTRY (IAS) UNELLEZ**

Demetrio Moro

MSc. en Administración mención Gerencia General. Planificador central, Universidad Deportiva del Sur. Director General de Desarrollo Económico Endógeno. Gobernación Bolivariana del Estado Cojedes
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0588-9133>. Correo: dejomola66@gmail.com

Jesús Farfán

Doctor en Gerencia Avanzada (UNELLEZ-VIPI). Docente Asociado de la UNELLEZ - San Carlos, Cojedes. Venezuela. Sub director de Creación Intelectual del Instituto para la Agroindustria Sustentable (IAS). Coord. del Grupo de Creación Intelectual “Transformación y Diseño de Políticas Gerenciales Públicas desde el Poder Popular”, (GCITRANS DIPGPO). Coord. del Grupo de Creación Intelectual “Visión e Interdisciplinarietà Gerencial” (GCIVIG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2977-8719>. Correo: jesusfarfang@gmail.com

Autor de correspondencia: dejomola66@gmail.com

Recibido: 15/12/2024 **Admitido:** 15/01/2025

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Instituto para la Agroindustria Sustentable (IAS) UNELLEZ-VIPI. El estudio correspondió a un proyecto factible; de campo, tipo descriptivo. Se aplicó un cuestionario en dos versiones, una para los gerentes y otra para el personal administrativo. La validez de los instrumentos se determinó mediante juicio de expertos y la confiabilidad a través del coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, el cual se ubicó en 0,87. El análisis de los datos se hizo mediante el cálculo de frecuencias y porcentajes. La interpretación de los resultados permitió concluir que falta actualización en cuanto a las estrategias gerenciales para fortalecer las habilidades para tomar decisiones. Se obtuvieron los resultados y el análisis de la valoración de las fuerzas externas e internas que se llevó a cabo para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas (FODA) de la organización. Se diseñó un programa de capacitación entre estos, talleres sobre planificación estratégica, comunicación gerencial, trabajo en equipo, esto con el propósito de establecer proyectos estratégicos y planes de acción que implementadas, mejoren el desarrollo de la organización.

Palabras claves: Plan estratégico, Estrategias gerenciales, Toma de decisiones

ABSTRACT

The purpose of this study was to design a strategic plan to strengthen administrative management at the Institute for Sustainable Agroindustry (IAS) UNELLEZ-VIPI. The study corresponded to a feasible project; field, descriptive type. A questionnaire was applied in two versions, one for managers and another for administrative staff. The validity of the instruments was determined through expert judgment and reliability through Cronbach's Alpha correlation coefficient, which was located at 0.87. Data analysis was done by calculating frequencies and percentages. The interpretation of the results allowed us to conclude that there is a lack of updating regarding management strategies to strengthen decision-making skills. The results and analysis of the assessment of external and internal forces were obtained, which was carried out to know the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) of the organization. A training program was designed, including workshops on strategic planning, management communication, and teamwork, with the purpose of establishing strategic projects and action plans that, when implemented, improve the development of the organization.

Keywords: Strategic plan, Management strategies, Decisión making

INTRODUCCIÓN

Problema Investigación

En el mundo de hoy, se vive una dinámica que permea a todas las organizaciones sociales, independientemente del carácter o características que posea, si es pública o privada esa no es razón para pensar que están ajenas a las embestidas del movimiento cambiante en esta época de globalización e interconexión digital.

Aunado a lo anterior, las diversas organizaciones buscan mejorar su forma de gestión aprovechando modelos gerenciales que les permitan tomar la mejor decisión, destinándolas al cumplimiento de su misión, desafiando los diversos cambios y retos derivados de la transformación emprendedora en la sociedad, que les permita actuar con sentido de responsabilidad, y a dar respuestas

recurriendo a herramientas de gestión estratégicas.

Una de estas organizaciones la representa la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), donde se promueve entre un grupo de investigadores y docentes la necesidad de estructurar una entidad autónoma interna que permita integrar de manera óptima la gestión de recursos naturales y el aprovechamiento sustentable de éstos, en el marco de los requerimientos sociales de la región y el país.

En consecuencia, para ajustarse a los requerimientos de una Universidad adaptada a los nuevos tiempos, se crea el Instituto para la Agroindustria Sustentable (IAS) en el Vicerectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ, con sede en el

Estado Cojedes. Esto se da porque, en la actualidad se cuenta con centros y grupos de investigación conformados; los cuales pueden establecer acuerdos y delimitaciones de funciones, tanto operativas como administrativas y eventualmente constituyen el insumo o los elementos para agruparse en el Instituto para la Agroindustria Sustentable (IAS), para de esta manera se consolidar todas estas experiencias en el área de investigación y creación intelectual, docencia, vinculación social y prestación de servicio.

Por otra parte, de acuerdo a información obtenida de un diagnóstico inicial sobre el funcionamiento del IAS, se conoció que posee en el plan operativo, los objetivos a mediano y largo plazo de la Institución de manera general; sin embargo, no se establecen “el cómo” sino únicamente “el qué”, para las diferentes coordinaciones, con las debilidades que se tiene con lo referente a los recursos para su efectivo funcionamiento.

En este contexto se puede destacar que el IAS, tiene definido sus objetivos, la misión y visión, pero los mismo, no están plasmados en un “Plan Estratégico Institucional” de largo plazo, lo cual debilita el compromiso de mejora continua de los diversos procesos que deben ser llevados por cada uno de sus miembros, como guía para lograr los objetivos de la organización.

En consecuencia, queda en evidencia que si este problema continúa el IAS solo se dedicara a resolver o atender los problemas diarios y a corto plazo sin poder proyectarse de manera eficaz y eficiente a través de una planificación estratégica apropiada.

Justificación

La investigación es relevante por cuanto se pretende aportar conocimientos de orden teórico y práctico que permitan promover el buen desempeño Instituto para la Agroindustria Sustentable (IAS), enfocando su atención hacia la efectividad, cumpliendo con sus objetivos, misión y visión. La investigación propuesta pretende encontrar la relación en cuanto a las decisiones gerenciales en el IAS y el Plan Estratégico Institucional el cual, presenta importancia en la actualidad en todas las organizaciones tanto nacionales como regionales, en busca de un fortalecimiento del desarrollo de la misma, para así alcanzar un incremento en la productividad, sin perder de vista el talento humano; involucrándolos en la realización y participación en diversas actividades planificadas, que les permita elevar el nivel de eficiencia y efectividad en los procesos organizacionales de IAS.

En este mismo orden, la investigación posee una relevancia metodológica dado que plantea el desarrollo de una Planificación Estratégica como modelo de gestión gerencial, el cual constituye

una herramienta del proceso de fortalecimiento de la calidad del trabajo en la institución y se justifica que el gerente se involucre de este proceso para lograr los fines previstos en el proceso educativo, apoyándose en técnicas de investigación, para luego dar a conocer resultados que permitan lograr los objetivos de estudio.

En consecuencia, la importancia del estudio radica en ofrecer una guía de un Planificación Estratégica Institucional en el IAS, orientado a lograr calidad y eficacia en las áreas de investigación y creación intelectual, docencia, vinculación social y prestación de servicio mediante el compromiso de sus miembros, con excelencia profesional, cooperación y comunicación, así como la toma de decisiones que ayudará a fortalecer el desarrollo de la organización y sus miembros.

Por lo tanto, la investigación está orientada a desarrollar como objetivo general “Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativo en el Instituto para la Agroindustria Sustentable (IAS) UNELLEZ-VIPI”, que permita establecer proyectos estratégicos y planes de acción que al implementarse mejoren el desarrollo de la organización.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Elementos bioéticos de la investigación

Los elementos bioéticos, permite la incorporación y profundización de los valores y contenidos éticos que se encuentran inmersos en las organizaciones y donde la gerencia tiene un papel preponderante. Por tanto, es imperante promover dichos elementos bioéticos dado que “en las cuestiones éticas envueltas en la comprensión humana de la vida, la bioética nace como una necesidad de reflexión crítica sobre los conflictos éticos estimulados por los avances de la ciencia de la vida” Yacarini (2018: s/p). Cabe añadir además que los avances tecnológicos tienen marcada ascendencia en la toma de decisiones gerenciales por tanto es necesario saber gestionarlas.

Ahora bien, desde una perspectiva de la gerencia estratégica Arcaya (2020: 1) esgrime lo siguiente:

La gerencia bioética se considera un modelo teórico generador de vitalidad para los ciclos de vida en las organizaciones, causante de cambios para el diseño organizacional, la cultura, el liderazgo, el capital humano y los grupos; nace como ofensiva a los conflictos morales, las prácticas antiéticas y los disvalores, que traen como consecuencia pérdida del talento humano, falta de liderazgo y desprestigio de organizaciones.

En este aspecto, con esta investigación se quiere reforzar los elementos bioéticos que se encuentran inmersos en el Instituto para la

Agroindustria Sustentable (IAS), tal como los menciona Arcaya (citado), los referidos al liderazgo, al talento humano, a la toma de decisiones y a la propia organización. Como lo expresa Yacarini (ob.cit.) cuando menciona la importancia de la bioética:

Es importante porque permite el desarrollo integrado de la competencia profesional, la armonización entre los valores del conocimiento especializado y los valores del conocimiento global y humanístico de la persona. Así mismo la enseñanza y formación de la bioética permite la incorporación y profundización de los valores y contenidos éticos (s/p)

Antecedentes de investigaciones previas

A fin de darle soporte teórico a la investigación objeto del estudio, se presenta a continuación un conjunto de antecedentes y aspectos conceptuales que permiten orientar de manera efectiva el rumbo que se ha de tomar para Diseñar un plan estratégico en el Instituto para la Agroindustria Sustentable (IAS) UNELLEZ-VIPI:

En el primero de los casos, Jaramillo y Tenorio (2019: s/p), desarrollaron un estudio denominado “Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial”, haciendo alusión a la importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las empresas que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera

continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma empresa.

La investigación anterior, guarda relación con el objeto de estudio dado que son considerados los aportes expuestos por Jaramillo y Tenorio (ob.cit.) quienes concluyeron que la planificación estratégica en las empresas es calificada un apoyo fundamental, porque es el proceso que dirige el desarrollo de los objetivos de la empresa; por lo tanto, es interesante saber qué es la planificación estratégica, y actualmente la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para el desarrollo organizacional para lograr un desempeño empresarial óptimo, de allí la vinculación con este estudio.

Por otra parte, Dávalos y Ramírez (2019:166) emprendieron una investigación que planteo “La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay”. La presente investigación cualitativa conlleva la intención de relacionar las complicaciones que afrontan las empresas familiares y PYMES en Paraguay en términos de trascendencia generacional con la Planificación Estratégica, el proceso administrativo que atiende esta problemática en particular.

El estudio de Dávalos y Ramírez (ob.cit.) se encuentra relacionada con la investigación objeto del estudio dado que abarca el diseño de un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativo en el instituto para la agroindustria sustentable (IAS) UNELLEZ.

Bases teóricas referenciales

Planificación Estratégica

Jaramillo y Tenorio (2019: s/p)), plantean que:

Dentro de una organización se considera como un pilar fundamental la planeación estratégica ya que es el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa; de allí el interés por conocer sobre lo que es planeación estratégica, que en la actualidad proporciona un marco de referencia para el desarrollo organizacional que pueda conducir a un óptimo funcionamiento de las empresas.

Así mismo exponen, en este ámbito de la planificación estratégica lo siguiente:

Se considera que la importancia de planear estratégicamente los objetivos permite tener una perspectiva global de qué se está haciendo y para qué se está haciendo, así como analizar los entornos más favorables para el desarrollo empresarial. La esencia de la planeación es buscar las mejores alternativas para el futuro y lograr un propósito a través de herramientas como las estrategias y así avanzar anticipándose al cambio. (s/p)

En este mismo tenor, otros autores hacen referencia al concepto de planificación estratégica, por ejemplo, para Kotler y Bloom (1998) citado por Dávalos y Ramírez (2019:168) esgrimen que:

La planificación, o planeación, estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado. Con esto hacen referencia a un proceso en el cual el responsable es el gerente de la organización, quien debe planear y dirigir de tal manera que los objetivos y recursos de la empresa estén en constante relación con el ambiente externo

En consecuencia, la planificación estratégica para Dávalos y Ramírez (ob. cit.) indican que el fin último es cumplir con la misión de la empresa; implica un método sistemáticamente elaborado, donde se hallan involucradas variables internas y un sin número de variables ajenas a la propia empresa. Así se habla de un fin simple, con un método complejo (p.169)

Gestión Administrativa

La gestión administrativa, también denominada como proceso administrativo es descrita por Álvarez y Vélez (2008:52) como un sistema determinado por:

Un conjunto de partes que presentan un alto grado de integración e interdependencia, que sus

atribuciones y atributos conforman un todo, que persiguen un determinado objetivo y finalmente que tienen un cierto grado de estabilidad a pesar de que sus componentes estén sujetos a cambios constantes.

El autor anteriormente citado identifica cuatro componentes del sistema de gestión administrativa los cuales son:

- 1) LA PLANEACION para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- 2) LA ORGANIZACIÓN para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- 3) LA DIRECCION La orientación, coordinación y motivación necesarias para llevar a cabo las actividades y tareas en el logro de los objetivos de la organización.
- 4) EL CONTROL de las actividades de tal manera que se realicen de acuerdo con los planes. Álvarez y Vélez (ob.cit.)

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Sobre este aspecto, (Palella y Martins 2010:87) señalan que “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. En la presente investigación, el diseño fue no experimental, que según Palella y Martins (ob. cit.) es el que se realiza sin manipular variables en forma deliberada, es

decir, no se construye una situación específica, sino que se observa la que existe.

Tipo de investigación

El tipo de investigación para el presente estudio es descriptivo de campo, debido que la información se recolectó directamente en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio y esto es orientado por (Arias 2012:31) aduciendo que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. En consecuencia, la información se recolectó en el Instituto para la Agroindustria Sustentable en la UNELLEZ-VIPI San Carlos, estado Cojedes, donde laboran los miembros de dicha organización.

Población

Para la presente investigación, la población objeto de estudio, estuvo conformado por el director del IAS, la sub dirección de Creación intelectual con sus coordinadores de centro y los grupos de creación intelectual, la sub dirección de Gestión Administrativa y Apoyo a la Investigación con sus diversos departamentos y secciones de apoyo, a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de datos para la obtención de la información requerida. La población se describe en la siguiente tabla:

Tabla 3**Distribución de la Población en estudio**

Director	Sub directores	Centros de creación intelectual	Grupos de creación intelectual	Departamentos administrativos	Secciones administrativas	Total
1	2	3	6	4	3	19

Fuente: Elaboración propia (2024)

Muestra

Dado que la población es pequeña, se tomó toda la población como muestra para la investigación, la cual estuvo constituida por 19 miembros del IAS.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se consideró como técnica de recolección de datos la encuesta y para recopilación de la información se utilizó como instrumento el cuestionario. A tal efecto, la encuesta, consistió de treinta y tres (33) preguntas de selección simple con cinco alternativas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV); Nunca (N) Casi Nunca (CN), para luego proceder a realizar la triangulación de los resultados de las opiniones emitidas por los versionantes con el deber ser establecido en la teoría.

Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de los datos, se realizó en primera instancia la tabulación de los mismos, ordenando el número de respuestas de cada ítem de acuerdo a cada una de las alternativas propuestas, elaborando tablas de frecuencias por ítem. En segundo lugar, se procedió a proyectar estos resultados en porcentajes.

Luego estos datos se agruparon según los resultados, obteniendo los promedios por dimensión, a fin de presentar el informe final con cuadros, correspondientes a cada una de las dimensiones de las variables planteadas en la investigación. Esta elección obedece a que el tratamiento enfatiza la expresión descriptiva de los resultados, mediante frecuencias y porcentajes para proceder a la respectiva interpretación.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En función de los objetivos de la investigación las variables son Plan estratégico y Gestión administrativa, en ese orden se presentan los resultados, agrupando los ítems correspondientes a cada una de las dimensiones de las variables, tal como se representan en las tablas siguientes:

Se apreció que el 100% de los directivos conocen y hacen del conocimiento a su personal de la misión, visión y de los objetivos del instituto, además en ese mismo porcentaje (100%) los gerentes indican que los colaboradores participan en la formulación de

los objetivos, mientras que el 23,1% del personal administrativo consideran que los gerentes conocen y enuncian la misión. Por otro lado, el 30,8 % de los colaboradores afirman positivamente que los directivos enuncian la misión y los objetivos de la organización, y en este sentido el 38,5% de los colaboradores indican que participan en la formulación de los objetivos.

Lo anterior discrepa con la percepción negativa que tiene el personal administrativo con los gerentes quienes afirman que este no enuncia formalmente la visión, misión y los objetivos ubicando los resultados de este señalamiento entre 69,3% y 77%, así mismo, se muestran desfavorable en cuanto a la participación en la formulación de los objetivos por parte de los directivos. En la figura 1 se puede apreciar los resultados:

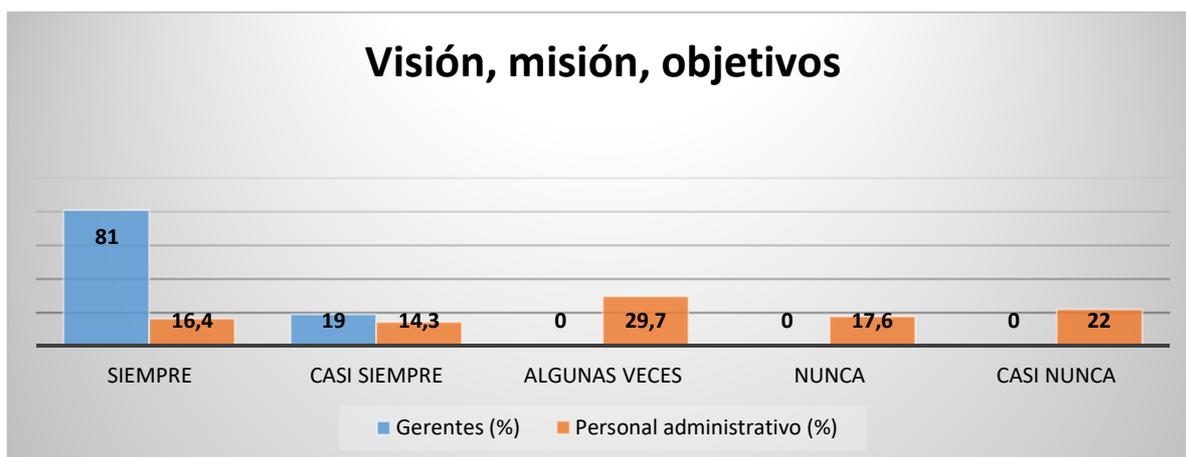


Figura 1. Visión, misión, objetivos
Fuente: Elaboración propia (2024)

Análisis externo: oportunidades y amenazas

Con respecto a la dimensión Análisis externo el 50% de los gerentes ven oportunidades de manera positiva y el otro 50% no aprecian las oportunidades del entorno, mientras que el 100% del personal administrativo indican que los directivos no aprecian las oportunidades del entorno, coincidiendo con una parte de los

gerentes. En lo que respecta a las amenazas, el 33,3% de los gerentes tiene conocimiento de las amenazas que tiene que contraatacar o amortiguar, y el 66,7 % no concibe las amenazas. Por su parte, el 100 % del personal administrativo señalan que los directivos no visualizan las amenazas que se ciñen sobre la institución.

Análisis interno: fortalezas y debilidades

En lo que refiere al Análisis interno el 100% de los directivos se expresan sobre las fortalezas que no cuenta con recursos para realizar correctamente sus actividades, coincidiendo de manera plena con el personal administrativo en igual porcentaje (100%). Por otro lado, con

respecto a las debilidades el 100% de los gerentes conoce las deficiencias que presenta la organización, por su parte, el personal administrativo señala en un 23, 1% que los directivos conocen las deficiencias, mientras que el 77 % indican que los gerentes desconocen las deficiencias de la institución. En la figura 2 se puede evidencian los resultados:

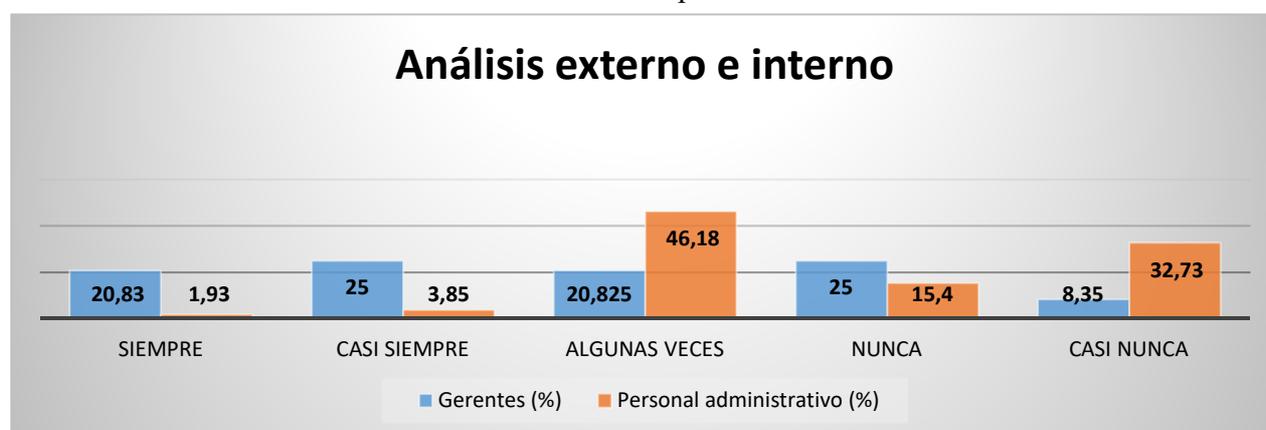


Figura 2. Análisis externo e interno
Fuente: Elaboración propia (2024)

CONCLUSIONES

De las concepciones teóricas implícitas en el marco referencial y los resultados obtenidos en la investigación de campo se llegó a las siguientes conclusiones:

Se pudo observar debilidad en cuanto a enunciar por parte de los gerentes la visión, misión y los objetivos de la organización. Así mismo, se apreció la baja participación por parte de los miembros de la organización en la formulación de los planes de la institución.

Se apreciaron discrepancias en cuanto a determinar los factores internos y externos que

inciden en el funcionamiento del instituto como lo son, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Se observó falta de actualización en cuanto a las diversas estrategias gerenciales para fortalecer las habilidades para tomar decisiones en la organización.

La gerencia se muestra débil para planificar, además, los canales de comunicación muestran baja incidencia en el rendimiento de la institución.

Se obtuvieron los resultados y el análisis de la valoración de las fuerzas externas e internas

que se llevó a cabo para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas (FODA) de la organización.

Se diseñó un Programa de capacitación para desarrollar el Plan estratégico en el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Instituto para la agroindustria sustentable (IAS) UNELLEZ, entre estos talleres sobre planificación estratégica, comunicación gerencial, trabajo en equipo, esto con el propósito de establecer proyectos estratégicos y planes de acción que al implementarse mejoren el desarrollo de la organización.

Se diseñó un formato para la evaluación del Plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el Instituto para la agroindustria sustentable (IAS) UNELLEZ

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, A. y Vélez S. (2008). Gestión de las organizaciones públicas. Disponible en: <https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>.

[Consulta: 2023, diciembre 10]

Arcaya, J (2020). Episteme filosófica de la gerencia bioética transcompleja. Disponible en: <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/48/67>.

[Consulta: 2023, diciembre 10]

Arias, F. 2012. El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela

Dávalos, M y Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México. ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), diciembre, 2019, Volumen 3, Número 1. Orcid:/0000-0002-6862-1431 p. 166

Jaramillo, S. A., & Tenorio Delgado, J. A. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. Espiritu Emprendedor TES, 3(1), 64-73. <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>. [Consulta: 2023, diciembre 17]

Palella, S. y Martins, F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Ediciones FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Yacarini, A. (5 de noviembre del 2018). La bioética se aplica en la investigación debido a la necesidad de humanizar. USAT - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. En <http://www.usat.edu.pe/entrevistas/la-bioetica-se-aplica-en-la-investigacion-debido-a-la-necesidad-de-humanizar/>.

[Consulta: 2023, diciembre 18]