



República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular de la Educación Universitaria
Universidad Valle del Momboy
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD
RECTORAL SECRETARIA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD
VALLE DEL MOMBOY**

Autores:

Br. Janier del Carmen Paz Caldera

C.I. 6.833.255

Tutor: Lcda. Karelis Paredes



República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular de la Educación Universitaria
Universidad Valle del Momboy
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD
RECTORAL SECRETARIA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD
VALLE DEL MOMBOY**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar el Título de
Administración de Empresas

Autores:

Br. Janier del Carmen Paz Caldera

C.I. 6.833.255

Tutor: Lcda. Karelis Paredes

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
CARVAJAL ESTADO TRUJILLO

APROBACION DEL TUTOR

Yo Lcda. Karelis Paredes B., Cédula de identidad N° 14.799.624, en mi carácter de tutor del trabajo especial de grado presentado por la Br. **Janier del Carmen Paz Caldera**, Cédula de Identidad N° 6.833.255 para optar al título de Administración de Empresas; considero que dicho trabajo de investigación titulado: “**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD Rectoral Secretaria Académica de la Universidad Valle del Momboy**”, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública previa evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Lcda. Karelis Paredes B.

Tutor

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, por permitirme cumplir con este maravilloso sueño. A mis hijos, quienes han sido mi inspiración, apoyo incondicional, el motor que enciende mis días. Los amo profundamente y hoy, comparto con Ustedes este logro. A mi pequeña Samantha Lucia, quien vino a este mundo a llenar mi vida de ternura y un amor de abuela que no tiene límites en mi corazón. A mi esposo, que con su amor, paciencia, comprensión y simpatía me acompañó en este logro. Te Amo. A mi familia, otro regalo maravilloso que Dios me dio, ellos han sido parte fundamental en mi vida.

Al Prof. Héctor Barazarte, quien ha sido más que un jefe, es un amigo y buen consejero; gracias por tan gratos momentos y buenas lecciones de vida. A la Profe. María Teresa Bravo, a quien admiro y aprecio, ejemplo de trabajo, compromiso y solidaridad, el impulso que me ayudo a culminar esta etapa tan importante en mi vida. Dios le pague Profesora. A mis compañeros de trabajo; Aurora, Johana y Leyda, quienes son más de mi familia UVM, unas compañeras de vida y de trabajo. Las quiero infinitamente. A la Prof. Lisbett Cabrera y Prof. Karelis Paredes, Ustedes son parte importante en este triunfo. Agradecida con ustedes.

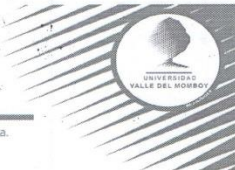
Janier Paz Caldera

DEDICATORIA

A la Universidad Valle del Momboy, que desde hace 10 años de servicios abrió sus puertas para darme la oportunidad de ser parte de la comunidad universitaria. En estos espacios, he crecido personal y profesionalmente.

Infinitas gracias al árbol que me cobija.

Janier Paz

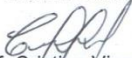


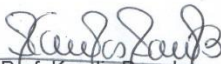
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES.


VEREDICTO

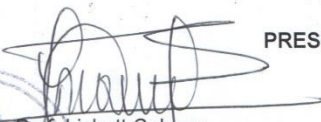
Nosotros, **Profa. María Teresa Bravo, Profa. Karelis Paredes y Prof. Cristina Vieras**, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo Especial de Grado titulado: **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD E SECRETARIA ACADÉMICA DE LA UVM.**, que presenta el(la) alumno (a): **PAZ CALDERA JANIER DEL CARMEN**, titular de la Cédula de Identidad No. **V-6.833.255** nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, e interrogatorio correspondiente, lo hemos calificado con **Veinte (20)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Mombay, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en **ADMINISTRACION DE EMPRESA**.


En fe de lo cual firmamos en Valera, a los 14 días del mes de Febrero del año dos mil veinte.


Prof. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669
JURADO


Prof. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
TUTOR


Prof. Maria Teresa Bravo
C.I. 9.016.405
PRESIDENTE DEL JURADO


Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
DECANO




Prof. Héctor Barazarte
C.I. 9.150.645
VICERRECTOR





República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del Poder Popular de la Educación Universitaria
Universidad Valle del Momboy
Carrera de Administración de Empresas

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD RECTORAL SECRETARIA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

Autor: Janier del Carmen Paz Caldera

Tutor: Karelis Paredes B.

Febrero, 2020

RESUMEN

La presente investigación plantea como objetivo general elaborar un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, que permita mejorar la calidad de servicio en sus procesos funcionales; desde el punto de vista metodológico, esta investigación es un proyecto factible, donde se realizó un diagnóstico situacional, partiendo de la aplicación de seis (06) matrices de evaluación. Una vez analizada las matrices se procedió a sistematizar la información y a la elaboración de las estrategias de éxito para el logro de los objetivos trazados en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy. Es este sentido, se presentan las propuestas desde las funciones que realiza admisión y equivalencia, control de estudios, cierre de expediente y oficina de grado.

Palabras claves: Diagnostico organizacional, matrices, actualización, cambio.

ÍNDICE GENERAL

APROBACION DEL TUTOR	
AGRADECIMIENTO.....	
DEDICATORIA.....	
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD RECTORAL SECRETARIA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	
1.1.- Contextualización y Caracterización de la situación.....	
1.2. Objetivos de la Investigación.	
1.2.1. Objetivo General:	
Objetivos Específicos.....	
1.3. Justificación de la Investigación.	

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Bases conceptuales para la operacionalización y sustentación de un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, que permita mejorar la calidad de servicio en sus procesos funcionales.

Universidad Valle del Momboy.....

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.....

3.1. Tipo de investigación.

3.2. Diseño de la Investigación.

3.3. Fases de la Investigación.....

3.4. Población.

3.5. Técnicas e Instrumentos.

3.6. Procedimiento

3.7. Validez y confiabilidad.....

3.8. Técnica de procesamiento y análisis de resultados. ...

3.9.- Matriz “RACI” (Matriz de Definición de Roles y Responsabilidades)	
3.10.- Matriz “Eficiencia Empresarial. Medición con el ÍNDICE IDEAL”	
3.11.- Matriz “BCG” (también conocida como Modelo Boston Consulting Group).....	
3.12.- Matriz “Gestión del tiempo”	
3.13.- Matriz “FODA”	
3.14.- Matriz Talento	
CAPÍTULO IV	
PROPUESTA	
ESTRATEGIAS DE ÉXITO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN LA UNIDAD RECTORAL DE SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY	
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico organizacional es una actividad compleja que permite conocer la estructura empresarial; allí se evalúa y profundiza lo que es la organización, lo que quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, permitiendo entender cuáles son sus puntos fuertes y no tan fuertes, para diseñar estrategias que encuentren soluciones a los problemas, porque hace posible que se los entienda mejor, brindando una información más clara y mejor organizada.

De esta manera, los elementos necesarios para hacer un diagnóstico organizacional involucran recoger los datos que permitan conocer en detalle el funcionamiento de la organización, siendo de gran importancia ya que permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la obtención de óptimos resultados, teniendo en cuenta variables de gran relevancia para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Estos elementos exigen una nueva visión y modo de gestión, sustentado en la evaluación y análisis, como principio para las estrategias que buscan generar eficiencia en la organización a través de cambios, reconociendo los roles específicos de cada uno de sus miembros, siendo significativos en los procesos y capacidades para el logro de los objetivos. Por ello, el futuro de los de las empresas está y estará cada vez más vinculado al desarrollo de las capacidades para crear, utilizar y difundir sus conocimientos a través de la formación.

En este sentido, la presente investigación es el resultado de un diagnóstico organizacional, efectuado en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, mediante el uso de seis (06) matrices que permitieron obtener la información necesaria para fundamentar el estudio, cuyo resultado se presenta en este informe de investigación, sobre el sustento de la información obtenida en la aplicación de las matrices, dando a conocer los acuerdos establecidos entre los integrantes de la unidad organizacional, objeto de estudio, con el propósito de mejorar la calidad de servicio en sus procesos funcionales.

Un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaria Académica de la Universidad Valle del Momboy, permite establecer puntos de mejoras y superación, contribuyendo a proveer un contexto propicio, potenciando las realidades que asume cada proceso para establecer estrategias de mejoras que permitan alcanzar la excelencia en la prestación de servicios. Por lo tanto, se requiere un enfoque interdisciplinario con un proceso de influencia mutua, determinando las acciones y tareas específicas que permitan generar una dinámica más participativa e innovadora.

Para tal fin, la investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, comprende el diagnóstico situacional, de la cual surge el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y delimitación en el espacio contextual donde se desarrollará.

Capítulo II, se refiere al Marco Teórico Referencial conformado por los antecedentes de la investigación, la sustentación teórica y legal que sirven de basamento a la propuesta. Aunado, se hace una breve reseña histórica de la Universidad Valle del Momboy, institución donde se desarrolla esta investigación.

Capítulo III, considera los elementos metodológicos utilizados para la realización de la investigación. Se define el tipo de investigación y la selección de los instrumentos para la recolección de información.

Capítulo IV, muestra el diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaria Académica de la Universidad Valle del Momboy.

Capítulo V, desarrolla una propuesta de estrategias para el logro de los objetivos trazados en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy.

Las consideraciones finales, son el resultante del contacto directo, vivencial con el personal adscrito a la Unidad Rectoral Secretaria Académica de la Universidad Valle del Momboy, se establecen de las relaciones de conocimientos, capacidades y cualidades, que poseen y que permite dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas cotidianas dentro de su entorno laboral.

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1.1.- Contextualización y Caracterización de la situación.

El Diagnóstico organizacional desarrolla una actividad vivencial muy dinámica y amplia, que involucra a las personas de una empresa interesada en plantear soluciones a situaciones o cambios organizacionales, cuyo procedimiento involucra un autoanálisis que genera un plan de acción concreto para solucionar la situación problemática.

En este sentido, el diagnóstico organizacional, pretende ser un proceso integral de estudio y análisis de situaciones organizacionales que permite diseñar estrategias de cambios y adaptación en las empresas. Andrade (1968 p.28), define el diagnóstico como: "Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones". Por consiguiente, es una investigación sobre lo esencial e inherente de una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) aplicados bajo un enfoque holístico en la medida que se integran y relaciona las actividades de cada puesto o unidad organizacional.

Así, permite reestructurar o revitalizar las organizaciones, bajo el enfoque de la planificación estratégica, enfatizando el desarrollo de sus procesos, fundamental para implementar cualquier estrategia con resultados cuantificables en productividad y eficiencia.

En complemento, Meza & Carballeda González (2003), indican que “Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”.

De esta manera, permite contar con personas que posean características adecuadas que estén en constante adaptación, adecuando sus procesos a requerimientos actualizados, que en tiempos del uso y evolución de la tecnología, sustenta un perfil organizacional flexible, capaz, eficiente, tomando en consideración no solo aspectos técnicos, sino también las competencias básicas y complementarias que orientan a un alto desempeño.

En la actualidad, las instituciones están sufriendo cambios significativos que conllevan a establecer criterios de evaluación, mejora y cambio organizacional adaptadas a un entorno muy dinámico, los procesos administrativos y de gestión cada día son más imperante ante la exigencia de respuestas oportunas, lo que genera factores circunstanciales de cambio y mejoras constantes, en la que las respuestas oportunas y el uso de nuevas tecnologías se convierten en los imperativos para alcanzar capacidades con calidad productiva, ineludible para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Venezuela, resiste ante una necesidad de adaptación que le permita soportar las carencias, consecuencia de las circunstancias económicas y que ponen en riesgo la prestación de servicios oportunos y de calidad en las organizaciones en estos momentos. Por lo tanto, es evidente que la necesidad de realizar diagnósticos en las distintas unidades organizacionales es cada vez más inminente, modificando el enfoque de la gestión y desempeño productivo. Esta investigación parte de una penuria de revisión, evaluación y adaptación de los procesos de gestión en la Unidad de Secretaria Académica de la Universidad Valle del Momboy.

Esta situación, pone en evidencia la necesidad en la aplicación de estudios organizacionales que permitan hacer frente a la rápida evolución de su entorno cada vez más competitivo, que le permitan establecer estrategias de adaptación y desarrollo ante las diversas demandas del entorno, no sólo en términos de economía, conocimientos, tecnologías, sino también en términos de las competencias de su personal para que puedan desempeñarse eficiente, eficaz y efectivamente en sus puestos de trabajo.

En este contexto, emerge el diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

Con relación a lo antes expuesto, implementar un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaria Académica de la

Universidad Valle del Momboy, refiere la capacidad de estrategias que le permitan solucionar las problemáticas dentro de su entorno laboral.

En particular, se demuestra lo importante que es conocer la situación real de la organización, detectando sus puntos débiles y fuertes, junto a sus oportunidades y amenazas para determinar los factores de éxito en el logro de los objetivos trazados. Asimismo, permite indicar la importancia de una buena logística de planificación y ejecución de estos programas, sobre todo en la actualidad que nuestro país Venezuela presenta conflictos de adaptación por parte de una situación económica que afecta tanto a las organizaciones como a cada individuo en general.

Partiendo de esta situación, se toma en consideración un enfoque de evaluación transformador, aplicando una investigación en la Universidad Valle del Momboy, ubicada en el Estado Trujillo, Venezuela, dirigida al personal de la Unidad Rectoral Secretaría Académica, aplicando diversos instrumentos, con la intención de analizar las competencias organizacionales que permitan potenciar estrategias ante los retos que se presentan en la actualidad.

Situación que permite diseñar un criterio de referencia significativo en función de los objetivos de la institución. Donde la competencia laboral pretende ser un proceso integral de formación que desde un diseño de simplicidad y conexión, para lo cual se aplicará un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, utilizando seis (06) matrices que permitieron obtener la información necesaria para fundamentar la investigación, con el objetivo de mejorar la calidad de servicio en sus procesos funcionales.

Para lo cual se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué herramientas se deben utilizar para aplicar un diagnóstico organizacional en la Unidad de Secretaría de la Universidad Valle del Momboy para mejorar la calidad de servicio en sus procesos funcionales?

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General:

Elaborar un diagnóstico organizacional de la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, que permita mejorar la calidad de servicio en sus procesos funcionales.

Objetivos Específicos.

1. Identificar las matrices de evaluación para realizar un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy.
2. Establecer el plan de trabajo para aplicar las matrices de evaluación de diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy.

3. Establecer las estrategias de éxito para el logro de los objetivos trazados en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy.

1.3. Justificación de la Investigación.

El diagnóstico es la parte medular para conocer la problemática o situaciones a las que se puede enfrentar una empresa, calificar o cuantificar el estado de una organización es el objetivo principal para conocer su realidad y así poder determinar cuáles son los pasos y etapas para lograr los estándares de calidad que la eleven a un buen nivel para competir en un mundo globalizado.

En la actualidad, las organizaciones buscan, precisamente, coordinar actividades, establecer ritmos de trabajo, definir antelaciones, prioridades, secuencias, entre otros, con la intención de conseguir mejorar su productividad, lo cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas.

De esta manera, la aplicación de los diagnósticos organizacionales cobra relevancia, pues al estar asociadas con lo positivo y negativo de la empresa, aplica infinidad de herramientas que generan indicadores

productivos en el desarrollo de la organización. Por lo tanto, se aprovecha como un procedimiento que permite demostrar las capacidades que debe poseer el personal para el desarrollo de sus actividades.

De esta forma, el diagnóstico se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para perfeccionar el funcionamiento dentro de la organización y propiciar el clima idóneo para que ésta alcance sus objetivos. Sin un correcto diagnóstico es poco probable que los líderes de las empresas puedan implementar soluciones duraderas que permitan realizar una verdadera transformación de la cultura organizacional.

Este enfoque, constituye el punto de partida de la presente investigación, basada en la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, que permita mejorar la calidad de servicio en sus procesos funcionales., partiendo de la aplicación de seis (06) matrices de evaluación, ante los retos que las diferentes circunstancias generan.

Así mismo, la posibilidad de abordar la situación para el desarrollo del diagnóstico es factible, como un elemento indispensable para promover tanto el nivel de productividad como el desarrollo estrategias que permita dirigir y transformar el nivel de competitividad a los fines de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Bases conceptuales para la operacionalización y sustentación de un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, que permita mejorar la calidad de servicio en sus procesos funcionales.

Se tomó la siguiente definición como postura para elaborar los puntos de mejora en la Unidad Rectoral Secretaria Académica, esta propuesta se deberá llevar a cabo en el año 2020. “Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”. (Meza & Carballeda González, 2003).

Para poder ubicar al lector dentro del contexto utilizado para recoger la información se hará un breve bosquejo de cada matriz. Comenzaremos por la matriz “RACI” (Matriz de Definición de Roles y Responsabilidades), “se trata de una tabla que refleja el grado de responsabilidad de las personas o grupos vinculados a un proyecto y, a la vez, los roles que ocupan dentro de éste” (Universidad de Barcelona. Campus On Line., 2019). Otra de gran utilidad fue la matriz “Eficiencia Empresarial. Medición con el ÍNDICE IDEAL”, ¿qué es eficiencia en el índice IDEAL?, “pues no es otra cosa que

hacer bien el trabajo, completo y con calidad, utilizando la cantidad de recursos mínimos para tal fin, y en el tiempo previsto. En otras palabras, es la capacidad para lograr lo deseado con el mínimo de recursos” (Molina, 2014). En esta matriz se trabajan 4 áreas del índice IDEAL, control, colaboración, foco y mejora continua, se evaluaron haciendo un diagnóstico en cada área, asignando una puntuación que va desde 0 hasta 2,5.

Una tercera matriz, la “BCG” (también conocida como Modelo Boston Consulting Group) “es una matriz de crecimiento que suele utilizarse mucho a nivel de marketing estratégico. Suele emplearse para analizar qué productos son los más rentables para una empresa y a partir de ahí determinar que estrategias de marketing se pueden utilizar” (Mañez, 2019). La cuarta herramienta utilizada fue la matriz “Gestión del tiempo”, clasifica las actividades en importantes y urgentes, “la matriz del tiempo de Eisenhower es esencial para organizarse, a través de un razonamiento muy simple, sobre la importancia de la tarea a realizar y su urgencia” (Trenza, 2019). Luego se utilizó la matriz “FODA”, “herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa” (Riquelme Leiva, 2016).

La última matriz utilizada en el diagnóstico fue la matriz de “Talento”, “herramienta que se divide en nueve cuadrantes. Cada uno de ellos mide resultados, el desempeño y el futuro de un equipo de trabajo” (Universidad ESAN, 2018). Esta matriz permite conocer el rendimiento y el potencial de los colaboradores, para identificar las capacidades de estos y su futuro dentro de la organización. En el desarrollo de este informe se podrán observar estas matrices y los resultados de cada una en la Unidad Rectoral de Secretaría Académica.

Universidad Valle del Momboy

El Estado Trujillo no contaba con una Universidad propiamente trujillana. El 15 de octubre de 1988, un grupo de ciudadanos se reunió para crear la Fundación para la Educación Superior Valera (FEVAL), cuya misión fue lograr la realización de estudios universitario en la ciudad de Valera. Luego de considerar diversas alternativas para la apertura de una Extensión, la "Universidad "Rafael Urdaneta" acogió la propuesta de FEVAL, con apoyo de la Universidad Tecnológica del Centro y de la Universidad Católica Andrés Bello. Se introdujo ante el Consejo Nacional de Universidades la solicitud correspondiente, y el 15 de octubre de 1990 fue aprobado el Estudio de Factibilidad, para luego, el 23 de julio de 1991, aprobarse de manera unánime y definitiva la Extensión de la Universidad Rafael Urdaneta para Valera.

La exitosa experiencia de esta Extensión lleva a dar el paso definitivo y en octubre de 1996 se constituye la **Asociación Civil "Universidad Valle del Momboy"** y se presentan ante el Consejo Nacional de Universidades (CNU) los estudios que sustentan la transformación de la Extensión URU – Valera en la nueva Universidad. El 1° de octubre de 1997, se publica en Gaceta Oficial No. 36.303 la autorización de la Presidencia de la República para el funcionamiento de la Universidad Valle del Momboy. El día 17 de octubre de 1997 se protocoliza el Acta Constitutiva, el Estatuto Orgánico y la Gaceta Oficial respectiva, con lo que nace oficialmente la Universidad Valle del Momboy como ente autónomo.

Esta institución toma su nombre del valle del río Momboy, que en idioma de los antiguos Cuicas (moradores precolombinos de estas tierras) significa "Río de Espumas", y que es un pequeño valle muy hermoso, de agradable clima y dilatada importancia histórica, en donde la Universidad edificará su campus principal. Está inmediatamente al Sur de la ciudad de Valera, la principal urbe del estado Trujillo, Venezuela.

De esta manera el Estado Trujillo entró en el Siglo XXI con una universidad propia, moderna, innovadora, de carácter comunitario, de inspiración humanista cristiana y comprometida con el desarrollo humano integral de su entorno.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para la realización de este trabajo de investigación relacionado con la elaboración de un diagnóstico organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, partiendo de la aplicación de seis (06) matrices de evaluación, ante los retos que las diferentes circunstancias generan. Se utilizaron un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos instrumentales que permitieron lograr los objetivos propuestos, mostrando un rango de confiabilidad en los resultados obtenidos en la investigación documental y de campo realizada en la población objeto de estudio.

3.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación considerada para este trabajo es la de “Proyecto Factible”, definido en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de

políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.”
(p.14).

Siguiendo el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Op. Cit.) el “Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”.

3.2. Diseño de la Investigación.

En el marco de esta investigación se aplicó un diseño centrado en la investigación documental que permitió obtener la información pertinente a partir de la revisión de material impreso, así como digital; la investigación de campo, permitió observar y recolectar la información directamente de la realidad en su ambiente cotidiano, permitiendo su análisis e interpretación. Dentro de la perspectiva temporal, está ubicada en el presente, como un diseño evolutivo, considerada un diseño de campo multivariable.

3.3. Fases de la Investigación.

En este sentido, se consideraron 3 fases de estudio con el fin de cumplir con los requisitos que involucra un proyecto factible. Para la primera fase de la investigación se realizó un diagnóstico situacional, partiendo de la aplicación de seis (06) matrices de evaluación.

A través de éste diagnóstico, se logró determinar la segunda fase del proyecto, ejecutado bajo las consideraciones del diagnóstico realizado, estableciendo el plan de trabajo para aplicar las matrices de evaluación de diagnóstico organizacional y desarrollando las estrategias de éxito para el logro de los objetivos trazados en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy.

3.4. Población.

La población se refiere al universo de estudio constituido por todos los elementos que presentan características comunes, haciéndolos susceptibles de ser considerados para la solución de un problema o necesidad concreta, Ballestrine (2002:140) la define como “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”. De acuerdo a lo expresado, la población de este estudio estuvo definida por el personal adscrito a la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy.

3.5. Técnicas e Instrumentos.

Para el logro de los objetivos propuestos en este trabajo de investigación, se utilizaron como técnicas e instrumentos, primeramente, el análisis documental a través del manejo de fuentes bibliográficas, construcción y presentación de índices, gráficos, entre otros.

Igualmente, se utilizó para la obtención de la información partiendo de la aplicación de seis (06) matrices de evaluación, comenzando por la matriz “RACI” (Matriz de Definición de Roles y Responsabilidades); luego, la matriz “Eficiencia Empresarial. Medición con el ÍNDICE IDEAL”; aunado a la matriz “BCG” (también conocida como Modelo Boston Consulting Group); posteriormente, la matriz “Gestión del tiempo”, clasifica las actividades en importantes y urgentes; por último, la matriz “FODA”, que permitió determinar las necesidades y potencialidades, durante el periodo desde el 01/11/2019 hasta el 16/11/2019, con la participación del personal administrativo adscrito a la Unidad Rectoral Secretaría Académica, estos resultados se combinaron en el desarrollo de las estrategias de éxito para el logro de los objetivos trazados.

3.6. Procedimiento

Para poder establecer de manera consensual, la realización de un Diagnóstico Organizacional en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, en primer lugar, se aplicó un análisis conceptual, utilizando fuentes bibliográficas y documentos teóricos.

Conjuntamente, se realizó la compilación de los resultados de las matrices de evaluación de diagnóstico organizacional aplicadas en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy, durante el periodo comprendido desde el 01/11/2019 hasta el 16/11/2019.

De la información obtenida, se establecieron las estrategias de éxito para el logro de los objetivos trazados en la Unidad Rectoral Secretaría Académica de la Universidad Valle del Momboy. Surge de esta manera, una

triangularidad entre conocimientos, capacidades y cualidades, configuradas a partir de las matrices desarrolladas en el diagnóstico organizacional realizado.

3.7. Validez y confiabilidad.

Para Arias (1997), la validez de una investigación se encuentra por medio de un instrumento de recolección de información con un alto grado de significación y exactitud para aquello que es objeto de investigación.

Es preciso identificar tres puntos de vistas para determinar la validez: la validez de contenido, de criterio y de constructo. Para este trabajo de investigación se utilizó la validez de contenido que de acuerdo con Hurtado (1998), que permite abarcar todo o parte de los contenidos o contextos en los que se manifiesta el evento que se está considerando, la validez del contenido es bastante importante cuando se pretende medir información, conocimiento, actitudes y habilidades.

3.8. Técnica de procesamiento y análisis de resultados.

Arias (Op. Cit.), define las técnicas de procesamiento y análisis de resultados como la descripción de las operaciones a las que se deben someter los datos obtenidos a través de la clasificación, registro, tabulación y codificación, considerando la utilización de técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis o síntesis), así como también técnicas estadísticas, bien sean descriptivas o inferenciales.

3.9.- Matriz “RACI” (Matriz de Definición de Roles y Responsabilidades)

Actividades de Secretaría Académica	Secretaría Académica (Cristina Vieras)	Cierre de Expediente (Johana Cano)	Oficina de Grado (Janer Paz)	Control de Estudios (Aurora Rojas)	Coordinadores (Francisco Rojas, Manuel Llanos, Larry Araujo)	Decanos (Lisbeth Cabrera, Ana Linares, Claribel Silva)	Decanato de Investigación (María T. Bravo, Omaira Pérez)	Cobrenzas (Johanani Cedeño)	Aldea Tecnológica (Iliana Nieves)	Rector (E) (Héctor Barazarte)	Usuarios internos y externos
Realizar el proceso de preinscripción e inscripción	A			I	I	C, I					I
UVM va a la escuela	A					C, I					
Captación de alumnos	A					C, I					
Recepción de procesos internos (reincorporaciones, cambio de carrea, carrera en paralelo)	A			C, I	I						I
Envío de listados de los estudiantes nuevo ingreso admitidos por carrera	A			I	I	I					
Consignación de expedientes nuevo ingreso codificados	A	I	I								
Asesorar a los estudiantes nuevo ingreso y regulares sobre el estudio previo de equivalencia.	A					I					I
Recibe las solicitudes de equivalencia de los estudiantes y seguimiento ante la Universidad del Zulia (LUZ)	A				I	I					I
Auditar los procesos académicos	A			R		I					
Verificar el cumplimiento de entrega de notas	A			R							
Activar secciones cerradas	A			R							
Crear acceso al sistema académico de los docente de nuevo ingreso.	A			R							
Registrar a la base de datos las notas de los graduandos de Postgrado	A			R			C, I				
Solicitar a oficina de grado el listado de los aspirantes a grado	A		I	R							
Corroborar el pensum de estudios de cada aspirante a grado	A			R	I						
Incluir a cada aspirante a grado en el sistema de Control de Estudios	A			R		C					
Elaboración de Índices y posiciones de los graduandos	A		I	R	I		I				
Solicitar elaboración de Reconocimientos para los graduandos con índice mayor a 15 puntos	A			R	I						
Imprimir los expedientes de grado	A		I	R							
Revisión del expediente académico de pregrado y postgrado	A	R			I						I
Atención a los Estudiantes para la consignación de recaudos de cierre de grado	A	R			I		I				I
Entrega de listado Final de cierre de expediente	A	R	I	I				I			
Embalar los expediente académicos en cada acto de grado	A	R	I								
Relación de CD de tesis	A	R	I								
Solicitar a Cierre de Expediente los listados de los estudiantes que van a grado.	A	I	R								
Proceso de elaboración de títulos ante la empresa Inversiones Ixora	A		R								C, I
Realización y Actualización de formatos de Registros académicos, Resueltos académicos y correspondencias emitidas al MPPEU.	A		R								I
Proceso de Firmas de los Título a consignar ante el MPPEU	A		R			I	I			I	
Comunicación con el departamento de Cobranzas sobre los pagos de grado a través de formulario	A		R					C, I			
Solicitud de expedientes para la Auditoria ante el MPPEU	A	I		I	I		I				I
Entrega y retiro de títulos ante el MPPEU, Caracas	A		R								I
Realización del Cronograma de actividades de grado para su publicación, organización y ejecución.	A		R			C, I		C, I	I		I

La matriz **RACI**, presentada anteriormente muestra las actividades que se desarrollan en la unidad Rectoral Secretaria Académica de la Universidad Valle del Momboy, desde las funciones competentes de Admisión, Control de Estudios, Cierre de Expediente y Oficina de Grado. Se muestra en la misma, los responsables, colaboradores e informados de los procesos.

3.10.- Matriz “Eficiencia Empresarial. Medición con el ÍNDICE IDEAL”.

Estimación (Seleccionar un sólo valor por área)	Áreas Evaluadas			
	Foco	Colaboración	Control	Mejora Continua
	Área sin avance =0 Área consolidada=2.5	Área sin avance =0 Área consolidada=2.5	Área sin avance =0 Área consolidada=2.5	Área sin avance =0 Área consolidada=2.5
Área sin avance				
Área iniciada (En mente del empresario)				
Área con atención (En papel y compartida)				
Área en proceso (Atendida pero sin resultados)				
Área en proceso (Aplicada y con resultados)	1,5	2	1,5	2
Área consolidada o madura (Parte de la cultura empresarial)				
Logrado	7		B Eficiencia Empresarial Aceptable	
E Eficiencia Empresarial Muy Deficiente	D Eficiencia Empresarial Deficiente	C Eficiencia Empresarial Limitada	B Eficiencia Empresarial Aceptable	A Eficiencia Empresarial Elevada
2	4	6	8	10
Foco Secretaría Académica: Nos esforzamos para que el trabajo sea lo más correcto posible y que se dé en el tiempo estipulado, al igual que el cliente quede satisfecho por la atención recibida.				

Puntuación de las áreas o componentes del índice

ellas.

En forma muy general, o de alto nivel, estos 6 valores (entre 0 y 2,5) implican lo siguiente:





Área con 0,0 puntos: Se asigna 0 puntos cuando en la empresa no hay conciencia sobre el área. Hay caos e improvisación. Por ejemplo, el empresario no está enfocado. El esfuerzo se dispersa en tareas o actividades sin diferenciar lo importante de lo urgente. **Área con 0,5 puntos:** Se le asigna 0,5 a las empresas en las que el personal toma conciencia sobre el área. Al menos se sabe que hay improvisación. Por ejemplo, el empresario sabe que debe tener control en áreas críticas, pero aún no sabe cómo.

Área con 1,0 puntos: Se le asigna 1 a las empresas en las que el empresario y el equipo tienen la inquietud de ejecutar acciones para mejorar la gestión, pero aún no aplican acciones concretas. ¡Tener la inquietud ya es un avance! Área con 1,5 puntos: Se le asigna 1,5 a las empresas que han planificado actuar en áreas específicas, por ejemplo para controlar y mejorar. En el caso de la colaboración, la actitud puede medirse; el equipo trabaja bien engranado. Además, disponen de herramientas. El empresario, junto a su equipo, se ha capacitado. Sin embargo, no miden resultados de las acciones aplicadas; y no hay evidencia del éxito de las mismas.

Área con 2,0 puntos: Se le asigna 2 puntos a las empresas que aplican planes para mejorar, apoyándose en algún tipo de indicador, cuando sea pertinente. Por ejemplo, para el foco, la empresa cuenta con una imagen, orientación hacia la misión y con procesos alineados con la misma. Además, tienen clara la visión y actúan en consecuencia. La empresa obtiene resultados que dan cuenta de la eficiencia en la consecución de objetivos. En el caso de las áreas control y colaboración, 2 puntos implican la existencia de un entorno automatizado. Área con 2,5 puntos: Se le asigna 2,5 a las empresas en las que el área está presente a través de buenas prácticas, a lo largo y ancho de la empresa. Todas las áreas con puntaje 2,5 implican calidad en el producto o servicio, tanto para el cliente interno como para el cliente externo. Es una empresa en funcionamiento óptimo.

La Matriz Eficiencia, muestra el área de proceso (aplicada y con resultados), donde se logra determinar que se debe aplicar una mejora continua en los procesos propios de la Unidad Rectoral Secretaria Académica, para lograr óptimos resultados.

3.11.- Matriz “BCG” (también conocida como Modelo Boston Consulting Group).

		Cuota de Mercado (Participación)	
		ALTA	BAJA
C r e c i s i m i d e n t o	ALTA	 Alta cuota de mercado	 Baja participación en el mercado
	BAJA	 Líderes del mercado	 Cuota de participación débil
			X

3.12.- Matriz “Gestión del tiempo”.

<p style="text-align: center;">+ I m p o r t a n c i a -</p>	<p style="text-align: center;">Cuadrante de la calidad</p> 	<p style="text-align: center;">Cuadrante de crisis</p> 
	<p style="text-align: center;">Cuadrante de la pérdida de tiempo</p> 	<p style="text-align: center;">Cuadrante del engaño</p> 
	<p>- URGENCIA +</p>	

0	Actividades	Urgente
mas	Proceso de preinscripciones e inscripciones	mas
mas	UVM va a la escuela	mas
mas	Captación de alumnos	mas
mas	Recepción de procesos internos (reincorporaciones, cambio de carrera, carrera en paralelo)	menos
mas	Envío de listados de los estudiantes nuevo ingreso admitidos por carrera	menos
mas	Consignación de expedientes nuevo ingreso codificados ante Control de Estudios.	menos
mas	Asesorar a los estudiantes nuevo ingreso y regulares sobre el estudio previo de equivalencia.	mas
menos	Recibe las solicitudes de equivalencia de los estudiantes y seguimiento ante la Universidad del Zulia (LUZ)	menos
mas	Auditar los procesos académicos	mas
mas	Verificar el cumplimiento de entrega de notas	mas
mas	Activar secciones cerradas	menos
mas	Crear acceso al sistema académico de los docente de nuevo ingreso	menos
mas	Registrar a la base de datos las notas de los graduandos de Postgrado	mas
menos	Solicitar a oficina de grado el listado de los aspirantes a grado	menos
mas	Corroborar el pensum de estudios de cada aspirante a grado	mas
mas	Incluir a cada aspirante a grado en el sistema de Control de Estudios	mas
mas	Elaboración de Indices y posiciones de los graduandos	mas
mas	Solicitar elaboración de Reconocimientos para los graduandos con índice mayor a 15 puntos	menos
mas	Imprimir los expedientes de grado	mas

mas	Revisión del expediente académico de pregrado y postgrado	menos
mas	Atención a los Estudiantes para la consignación de recaudos de cierre de grado	menos
mas	Entrega de listado Final de cierre de expediente	mas
menos	Embalar los expediente académicos en cada acto de grado	menos
menos	Relación de CD de tesis	menos
mas	Solicitar a Cierre de Expediente los listados de los estudiantes que van a grado.	mas
mas	Proceso de elaboración de títulos ante la empresa Inversiones Ixora	mas
mas	Realización y Actualización de formatos de Registros académicos, Resueltos académicos y correspondencias emitidas al MPPEU.	menos
mas	Proceso de Firmas de los Título a consignar ante el MPPEU	mas
mas	Comunicación con el departamento de Cobranzas sobre los pagos de grado a través de formulario	menos
mas	Solicitud de expedientes para la Auditoria ante el MPPEU	mas
mas	Entrega y retiro de títulos ante el MPPEU, Caracas	mas
mas	Realización del Cronograma de actividades de grado para su publicación, organización y ejecución.	mas

En la matriz de gestión de Tiempo, se muestra a detalle las funciones que realiza cada departamento que conforman la Unidad Rectoral Secretaria Académica, desde procesos internos hasta los que involucran entes externos.

3.13.- Matriz “FODA”.

	Análisis Interno Fortalezas	Análisis Externo Oportunidades
P u n t o s F u e r t e s	<p>Trabajo en equipo. Respuesta oportuna al estudiante. Personal comprometido, fortalecido y motivado.</p> <p>Optimizar</p>	<p>Buenas relaciones con los entes gubernamentales de Educación Universitaria. Alianzas a través de Convenios y Programas educativos</p> <p>APROVECHAR AL MÁXIMO</p>
P u n t o s D é b i l e s	<p>Cumplimientos de los procesos y reglamentos establecidos. La comunicación poco efectiva con las otras sedes.</p> <p>MINIMIZAR</p>	<p>Inestabilidad en el país que afecta al personal UVM. Lineamientos del Ministerio de Educación Universitario.</p> <p>SUPERAR</p>
	Debilidades	Amenazas

La Matriz de análisis FODA, se expresa a detalle las fortalezas (interna), oportunidades (externa), debilidades (internas) y amenazas (externa); se visualiza elementos importantes que hacen posible en trabajo en equipo, como consecuencia del compromiso y la identidad laboral de los miembros del equipo de la Unidad Rectoral de Secretaria Académica, es importante mencionar, que el equipo conformado actualmente posee los conocimientos y habilidades necesarias para lograr resultados positivos.

3.14.- Matriz Talento

		Rendimiento		
		Insuficiente	Aceptable	Excelente
P o t e n c i a l	Alto			
	Medio	Enigma	Estrella emergente	FUTURO LÍDER
	Bajo	dilema	Futuro Prometedor	Estrella emergente

Talento	Rectorado/Héctor Barazarte	Secretaria Académica /Cristina Vieras	Admisión/ Leyda Santiago	Control de Estudios Aurora Rojas	Cierre de expediente/ Johana Cano	Oficina de Grado Janier Paz	Director de Administración (Héctor Antúnez)
Potencial (Alto/Medio/Bajo)	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Rendimiento (Insuficiente / Aceptable / Excelente)	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE ÉXITO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN LA UNIDAD RECTORAL DE SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

Las estrategias son una de las prácticas empresariales más importantes para propiciar el éxito dentro de las organizaciones, permiten impulsar los procesos hacia un camino al éxito. En éste sentido, las estrategias de planificación mantienen un criterio de referencia, pues su misma definición proporciona los parámetros de comparación al fungir como criterio específico o estándar para establecer si un nivel de productividad dado por una organización determinada es exitoso o pobremente efectuado.

Dado los resultados obtenidos a través de las estrategias desarrolladas en las matrices, se propone:

- Es importante para obtener resultados óptimos en el funcionamiento de la Unidad Rectoral Secretaria Académica un sistema académico actualizado, que reúna los requerimientos de los procesos académicos.

- Simplificar y respetar los procesos de la Unidad Rectoral Secretaria Académica de la Universidad Valle del Momboy.
- Revisión, actualización y difusión del Reglamento para estudiantes de la Universidad Valle del Momboy.
- En relación a la Unidad de Admisión y Equivalencia, se propone un nuevo sistema de admisión amigable para el usuario interno y externo. Así mismo, la creación de un Casillero de Admisión, donde los usuarios colocaran sus documentos, incluyendo la planilla de pre inscripción y recibo de pago; en este sentido, tendrán respuestas de sus procesos de admisión de manera virtual. Sólo se atenderá estudiantes presencial, si el caso lo amerita.
- Con respecto a la Unidad de Control de Estudios, se propone la actualización del sistema académico, a fin de evitar los trámites manuales que hacen lento el proceso de respuesta de los casos académicos de los estudiantes.

- Para la Unidad de Cierre de Expediente, se propone un sistema automatizado, donde el mismo arroje las solvencias necesarias para el cumplimiento del cierre de expediente, lo que evitará el traslado del estudiante a diferentes Unidades para la firma y sello respectivo.
- En la Unidad de Oficina de Grado, se propone la sistematización en la elaboración de los títulos universitarios.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Andrade de Souza, Teobaldo (1968). Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos, Sao Paulo.

ARIAS, Fidias (2004). [El Proyecto de la Investigación: Introducción a la Metodología Científica](#). 4ta. Edición. [Editorial Episteme](#). Caracas.

BALESTRINI, Mirian (2001). Cómo se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados Servicio Editorial. 5ta. Edición. Caracas.

Haworth, S. (2019). Matriz RACI Simplificado: Cómo Crear Una Matriz De Responsabilidades Que Realmente Funcione. Obtenido de <https://thedigitalprojectmanager.com/es/grafico-raci-manera-mas-simple/>

Mañez, R. (01 de 11 de 2019). Qué es la Matriz BCG y para qué sirve [Ejemplos]. Obtenido de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>

Matrizfoda.com. (2019). Matriz FODA. Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>

Meza, A., & Carballeda González, P. (2003). EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL; ELEMENTOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS. Obtenido de https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/453210/mod_folder/content/0/20.pdf?forcedownload=1

Molina, G. (2014). Área «colaboración» en el índice IDEAL (2da. parte). Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/colaboracion/>

Molina, G. (2014). Entorno colaborativo. Medición con el ÍNDICE IDEAL. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/entorno-colaborativo/>

Molina, G. (2014). Gestionar Fácil. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/que-es-eficiencia/>

Molina, G. (2014). La mejora continua. Medición con el ÍNDICE IDEAL. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/la-mejora-continua/>

Molina, G. (2014). Qué es eficiencia según el índice IDEAL. Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/que-es-eficiencia/>

Podersectorial.com. (2019). En 2020 la transformación digital deberá pasar a la acción. Obtenido de <http://podersectorial.com/en-2020-la-transformacion-digital-debera-pasar-a-la-accion/>

Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>

Sánchez del Río, J. (27 de Febrero de 2015). ¿Qué es una matriz RACI? Obtenido de <http://www.cantabriatic.com/que-es-una-matriz-raci/>

Trenza, A. (22 de Enero de 2019). Gestión del tiempo: Matriz Urgente e Importante - Ejemplos. Obtenido de <https://anatreza.com/gestion-del-tiempo/>

Universidad de Barcelona. Campus On Line. (2019). ¿Cuál es la función principal de la Matriz Raci? Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/herramientas-esenciales/cual-es-la-funcion-principal-de-la-matriz-raci>

Universidad Esan. (9 de Enero de 2018). Matriz de talento: las evaluaciones 9 box y sus ventajas. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/matriz-de-talento-las-evaluaciones-9-box-y-sus-ventajas/>

UPEL (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. 4ta. Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.