

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



*La Universidad que Siembra*



**Vicerrectorado  
de Infraestructura y Procesos Industriales  
Estado Cojedes  
Jefatura de Estudios Avanzados  
Doctorado en Gerencia Avanzada**

**GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL  
UNIVERSITARIA**

**Autor: Castillo Pérez, Wilyer José  
Tutor: Jaime Gámez Gustavo Alonso**

**San Carlos, enero 2023**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



*La Universidad que Siembra*



**Vicerrectorado  
de Infraestructura y Procesos Industriales  
Estado Cojedes  
Jefatura de Estudios Avanzados  
Doctorado en Gerencia Avanzada**

**GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL  
UNIVERSITARIA**

Requisito parcial para optar al grado de Doctor en Gerencia Avanzada

**Autor: MSc. Castillo Pérez, Wilyer José  
C.I. V-8.672.755  
Tutor: Dr. Jaime Gámez Gustavo Alonso**

**San Carlos, enero 2023**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Jaime Gámez Gustavo Alonso, cédula de identidad N° 11.962.050, en mi carácter de Tutor del trabajo proyecto de Tesis Doctoral titulado **GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL UNIVERSITARIA**, presentando por el ciudadano Wilyer José Castillo Pérez, cédula de identidad N° 8.672.755, para optar al título de Doctor en Gerencia Avanzada por medio de la presente certifico, que he leído el trabajo y considero, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado de examinación que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 28 días del mes de octubre del año 2022.

Nombre y apellido: Jaime Gámez, Gustavo Alonso



Dr. Gustavo Alonso Jaime Gómez  
C.I. 11.962.050

Firma de aprobación del tutor

Fecha de entrega: 12 de diciembre del 2022



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ VIPI COJEDES



**PRESAV**  
PROGRAMA DE  
ESTUDIOS AVANZADOS  
COJEDES-UNELLEZ

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	Trabajo de Grado	<b>X</b>	Tesis Doctoral
---------------------------	------------------	----------	----------------

Titulado(a):

**GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL  
UNIVERSITARIA**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**WILYER CASTILLO, C.I V- 8.672.755**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Doctor (a), el cual es ofrecido en el programa de: de Doctorado en Gerencia Avanzada, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy, **miércoles 25 de enero de 2023** a las 12:30 pm, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las

1:00 pm

**1.- Jurado Coordinador (a)**

Dr. Gustavo Jaime,  
C.I. 11.962.050 (Tutor-UNELLEZ)

**2.- Jurado Principal**

Dr. Antonio Flores,  
C.I. V-11.962.937 (UNELLEZ)

**3.- Jurado Principal**

Dra. Miriam Rodriguez,  
C.I. V-3.691.734, (UDS).

**4.- Jurado Suplente**

Dr. Robert Ardiles,  
C.I. 19.357.841 (UNELLEZ)

**5.- Jurado Suplente**

Dr. Rafael Reyes,  
C.I. V- 6.898.573 (UNESR).

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

Presav.vipi

Presav\_vipi

Presav\_vipi

## **DEDICATORIA**

Dedico el resultado de este gran esfuerzo y sacrificio a Noraima Figueroa esposa y compañera de vida, el alma gemela que un bendecido día el universo coloco en mi camino, para iluminar mis senderos, más que una dedicatoria simple, quiero ofrecer un profundo testimonio de su definitiva e inquebrantable presencia en cada uno de los momentos de mi vida, como fuente inspiradora de apoyo incondicional y sin duda alguna como maestra impulsora en todo momento.

Siempre con mucho amor, pasión y admiración...

Pequeña muestra de amor por todo lo que representa para mí, que no puedo expresar solo con palabras.

## AGRADECIMIENTO

A todos aquellos que suman energías y esfuerzos para hacer cada día un mundo mucho más humano y equitativo.

A mí madre, Yamilet Pérez, por su amor, paciencia, apoyo y por altos valores, el amor, constancia, respeto, ética, lealtad a la familia y al trabajo. Y por todas sus palabras incentivadoras a seguir adelante.

A Noraima, por enseñarme con sus pensamientos y acciones, que sí existen personas transparentes, capaces de soñar, confiar, amar y arriesgar por lo que cree. Por todas sus atenciones, reflexiones, apoyo, cariño, ayuda, dedicación y lo más importante por siempre estar allí cuando te he necesitado. Muchas gracias Amor, por comprender la importancia que para mí ha representado el poder alcanzar esta meta.

A mis hermanos Rafael Alfredo y José Alexander que siempre han estado a mi lado para animarme a perseguir y alcanzar mis sueños...

A Natassha, Reinaldo, Carlos, Diego y Wilyer quienes en todo momento con su presencia constante y sus fuerzas impulsoras ayudaron a construir este camino.

A mi estimado tutor y gran amigo, Dr. Gustavo Alonzo Jaime; tu dedicación y esmero quedarán marcados en mi vida por siempre. No tengo palabras para expresar todo mi agradecimiento.

A la Maestra Dra. Maria Teresa Borges Matute; por la atención dedicada en todos y cada uno de los momentos en que fue solicitada por su motivación continua, confianza, amistad sincera, apoyo constante, sus sabios consejos, sus palabras de aliento y todo su aporte en esta Tesis Doctoral. ¡Todo lo mejor de la vida para tí!. mi estimada Maestra.

A todas y todos los compañeros en la Universidad Deportiva del Sur, quienes intervinieron y me han brindado su apoyo, su consejo, su amistad y su conocimiento para orientarme en la evolución del mismo y a lo largo de mi formación, personas de alta estima.

A mis compañeras y compañeros de estudios, quienes a pesar de obstáculos pandémicos logramos mantenernos unidos y a su vez formar un grandioso equipo consolidado de estudio y trabajo.

A mí querida Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora “UNELLEZ”, por siempre permitirme desarrollar mis actividades académicas, así como promocionar la inquietud por la investigación y la publicación.

A mis apreciados y queridos tíos sin duda grandes hombres (In Memoriam), el Maestro Ramón Antonio Pérez Rivas y al Maestro de maestros Dr. Rafael Gustavo González Pérez quienes con su ejemplo de superación fueron el motor impulsor en todo momento, para alcanzar este grado académico. Vaya para ustedes en el lugar del universo donde se encuentren, tíos queridos esta producción investigativa.

Finalmente, corresponder mi mayor gratitud, a mi entorno más próximo como es mi familia quienes con su estímulo, paciencia y confianza facilitaron de un modo u otro la dedicación y la constancia para culminar esta meta.

## ÍNDICE GENERAL

	Pg.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
ACTA DE PRESENTACIÓN DE TESIS DOCTORAL.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE GENERAL.....	viii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
Momento I. QUIEBRE ONTOLÓGICO	
1.1-Contextualización del Objeto de Estudio.....	3
1.2-Contextualización Epistemológica y Bioética de la Investigación.....	7
1.3-Propósitos de la Investigación.....	10
1.4-Justificación y Línea de Investigación.....	10
Momento II. QUIEBRE EPISTEMOLÓGICO	
2.1-Antecedentes históricos y/o investigaciones previas.....	13
2.2-Bases Legales.....	19
2.2.1-Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009).....	19
2.2.2.-Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001).....	20
2.3-Estado del arte.....	21
2.3.1-Gestión Directiva.....	21
2.3.2- Gerencia Estratégica.....	21
2.3.3-Liderazgo Gerencial.....	22
2.3.4.-Talento Humano.....	23
2.3.5.-Planificación Estratégica.....	24
2.3.6.-Planificación Estratégica Situacional.....	26
2.4-Bases Teóricas Referenciales.....	26
2.4.1-Teoría Clásica de la Administración.....	26
2.4.2-Teoría de la Gerencia Efectiva.....	27
2.4.3-Teoría de Sistemas.....	27
2.5-Matriz de Categorías Previas.....	29
Momento III. QUIEBRE METODOLÓGICO	
3.1-Contextualización del Paradigma.....	30
3.2-Método.....	30
3.3-Informantes Clave.....	30
3.4-Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	32



3.5-Técnicas de Análisis de Datos.....	32
3.5.1-Categorización.....	33
3.5.2-Estructuración.....	33
3.5.3-Triangulación.....	33
3.5.4-Interpretación.....	34
3.5.5-Teorización.....	34
 Momento IV. QUIEBRE HERMENÉUTICO	
4.1-Estructuración de datos.....	35
4.2-Contrastación.....	58
4.3-Teorización.....	59
4.4-Integración y presentación de Hallazgos.....	62
4.5-Reflexiones Finales.....	65
 BIBLIOGRAFÍA.....	68

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pg.</b>
1.	Categorías Preliminares.....	29
2.	Caracterización de los Informantes Clave.....	31
3.	Categorización Entrevista Informante Clave 1.....	36
4.	Categorización Entrevista Informante Clave 2.....	41
5.	Categorización Entrevista Informante Clave 3.....	44
6.	Categorización Entrevista Informante Clave 4.....	48
7.	Categorización Entrevista Informante Clave 5.....	53

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>Pg.</b>
1. Red Hermenéutica.....	58



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL  
UNIVERSITARIA**

**AUTOR: MSc. Castillo, Wilyer  
TUTOR: Dr. Jaime, Gustavo  
AÑO: 2023**

**RESUMEN**

El pensamiento conservador se caracteriza fervientemente porque todo quede como está. De modo tal, el propósito de la presente investigación es comprender la gerencia estratégica para la planificación situacional universitaria. Cabe destacar, que el pensamiento estratégico, contrariamente propicia acciones intencionales y reflexivas basadas en un cálculo que precede y preside a esas acciones. Metodológicamente, el estudio se circunscribe dentro del paradigma interpretativo, asumiendo el método fenomenológico-hermenéutico, aplicando un instrumento tipo entrevista a profundidad, dirigido a los informantes clave representados por 5 sujetos de la Universidad Deportiva del Sur que guardan relación con el proceso de planificación estratégica; siendo que las interpretaciones y significados emergieron del proceso dialéctico al interactuar con las personas de diferentes situaciones de la realidad social en la cual viven en la Universidad. Dichos resultados fueron sometidos al proceso de categorización, contrastación, estructuración, interpretación y teorización, utilizando matrices de contrastación, análisis y esquemas, que permitieron efectuar la construcción teórica. De tal forma, la ruta investigativa permitió encontrar un horizonte sobre la gerencia estratégica para la planificación situacional en la Universidad Deportiva del Sur.

**Palabras Claves:** Gerencia Estratégica, Planificación Situacional, Universidad Deportiva.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
JEFATURA DE ESTUDIOS AVANZADOS  
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**STRATEGIC MANAGEMENT FOR UNIVERSITY SITUATIONAL  
PLANNING**

**AUTHOR: MSc. Castillo, Wilyer  
TUTHOR: Dr. Jaime, Gustavo  
AÑO: 2023**

**ABSTRACT**

Conservative thinking is fervently characterized by keeping everything as it is. Thus, the purpose of this research is to understand strategic management for university situational planning. It should be noted that strategic thinking, on the contrary, favors intentional and reflective actions based on a calculation that precedes and presides over these actions. Methodologically, the study is circumscribed within the interpretative paradigm, assuming the phenomenological-hermeneutic method, applying an in-depth interview type instrument, directed to the key informants represented by 5 subjects of the University Deportive del South who are related to the strategic planning process; being that the interpretations and meanings emerged from the dialectic process when interacting with people from different situations of the social reality in which they live in the University. These results were subjected to the process of categorization, contrasting, structuring, interpretation and theorization, using contrasting matrices, analysis and schemes, which allowed the theoretical construction to be carried out. Thus, the research route allowed finding a horizon on strategic management for situational planning at University Deportive of South.

**Keywords:** Strategic management, situational planning, University Deportive of South.

## INTRODUCCIÓN

Adentrarse en lo íntimo del verismo y la razón para dar explicación de lo observado, a su vez indagas el modo de comprender y posteriormente abrazar esa realidad y el entorno que nos rodea. Desde allí, se origina un conocimiento estratégico o fenómenos. Las organizaciones están sufriendo cambios y se están reorganizando producto de la dinámica cultural posmoderna, están obligadas a gerenciar con lógicas emergentes deslastrándose de las prácticas tradicionales de conducir a la organización, con una nueva visión organizacional que de paso a la importancia del enfoque humano y a las herramientas con el fin de propiciar un enfoque que permita integrar lo social y organizacional, adaptados a la realidad dando apertura a la creatividad, la ética, la lógica, lo absurdo, lo sustentable, lo tecnológico, al conocimiento, a lo incierto; con la finalidad de estar capacitadas para solventar dificultades y tener la capacidad de tomar decisiones acertadas.

Por ello el reto está en la diversidad de cultura, filosofía, actitud, conocimiento, pensamiento de cada quien para enfrentar la realidad y adaptarse al entorno cambiante, complejo e incierto que rodea a la organización. La gerencia estratégica, requiere de un análisis cuidadoso de los elementos filosóficos, epistemológicos, teóricos, metodológicos y bioéticos para dar a conocer a sus empleados y usuarios, el origen, la razón de ser, su evolución en función del contexto histórico de los procesos y métodos empleados para la ejecución de estrategias y la dimensión humana para entender la razón de ser de la organización.

Sin embargo, los cambios y/o transformaciones perennes en el contexto organizacional demanda la participación oportuna de una planificación conceptuada, con competencia para guiar a la organización hacia la productividad y la excelencia. La gerencia afronta la necesidad de adaptarse a esta sociedad de incertidumbre o perecer ante los nuevos retos, pero adecuarse implica flexibilizarse.

De tal forma, desde esta reflexión la presente investigación dedica su interés en la visión de la gerencia, concebida al enfrentar hoy en día la incorporación de nuevos enfoques y desechar métodos que ya no están acordes con las realidades.

En este orden de ideas, la presente tesis doctoral se estructura capitularmente en el Momento I Quiebre Ontológico, Momento II Quiebre Epistemológico, Momento III Quiebre Metodológico y Momento IV Quiebre Hermenéutico desarrollando de tal forma: en el Momento I se presenta la Aproximación al Trabajo de Estudio. En el Momento II, se hace un abordaje al Recorrido Teórico; y en el Momento III, se destina el Recorrido Metodológico. Para el momento IV, se presentan los resultados e interpretación, en el cual se pone en práctica el método hermenéutico hasta llegar al proceso de teorización y reflexiones finales. Para finalmente presentar la Bibliografía.

## **MOMENTO I**

### **QUIEBRE ONTOLÓGICO**

#### **1.1-Contextualización del Objeto de estudio**

Las organizaciones cambian en el curso de un proyecto o con anticipación, aplicando variantes intencionales, preparados y basados en conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento que estudia la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia y la eficiencia, esto se puede lograr a través de intervenciones constructivas en los procesos humanos y en la estructura propia de las organizaciones, hay que decir que este es un proceso extremadamente difícil y delicado, especialmente en un mundo organizacional donde cualquier acción involucra a un gran número de partes interesadas con valores muy diferentes y muchas veces opuestos, es por ello que el cambio planeado involucra a toda la organización en su totalidad.

En el contexto actual, la toma de decisiones para resolver problemas organizacionales complejos tiende hacia la acción sobre la comprensión. Por lo tanto, los elementos de información están en constante cambio en un intento de asignarles valores objetivos, las preguntas casi siempre se apresuran, se ignoran o incluso se dan por sentadas, especialmente con los nuevos gerentes.

En esa perspectiva, en cada espacio en el que se desenvuelve el hombre se evidencia una evolución, un cambio que dependerá del modo como se interprete, en lo familiar, social y laboral. Esta transformación, toca los fundamentos de en todo nuestro sistema educativo en general, y la educación universitaria no escapa a ese desarrollo; por lo cual, las organizaciones académicas desde el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, tienen como acometido redimensionar los sistemas organizacionales, administrativos y académicos con el fin de reorientar y extender su misión fundamental a las necesidades que demandan las comunidades que en ella cohabitan. Autissier, Vandangeon, Vas (2018: 87), exponen que “la capacidad de cambio ya no es una habilidad única, sino un verdadero activo intangible a construir, consolidar y desarrollar”.

Según Corredor (2006: 3), la planificación estratégica “es un proceso que prevé diversos futuros en relación con los procedimientos administrativos, especifica fines,



objetivos y metas; permite la definición de cursos de acción, a partir de estos, determina recursos y estrategias más apropiadas para lograr la realización”. Se considera que ello está íntimamente acompañado de una planificación integral u holónica de la educación ya que de esta manera dará una verdadera armonía con el desarrollo económico y social con el firme propósito de impulsar y fortalecer de manera integral a la comunidad universitaria.

En este sentido, se entiende que planificar implica proponer la construcción, la consolidación y el desarrollo conjunto de diversas estrategias relacionadas con un objetivo común que permita superar la real situación deficitaria y alcanzar mejores resultados, solucionar los problemas reales y potenciales identificados, para comprenderlo a cabalidad es necesario abordar las dimensiones de la planeación estratégica.

En este orden de ideas González (2004: 14), expone como planificación estratégica que es una de las actividades fundamentales dentro del proceso administrativo de una organización y sostiene que “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”; en tal sentido, la planeación como principio de la administración; es decir, con anticipación lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien se encargará de hacerlo; implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro.

Desde esta perspectiva, la planificación es la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Dentro de este panorama, las organizaciones y en este caso la universidad, es imprescindible que los gerentes como los líderes de los sectores que estructuralmente forman la comunidad universitaria, puedan conscientemente fijar un rumbo de acuerdo

a los principios fundamentales que le sirvan de guía y permitan a través de reiterados análisis de los entornos internos y externos edificar un plan estratégico acorde. Es por ello que Contreras (2013), considera que busca el alcance en aras de lo que se quiere ser y cuál es la razón de ser de la organización, siendo algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

Cabe señalar, que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Por lo tanto, la planificación estratégica situacional, incurre allí donde existe un número indeterminado de sujetos que gobiernan y planifican desde distintas perspectivas y que, parte de un análisis situacional donde intervienen todos los actores del juego social en la solución de los problemas con fundamento en la capacidad de predicción, previsión, reacción veloz ante las sorpresas y la de aprendizajes sobre los errores recientes.

La planificación tradicional ignora la existencia del otro, contemplando un solo actor y varios agentes, mientras que el método de la planificación estratégica situacional propone un plan integral en cabeza del actor político y no de los técnicos, requiriendo de la cooperación de otros para alcanzar las metas a cumplir, fijando la atención en problemas, oportunidades y amenazas y no en los sectores, lo cual, según el autor, une el diálogo político y técnico (Matus, 1987).

En tal sentido, hay que tener en cuenta al menos, estos aspectos como el conocimiento de la realidad, los objetivos que se proyectan en el futuro, la lógica de razonamiento y el curso de la acción, por ello la concepción de planificación se convierte en un marco fundamental para el presente estudio, y se concibe como una expresión de Estado para la implementación de políticas nacionales, regionales y locales; sin embargo, se toma la planificación estratégica situacional como punto de partida para la transformación de la planificación dentro de la Universidad Deportiva del Sur.

En ese mismo contexto Chandler (2003: 78), conceptualiza la estrategia como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Es estratégico conocer en qué dirección se dirigen los objetivos o políticas de la organización para en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma, realizar la respectiva de retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Debe entenderse, que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr permear la estructura y sabrá lo que se está haciendo y copiar las ideas. Por eso, es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias. En tal sentido, si una organización académica surge o fracasa, esto dependerá significativamente de su estructura gerencial y el liderazgo organizacional en gran medida porque su directiva es la que planifica y toma las decisiones, pero también de la fuerza trabajadora y estudiantil, por cuanto desde el colectivo que cohabita en el sistema tiene la responsabilidad moral y ética de buscar con afinidad y sentido de pertenencia en la organización una planificación la forma correcta de revivirla y mantenerla a flote.

De tal forma, este proceso de planificación estratégica, políticas organizacionales y de toma de decisiones dentro de los espacios académicos en un contexto democrático, debe caracterizarse por ser participativo y protagónico, a diferencia de la planificación normativa, donde debe construirse sobre tres columnas fundamentales: pertinencia, eficacia y eficiencia, y reposicionar sobre estas columnas, en un plano transversal los principios de economicidad para lograr que el sujeto elija los fines y también los medios para conseguir los mismos.

En este panorama, el ser humano es racional e intentará alcanzar el máximo resultado posible con el mínimo posible de medios. Rojas (2006), puntualiza que la clave de la gerencia está en facilitar el logro de las metas, debe entonces orientarse a descubrir nuevos modelos de gestión con enfoques integrales que conlleven al desarrollo de las

organizaciones con un alto desempeño en sus procesos de producción basados en conocimiento, tecnología e innovación de lo cual por sus características y misión especial la universidad no debe abstraerse.

A si pues, dentro de las responsabilidades estratégicas empresariales y organizacionales, la planificación propicia apoyar la concepción, diseño, estructuración y operacionalización de los procesos y formas de implementar las estrategias gerenciales en todos sus ámbitos, se especializa en hacer simple y funcional la práctica de los planes de trabajo, conjuntamente combinado con el apoyo en el diseño de procesos que logren resultados y que hagan provocar sinergia de grupo.

Esto permite postular, que todo gira en torno al cambio, debido a que tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas cambian constantemente; por ello, es que en una organización se van creando departamentos, o bien se reestructuran, entre otros. En este proceso de cambio, las personas desarrollan, aprenden, modifican sus comportamientos y actitudes, todo esto dentro del orden organizacional.

Esto conlleva a que se revisen y modifiquen los enfoques y modelos tradicionales de la gerencia y planificación. Debido a que lo que hoy es nuevo, mañana resulta anticuado; así pues, nos encontramos con un nuevo mapa político, social y cultural que se dibuja como inestable por su naturaleza altamente variable (Leiva y Jiménez, 2012). Para lograr los fines que se les exigen a los organismos del Estado, y entre ellas pudieran las universidades, es imprescindible desarrollar las capacidades de dirección, organización, planificación y comunicación, además de realizar cambios de conducta o paradigmas que garanticen un eficiente desempeño. De ahí que se demanda una organización que potencie iniciativas, que optimice recursos y no los derroche en retrasos del servicio y trámites documentales burocráticos (Barrón, Navarrete y Ferrer, 2010).

### **1.2-Contextualización epistemológica y bioética de la investigación**

En la búsqueda para encontrar conocimiento adecuado para alcanzar sus metas y propósitos, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades donde para ello deban adoptar herramientas y metodologías que les permitan diseñar e implementar sus sistemas de gestión. A si pues, es necesario considerar el arte de anticipar y dirigir

participativamente los cambios con el único propósito de diseñar estrategias que, sustentadas en los aportes de la administración, permitan garantizar el desarrollo futuro, con la integración de sus recursos y la voluntad para alcanzar su misión ante la sociedad (Piñeiro, 2009).

Para alcanzar su nuevo objetivo, las organizaciones deben apostar por el actor como factor determinante de su transformación (concepción voluntarista del cambio frente a la concepción determinista). En efecto, es esta dimensión intangible, la dimensión humana, la que constituye la piedra angular para el éxito de cambio organizacional. Según Bareil (2004: 213), “el cambio organizacional no se puede lograr sin la contribución de los individuos”; en efecto, son ellos quienes enriquecerán, mejorarán, darán sentido a las cosas y harán que los cambios traigan los resultados esperados. Sin embargo, para que la organización cambie, los individuos que la componen también deben cambiar (Bareil, 2004) y lograr adaptarse a la nueva realidad organizacional. Según Bareil (2004: 215), “la adaptación se refiere a un esfuerzo sostenido para satisfacer demandas elevadas o que superan las capacidades”.

Las universidades ocupan un lugar fundamental dentro de la sociedad muestra de ello es la Universidad Deportiva del Sur (UDS), universidad temática nacida en revolución, creada para dignificar aquellos individuos o personas que se dedicaron o dedican a la actividad física, la salud y el deporte en sus distintas ramas. Esta Universidad no escapa a la realidad nacional, ya que actualmente se enfrentan y seguirá enfrentándose a la diversidad de problemas que día a día confrontar, con la puesta de estrategias empíricas muchas veces y la toma de decisiones que varían de acuerdo a las circunstancias siempre desde su realidad organizacional la cual, es dinámica y se interpreta desde la observancia de cada persona. Las dificultades y la capacidad de acción muchas veces limitada corresponden el trasfondo de cualquier discusión sobre las posibilidades de controlar su funcionamiento organizacional, desde una planificación estratégica situacional.

Dentro de esta perspectiva el fin último de las instituciones universitarias y entre ellas la Universidad Deportiva del Sur, es propiciar el trabajo en equipo y la colaboración a favor del desarrollo y aplicación de conocimientos en los diversos campos del saber de

forma sistemática y estable, mediante los cuales se logre generar nuevos contenidos teóricos en las áreas que desarrolla la Universidad; enriquecer y regionalizar teorías ya establecidas y fórmulas para otros contextos; proponer innovaciones fundamentadas en teorías estables; proveer soluciones innovadoras, creativas, eficientes y adecuadas a los problemas de la región.

La Universidad es a la vez una organización y una comunidad, la cual presenta problemas de diversos tipos como sociológicos, de derechos individuales, de empleo y tareas, en la calidad de la educación, la docencia y la investigación, planificación educativa, motivacionales, entre otros. El tránsito de un sistema universitario a otro es imposible si no se analiza e investiga su realidad situacional actual en sí misma. Sin embargo, la percepción de la situación actual requiere una metodología de descripción, de un lenguaje, que permita identificar y formular los problemas.

La realidad se construye sobre la base a la interpretación colectiva, se está en presencia de una realidad subjetiva, porque nace de la exégesis de cada sujeto presente sobre la planificación estratégica situacional que se practica, se basa en un aprendizaje continuo desde un pensamiento sistémico, es la clave para integrar los departamentos, direcciones, coordinaciones y oficinas desde la complejidad sistémica como la presenta Morin (1988), se podrán tomar decisiones oportunas acordes a la dinámica que en la actualidad son exigidas, cumplir de esta forma con la atención y servicio de calidad, con un sentido más humano para toda la comunidad universitaria y agentes externos.

Cabe señalar, que por un acercamiento previo a los sujetos de estudios y como parte del cuerpo profesoral, dentro de la gerencia universitaria en la mencionada Universidad, se ha detectado la disyunción, desunión, ruptura por la no planificación en los distintos procesos y subprocesos administrativos y académicos. Al respecto, se refiere el grado de diferenciación o integración de las unidades que comprende entre sí, y falta de medios adecuados para asegurar una óptima coordinación a nivel del conjunto. Asimismo, los métodos de resolución de conflictos y las dificultades de coordinación que surgen a la hora de la toma de decisiones, que en su mayoría son sumarias entre directores y/o coordinadores de los departamentos involucrados.

A su vez, la diferencia de los sistemas de referencia, donde externamente las estructuras organizativas y procedimientos utilizados no son congruentes con el entorno; adicionándosele, la falta de generación de recursos propios que ayuden a sostener su funcionalidad, así como la motivación en todo su personal obrero, administrativo y docente.

Considerando que dentro del ámbito social, organizacional y académico, es necesario contar con un grupo de personas constructivas y capaces de interactuar en equipo, desarrollando capacidades y habilidades comunicativas permanentes, que contribuyan con el bienestar y la visión de la institución, es aquí donde la planificación estratégica situacional dentro de la Universidad Deportiva del Sur, como herramienta gerencial debe encontrar la oportunidad de desarrollar un nuevo marco interpretativo, más agudo y poderoso, que permite observar e intervenir sobre los fenómenos individuales, grupales y organizacionales; ante lo cual, es importante preguntarse: ¿Cómo es la gerencia estratégica para la planificación situacional deportiva universitaria?.

### **1.3-Propósitos de la Investigación**

Develar los procesos administrativos que se utilizan en la gerencia estratégica para la planificación de la Universidad Deportiva del Sur (UDS).

Interrelacionar los sistemas, subsistemas y procedimientos que se utilizan en la planificación estratégica situacional para la toma de decisiones en la Universidad Deportiva del Sur (UDS).

Interpretar la visión estratégica presente en la planificación estratégica situacional para la toma de decisiones en la Universidad Deportiva del Sur (UDS).

### **1.4 -Justificación y línea de investigación**

Las instituciones educativas como todo sistema organizacional, está dividido por secciones donde se desarrollan y se asumen roles y funciones determinadas, pero para que un gerente universitario gestione eficazmente dicha institución, representa un reto permanente ante la responsabilidad y los nuevos tiempos que los que debe ceñirse este tipo de instituciones en aras del desarrollo regional, nacional y su trascendencia más allá de sus fronteras.

A pesar de los esfuerzos por crear estrategias que articulen los debidos procesos administrativos y académicos, continúan presente una multiplicidad de complejos problemas, amenazas, vicios y dificultades de diferente naturaleza y atribuibles a diferentes causas, que es necesario analizar y superar para que puedan continuar en el cumplimiento de su misión con el nivel de eficacia, calidad, eficiencia y pertinencia social que en estos momentos nuestra sociedad espera de ellas.

En cuanto al aporte metodológico del estudio, el interés primario del investigador fue comprender a través de la utilización de distintas técnicas de integración epistemológicas, teóricas y metodológicas, como las asociaciones, combinaciones, triangulaciones lo que conducirá a explorar, descubrir, interpretar la Planificación Estratégica Situacional que se practica en y para la toma de decisiones desde un enfoque fenomenológico-hermenéutico de la organización y encontrar el impacto en el contexto donde se desarrolló la investigación.

En la presente tesis doctoral, se partió de la realidad organizacional la cual es dinámica y que se interpreta desde la observancia de cada sujeto (Gerentes, Directivos, trabajadores y cuerpo profesoral). Por ende, la realidad que se construyó se basó en la interpretación colectiva, desde la realidad subjetiva de cada sujeto presente en la investigación y su aporte sobre la planificación estratégica situacional (PES) que se practica en la universidad.

Desde el punto de vista académico, se basa en un aprendizaje continuo y sistémico, clave para integrar los departamentos, direcciones, coordinaciones y oficinas, con el propósito de tomar decisiones oportunas acordes a la dinámica que en la actualidad son exigidas, cumplir de esta forma con la atención y servicio de calidad, con un sentido humano para toda la comunidad universitaria y agentes externos.

Desde el punto de vista científico, con el fin de avanzar en el área de investigación, el estudio se encuentra enmarcado en el paradigma interpretativo lo que permitió comprender con claridad y relativa simplicidad el fenómeno.

En cuanto el aporte a la gerencia avanzada, este estudio permitió aportar a su comprensión una perspectiva sobre la universidad vista como una organización la cual está ligada al concepto de progreso y transformación institucional, al diseño de



estructuras administrativas, sin olvidar el alto grado de complejidad donde la Universidad Deportiva del Sur (UDS) como organización forma parte de un sistema autoregulado y conformado por distintas escalas por unidades de trabajo y a la vez autónomo e integrado como un todo.

Desde el punto de vista práctico, es importante partir desde una cosmovisión integradora, humanista donde todos los colectivos que hacen vida dentro del claustro universitario ayuden a proporcionar y construir un sistema, subsistema, metodologías, procesos, seguimiento y control, evaluación, toma de decisiones, técnicas y nuevas formas de planificación para la organización desde la participación protagónica, abonando una concepción de la universidad más humanista que empuje hacia la reflexión sobre el rol que desempeñan y como corresponsables de la conducción universitaria.

Por otra parte, en cuanto a la línea de investigación en la cual se inscribe la presente investigación, se asumió desde la temática de planificación, por cuanto dirige su atención sobre los objetivos y metas organizacionales, las estrategias, planes programas para hacer exitosas las organizaciones estudiando el entorno y el monitoreo permanente de las operaciones que se desarrolla dentro de la Universidad Deportiva del Sur.

## **MOMENTO II**

### **QUIEBRE EPISTEMOLÓGICO**

Las investigaciones científicas, deben fundamentarse en teorías y estudios anteriores o en situaciones ocurridas en el pasado que generan consecuencias a partir de las cuales se puede dar paso a nuevos estudios que representan para el investigador un punto de partida. Según Sabino (2008: 27), “se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea”. En este sentido, sobre la base de diversos estudios precedentes que tienen una relación directamente con el tema seleccionado, a continuación, se presenta un resumen de los mismos:

#### **2.1- Antecedentes históricos y/o investigaciones previas**

Los antecedentes de toda investigación, son estudios que guardan una relación con el tema planteado, partiendo de estudios empíricos previos considerados como aportes en referencia a ésta. De tal forma, se considera para ello, estudios previos y trabajos de grado relacionados con la temática, es decir, son investigaciones realizadas anteriormente que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, los cuales servirán de punto de partida; por lo que se puede mencionar a:

Sobre la temática Pérez y Moreno (2017), titulan su investigación doctoral “Constructo Teórico sobre la Gerencia Universitaria”, presentada ante la Universidad Libre de Colombia. La problemática que motivó a los autores a desarrollar un constructo teórico y posteriormente la elaboración de una escala sobre gerencia universitaria, con miras a clasificar, ordenar y valorar la gestión de dicha gerencia en las diferentes universidades, se apoyó en expertos en gerencia universitaria (directivos universitarios entre los que se destacan rectores, vicerrectores y decanos), en su papel de informantes utilizando el método Delphi, los cuales facilitaron la comprensión de lo que se gerencia en la universidad para la transformación.

Metodológicamente, la investigación fue de corte positivista, con un enfoque metodológico cuantitativo, orientada epistemológicamente como racional objetiva realista, cuyo objetivo fue la elaboración de una escala para la identificación de las variables del liderazgo transformacional presentes en la gerencia universitaria. La

misma aportó un constructo teórico a partir del análisis deductivo de fuentes secundarias de información, los cuales sirvieron para definir el formulario aplicado a expertos en gerencia universitaria con el que se recolectó información primaria, utilizando métodos de investigación cualitativa, entre los que se cuentan rondas Delphi. Entre los resultados más importantes se cuenta la definición de gerencia universitaria, que incluye las dimensiones extensión, docencia, investigación y apoyo a la gestión; además aporta indicadores para medir la gestión de dicha gerencia universitaria para cada una de las dimensiones. Dentro de las conclusiones los autores consideran la necesidad de generar un proceso de transformación gerencial que lleva a una forma de liderazgo que incluya en su gestión los procesos de planeación, organización, dirección y control para las dimensiones de extensión, docencia y apoyo a la gestión; y los procesos del ciclo PHVA para la dimensión investigación.

De modo tal, que el estudio guarda relación con el presente por cuanto asume la gerencia universitaria como el conjunto de capacidades, habilidades y recursos que orientan la institución a cumplir las dimensiones propias de su misión y visión, con ellas la investigación, docencia y extensión, que deben ser surgidas de un proceso de planeación, organización, dirección y control, responsabilidades ceñidas al cuerpo directivos y tienen por objetivo conducir a la universidad hacia la sostenibilidad y al desarrollo institucional; de allí que la función de apoyo a la gestión se erige como eje transversal y permanente para la ejecución de dichas funciones.

Gutiérrez, Alizo, Morales y Romero (2017), en su trabajo de ascenso titulado “La Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria”; presentado ante la Universidad del Zulia, tuvo como propósito diseñar un modelo de planificación estratégica situacional para la unidad científica de una universidad pública venezolana, considerando que la planificación se ha hecho necesaria en todo tipo de espacios y organizaciones, convirtiéndose en una herramienta de trabajo ante la incertidumbre de lo que pueda ocurrir en un sistema.

La naturaleza de la investigación fue exploratoria-descriptiva, bajo un enfoque cuali-cuantitativo, que permitió abordar los momentos: explicativo, normativo, estratégico y táctico operacional, planteados por Matus (1987) para desarrollar este modelo teórico-

práctico. Como resultado los autores evidenciaron que la unidad científica ha presentado dificultades en el tiempo debido a la escasez de recursos económicos, que acarrea otros problemas y conlleva al desestímulo del personal que labora en ella y a la disminución de la productividad científica.

De tal forma, dicho estudio guarda relación con el que se desarrolla, por cuanto su fundamento investigativo lleva a comprender que las estrategias que se tomen ante lo planificado, direccionarán los objetivos que se quieran alcanzar; y en cuanto a la visión de planificación estratégica situacional, permite comprender que la misma lleva a la acción, a revertir situaciones presentes en un sistema encaminado a determinar el futuro deseado, por lo cual dicha construcción teórica es un proceso metódico, para la unidad científica en consideración que abre las puertas para encontrar soluciones a sus afectaciones ligadas a la situación fenoménica que se estudia.

Revisando a Romero (2016), titula su investigación “La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala”; comprende una Tesis Doctoral presentada ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Tuyo objetivo propone un modelo de gestión estratégica institucional que influya en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala, mediante el proceso de la gestión estratégica institucional y su relación con la gestión organizacional; gestión académica; gestión de infraestructura; gestión de bienestar universitario; a través de las fases de planificación, ejecución o implementación institucional; evaluación, seguimiento y retroalimentación de los componentes de gestión estratégica.

El desarrollo se considera como una investigación de tipo empírica, debido a que en el entorno de su análisis es un hecho que ocurre en las instituciones de educación superior y también se considera una investigación de tipo explicativa, porque se enfrenta el problema de la gestión proponiendo alternativas de componentes y subcomponentes como parte del proceso estratégico. El nivel de la investigación fue explicativo porque busca conocer los factores causales que explican el problema de investigación, estableciendo un diseño transeccional – correlacional. Para el análisis estadístico se

utilizó como herramienta de investigación la encuesta tipo escala de Likert, aplicada a 530 funcionarios entre directivos, administrativos y docentes de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH).

La investigación consideró dos variables de estudio: la gestión estratégica como variable independiente y la planificación estratégica institucional como variable dependiente. En el análisis de la variable independiente se establecieron las dimensiones X1: Gestión Organizacional; X2: Gestión de Recursos e Infraestructura; X3: Gestión Académica; y, X4: Gestión Bienestar Universitario; así mismo para las dimensiones de la variable dependiente se establecieron las siguientes: Y1: Formulación Estratégica; Y2: Implementación Estratégica y; Y3: Evaluación Estratégica. Para el análisis estadístico posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación, con un total de 530 datos procesados, de los cuales todos fueron válidos y divididos por 3 bloques de análisis directivos, docentes y administrativos, determinándose que los datos son confiables por encima del tercer cuartil total.

Entre los hallazgos, se obtuvo como resultado que existe una correlación positiva entre la gestión estratégica y la planificación estratégica institucional; por lo tanto el modelo de gestión estratégica institucional propuesto para la Universidad Técnica de Machala, articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; de tal manera que este proceso permitirá una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH.

De modo tal, dicha tesis doctoral guarda relación con el presente estudio, por cuanto al establecer la relación de gestión estratégica y la planificación estratégica institucional aporta resultados para supuestos operativos que pueden servir de guía para aplicar en el estudio de la Universidad Deportiva del Sur, de modo tal que deja un horizonte de las deficiencias de la gestión universitaria que puede contribuir a generar otra visión de ver el fenómeno.

Por otra parte Pablos (2016), en su tesis doctoral titulada “Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres”; presentado ante la Universidad de Extremadura en España para obtener el título de Doctor, parte como objetivo de analizar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales que desempeñan su trabajo en los hospitales públicos de las dos capitales de provincia de la Comunidad Autónoma de Extremadura, pertenecientes al Sistema Extremeño de Salud.

El estudio se sustentó con datos de la población de 806 profesionales de enfermería que realizan su actividad laboral en los hospitales públicos pertenecientes al Sistema Extremeño de Salud de la ciudad de Badajoz (Hospital Infanta Cristina, Hospital Perpetuo Socorro y Hospital Materno Infantil) y la ciudad de Cáceres (Hospital San Pedro de Alcántara y Hospital Virgen de la Montaña). La muestra la eligió con un muestreo aleatorio simple, todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte del estudio. El total de cuestionarios entregados ascendió a 745.

La investigación se desarrolló desde la perspectiva de la metodología cuantitativa, con un diseño descriptivo. Los datos se recolectaron con dos tipos de instrumentos: cuantitativo utilizando como técnica el cuestionario, basado en el diseño, desarrollo y análisis del cuestionario, permitiendo medir y observar datos consistentes y estandarizados para todos los sujetos, de manera que quedó garantizada la comparabilidad de los datos cualitativo, desarrollado a través de aplicación de grupos de debate, que permitió buscar otro tipo de información sobre la situación en que se encuentran las enfermeras.

Los hallazgos le permitieron al autor rechazar la hipótesis que “existe diferencias en cuanto a la satisfacción dependiendo del hospital”, ya que el nivel de satisfacción es similar en todos los hospitales en los que se llevó a cabo el estudio. Al medir la satisfacción laboral, también comprobó la calidad de la organización y de sus servicios internos. A partir de esos datos el autor confirmó que el grado de satisfacción laboral que presenta el grupo de enfermeras incluidas en el estudio es alto en relación con la escala utilizada en esta investigación y se recomendó realizar estudios de satisfacción

laboral periódicamente, con el fin de conocer cuáles son las necesidades que tiene el personal de Enfermería, encontrar técnicas y soluciones para su mejora.

Ahora bien, puesto estudia la satisfacción laboral como una estrategia de cambio, lo cual se reconoce que un talento humano satisfecho en su entorno laboral pasa a ser también un potencializador para gestionar nuevas formas negocios y el éxito empresarial que se espera, se debe tener presente que dicho estudio guarda estrecha relación con el presente, por cuanto el entorno se debe estudiar como parte de la planificación estratégica situacional y generar os cambios que debe asumir la gerencia estratégica. En ese sentido, se debe concebir como un todo incluyendo la satisfacción del talento humano para enrumbar a las organizaciones hacia el éxito.

Rivera (2016), en su Tesis Doctoral titulada “Comprensiones Epistémicas, Conceptuales y Metodológicas que Fundamentan la Relación entre los Valores Estratégicos Institucionales y los Sistemas de Gestión de las Instituciones Educativas de Básica y Media de la Ciudad de Manizales”, llevada a cabo en la Universidad de Salamanca, España, en el cual se planteó entre sus propósito determinar la presencia de valores estratégicos gerenciales en la gestión de las instituciones educativas de básica y media de la ciudad de Manizales y su relación con el sistema de gestión.

En dicho trabajo se concluyó, que en la mayoría de las organizaciones los valores se construyen desde el nivel estratégico y con los asociados, no se incluye el capital humano en su totalidad; sin embargo, el estudio confirma que, si la organización en general sabe que es un valor, para qué sirve y en qué medida le aporta a la gestión estratégica del servicio, se podrán transformar. Los funcionarios empoderados consiguen resultados eficaces fundamentados en la buena planificación, el seguimiento oportuno, y el control de registros y documentos.

De acuerdo a esta investigación es líder en la organización quien potencia lo que tiene y lo que sabe, quién conoce sus metas y encamina sus esfuerzos al cumplimiento de ellas, quien gestiona el tiempo, y genera aprendizaje colectivo. Los valores estratégicos juegan un rol fundamental, se convierten en movilizados de acciones para alcanzar sostenibilidad, y en la organización educativa deben gestionarse los espacios para materializar los valores planteados; es necesario que sus líderes los difundan a todos

los niveles de la organización crear conciencia de la importancia del trabajo sintonizado.

Dicha investigación confirma, que el liderazgo debe tomar en cuenta los valores estratégicos de la organización para empoderar y potenciar el desempeño de los trabajadores hacia las metas organizacionales, de allí su aporte al presente estudio; pues permite tener una base sobre la importancia de los valores al momento de orientar, liderizar y motivar el desempeño de un equipo de trabajo para lograr una gerencia y planificación estratégica efectiva.

De tal forma, los antecedentes aquí presentados, presentan un compendio de conocimientos, metodologías y estrategias a seguir, que orienta de alguna manera la forma de abordar el presente trabajo investigativo en aquellos casos sobre los procesos y situaciones similares o cuando el conjunto de actividades propuestas constituye se presentan como herramienta para generar dinámicas que fortalezcan el compromiso y la responsabilidad organizacional.

## **2.2- Bases Legales**

Existen instrumentos jurídicos que dan un soporte o fundamentación legal a las investigaciones, los cuales según Palella y Martins (2010: 63-64), los mismos se refieren a “la normativa legal que sustenta el estudio, desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos entre otros”. Como toda investigación es importante traer a colación los aspectos relacionados al marco normativo en el cual se sustenta jurídicamente el estudio de la gerencia estratégica y la planificación situacional deportiva universitaria.

### **2.2.1-Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)**

En el avance de este estudio, es de fundamental importancia relacionar el marco normativo jurídico. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), como norma suprema del ordenamiento jurídico venezolano, demarca los límites y especifica las relaciones entre los poderes del Estado y de estos con sus ciudadanos, determinando así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones donde tales poderes se asientan. En ese orden de ideas, como norma máxima dentro del ordenamiento jurídico venezolano, donde en su artículo 2 establece:



*Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político (CRBV, 2009, Art. 2).*

En este sentido, el artículo antes mencionado describe la importancia que tiene el llevar a cabo los procesos gerenciales con eficiencia y eficacia para el buen funcionamiento de la organización donde el orden y la responsabilidad social se configuran como un derecho humano y por lo cual las organizaciones en todas sus escalas deben cumplir.

En el Artículo 299 dispone:

*El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad (CRBV, 2009, Art. 299).*

En este orden de ideas, las universidades tienen un compromiso social frente a la formación de ciudadanos que genera el desarrollo de los pueblos, por lo cual el desarrollo integral humano desde la educación deportiva universitaria, es una forma especialísima de abordar un tipo de planificación

### **2.2.2.-Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001)**

Esta ley define en su Artículo 35 el sistema de control interno, pero también dejan claro que toda organización debe organizar sus actividades partiendo de un proceso de planificación con la finalidad de lograr su misión, objetivos y metas, esta orientación jurídica permite ubicar igualmente a las universidades en una gerencia estratégica y planificación efectiva, de tal forma el mencionado artículo establece:

*El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la aplicación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas (CGRSNCF, 2001, Art. 35).*

Esta definición establece los parámetros que definen lo que representa además de un sistema de control interno y cómo a partir de dichos parámetros, se pueden diseñar los sistemas de planificación estratégica y situacional dentro de cualquier institución, empresa u organismo tanto público como privado, siendo que la planificación

estratégica permitir al más alto y medio nivel gerencial, conocer la organización que les toca dirigir.

## **2.3-Estado del Arte**

### **2.3.1.- Gestión Directiva**

Con apoyo en lo expresado por Ball (1994: 68), sobre la micropolítica, en primera medida entra a precisar el concepto de política de liderazgo entendida esta como, “la actividad humana tendiente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo”.

En este orden de ideas, se parte de considerar el liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Por su parte Wolman (2002: 53), lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. Entre otras definiciones se tiene “el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Ponce de León, 2003: 91). Así pues, desde la postura de Ball (1994), el director educativo es fundamental y decisivo para la comprensión de la política institucional. Este papel y su desempeño tiene múltiples variantes, entre ellas: las responsabilidades legales; la organización formal y una gama de factores contextuales que permiten o dificultan.

### **2.3.2.- Gerencia Estratégica**

La gerencia estratégica se considera un talento porque las técnicas se pueden aprender como un área de conocimiento. Por otro lado, por tratarse de juicio y consideración de un futuro incierto, también se le llama un arte, la gerencia estratégica es un proceso continuo de desarrollo e implementación de estrategias para lograr objetivos. Esto ayuda a dividir los planes grandes en planes más pequeños y manejables, lo que permite alcanzar los objetivos con mayor facilidad a través de la formulación e implementación efectivas de planes, sin duda es un gran apoyo a cualquier organización a estructurar mejor sus objetivos.

Para Serna (2008), la gerencia estratégica es una herramienta que se aplica para generar efectos duraderos e invariables en la dirección de una empresa, previo análisis del

contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional, donde se desenvuelven. En tal sentido Córdoba (2005), resalta que la gerencia ha evolucionado, en un inicio el trabajador era considerado solo alguien con valor administrativo específico, de manera diferente la nueva gerencia lo ve como un recurso estratégico de tal importancia que, sin su participación, creatividad o entusiasmo, difícilmente podrían desarrollarse las otras funciones de la empresa. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) refieren que las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización.

### **2.3.3.- Liderazgo Gerencial**

En forma gerencial, el liderazgo, es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Para Beltrán (2000), el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiese a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo, que se usa para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

Existen muchas concepciones de liderazgo, al respecto Chiavenato (2000: 173), destaca lo siguiente “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Desde esta perspectiva, se entiende el liderazgo gerencial como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (2000: 174).

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra el proceso del liderazgo (Beltrán, 2000).

En segundo lugar, el liderazgo gerencial entraña un orden desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma y de hecho lo hacen, a las actividades del equipo de distintas

maneras. Sin embargo, por regla general, el líder gerencial tendrá más poder. El tercer aspecto del liderazgo gerencial, es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la forma de actuar de los seguidores, de diferentes maneras.

El cuarto aspecto, es una combinación de los tres primeros, pero éste reconoce que, en el liderazgo gerencial, es determinante la práctica de la ética como un valor moral. De allí, que el líder que ignora los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como persona indeseable. El liderazgo, visto desde el punto de vista de los valores, requiere que se ofrezca a los seguidores la información necesaria sobre las alternativas y decisiones que se tomen para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con gran inteligencia.

Cabe señalar, que, aunque el liderazgo gerencial guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es preponderante para la segunda, sin embargo, la definición de liderazgo no es igual al de administrar. Un gerente puede ser muy eficaz, por ejemplo, buen planificador y eficiente en los procesos administrativos justo y organizado, pero carece de las habilidades del líder para motivar.

#### **2.3.4.- Talento Humano**

En cuanto a la captación de talento humano según Salazar (2009: 87), “es el conjunto de dotes intelectuales de una persona”. A partir de esta definición es necesario discernir cómo está conformado dicho conjunto. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos de conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinen un desempeño superior. En este mismo orden de ideas Beltrán (2000: 10), refiere que talento humano es “el potencial, que tiene ciertas características, tanto internas como externas, es decir, aptitudes, habilidades o destrezas, emociones, entre otras”.

Es importante tener presente de acuerdo con Beltrán (2000: 19), hoy en día “la clave no está en mantenerse empleado sino en mantenerse empleable y que hay una gran diferencia entre estos dos términos”. En tal sentido, estar empleado solamente significa tener un empleo; por el contrario, mantenerse empleable significa mantener un proceso de desarrollo constante de conocimientos, habilidades, destrezas y hábitos que hacen

a la persona elegible para una amplia gama de ocupaciones y empresas, lo cual brinda más oportunidades de elegir la empresa y el empleo que se desea.

### **2.3.5.- Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones que deben recorrer para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. De tal forma, existe un número indeterminado de sujetos que gobiernan y planifican desde distintas perspectivas y que, por tanto, parte de un análisis situacional donde intervienen todos los actores en la solución de los problemas, con fundamento en la capacidad de predicción, previsión, reacción veloz ante las sorpresas y la de aprendizajes sobre los errores recientes (Corredor, 2006).

La planificación tradicional ignora la existencia del otro, contemplando un solo actor y varios agentes, mientras que el método PES propone un plan integral en cabeza del actor político y no de los técnicos, requiriendo de la cooperación de otros para alcanzar las metas a cumplir, fijando la atención en problemas, oportunidades y amenazas y no en los sectores, lo cual, según el autor, une el diálogo político y técnico (Corredor, 2006).

Por lo tanto, hay que tener en cuenta, el conocimiento de la realidad, los objetivos que se proyectan en el futuro, la lógica de razonamiento y el curso de la acción. Así pues, el concepto de planificación se convierte en un marco fundamental para el presente estudio, y se concibe como una expresión de Estado para la implementación de políticas nacionales, regionales y locales; sin embargo, se toma la planificación estratégica situacional como punto de partida para la transformación de la planificación dentro de la Universidad Deportiva del Sur.

En este orden de ideas según Corredor (2006: 3), la planificación estratégica es “un proceso que prevé diversos escenarios futuros en relación con los procedimientos administrativos, específica fines, objetivos y metas; permite la definición de cursos de acción, a partir de estos, determina recursos y estrategias más apropiadas para lograr la realización”. Se considera que ello está íntimamente acompañado de una

planificación integral de la educación ya que de esta manera dará una verdadera armonía con el desarrollo económico y social para impulsar el fortalecimiento integral de la sociedad. En este sentido, se entiende que planear implica proponer un cambio para superar la real situación deficitaria con el fin de alcanzar mejores resultados, solucionar los problemas reales y potenciales identificados, comprenderlo a cabalidad es necesario abordar las dimensiones de la planeación estratégica.

Para González (2004: 12), la planificación estratégica es una de las actividades fundamentales dentro del proceso administrativo de una organización y la define de la siguiente manera “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. En tal sentido, la planeación como principio de la administración, es decidir con anticipación lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien se encargará de hacerlo. Implica prever y seleccionar las actividades que se van a seguir en el futuro. Desde esta perspectiva, la planificación, es la primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

Entonces la planeación es según Pinto (2000: 37), “un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos”, en cambio, estrategia es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Tomando en cuenta lo anterior, puede definirse planeación estratégica como la planeación proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

### **2.3.6.- Planificación Estratégica Situacional**

La Planificación Estratégica Situacional es un modelo orientado a la aplicación de una planificación efectiva que se enfoca en analizar la realidad de la organización y cumplir eficazmente sus objetivos. Matus (1987) puntualiza que la planificación estratégica situacional (PES) asume la crítica de la planificación tradicional, la coloca de auto referencia para la resolución de problemas complejos, mostrando entonces una herramienta de conducción o gobierno del proceso social en todas sus dimensiones.

## **2.4-Bases Teóricas Referenciales**

Por lo tanto, este posicionamiento epistemológico, posibilita una visión planetaria del acontecer de la humanidad, pues permite animar y articular ideas, opiniones, actividades y proyectos vinculados con la multicontextualidad, el abordaje de la planetarización/ globalización, la gobernabilidad de lo local-global y la articulación de los saberes disyuntivos, todo lo cual supone que los gerentes organizacionales deben pensar complejamente para poder lograr la convivencia de lógicas diferentes.

### **2.4.1- Teoría Clásica de la Administración**

Bajo el enfoque de la Teoría General de la Administración o Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol (1916), el cual se considera el padre del proceso administrativo, donde en toda organización se debe planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización, para que tengan éxito; las organizaciones sociales deben hacer frente al empuje y dinamismo de sus operaciones, la gestión de los recursos lo cual puede influir de manera importante en los objetivos de la organización.

En ese orden de ideas, al integrar sistemas y procesos es necesario considerar lo expuesto por Chiavenato (2006: 727), el cual define sistemas como “un todo organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo o unitario”. Esta teoría controla varios de los factores que causan tensión, estableciendo metas realistas, rediseñando, incrementando el involucramiento de los actores sociales en la toma de decisiones, mejorar la comunicación, relaciones interpersonales, establecer planes y programas de bienestar colectivo.

#### **2.4.2.-Teoría de la Gerencia Efectiva**

El término gerencia se utiliza para denominar “al conjunto de empleados de alta calificación que se encargan de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa” (Taylor, 1976: 76), el término también permite referirse al cargo que ocupa el director general o gerente de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos. En este orden de ideas, se distinguen varios tipos de gerencia, Taylor (1976: 89), las divide en:

*La gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común (Taylor, 1976: 89).*

Esto lleva a pensar, que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, pues es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes de la misma subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes, por eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

#### **2.4.3.- Teoría de Sistemas**

En palabras del propio Morín (1994: 42), su apreciación sobre la Teoría de sistemas, considera la concepción del cosmos como un sistema donde se encuentran los elementos asociados y combinados, desde esta postura refiera que:

*La Teoría de sistemas y la Cibernética se recortan en una zona incierta común. En principio, el campo de la Teoría de Sistemas es mucho más amplio, casi universal, porque en un sentido, toda realidad conocida, desde el átomo hasta la galaxia, pasando por la molécula, la célula, el organismo y la sociedad, puede ser concebido como sistema, es decir, como asociación combinatoria de elementos diferentes (Morín, 1994: 42).*



Desde esta óptica, la virtud sistémica es haber puesto en el centro de la teoría, con la noción de sistema, no una unidad discreta, sino una unidad compleja, un todo que no se reduce a la suma de sus partes constitutivas, concebir la noción de sistema, no como una noción real, ni como una noción puramente formal, sino como una noción ambigua o fantasma.

Situarse en un nivel transdisciplinario que permite concebir, al mismo tiempo, tanto la unidad como la diferenciación de las ciencias, no solamente según la naturaleza material de su objeto, sino también según los tipos y complejidades de los fenómenos de asociación/organización. En este último sentido, el campo de la Teoría de Sistemas es, no solamente más amplio que el de la cibernética, sino de una amplitud que se extiende a todo lo cognoscible (Morín 1994: 42).

Al biólogo Ludwing Von Bertalanffy se le ha considerado el padre de la Teoría General de Sistemas, y nos mostró una nueva forma de abordaje de la realidad que prevalece hasta nuestros días. Bertalanffy (1974), buscó explicitar los aspectos de unidad que caracterizan un cierto sistema organizado de elementos y lo denominó conjunto de elementos, es decir, un sistema. Desde una perspectiva holística, asumió que el sistema goza de propiedades emergentes, se halla constituido por subsistemas e interacciona con suprasistemas.

Sin duda Bertalanffy (1974), fue consciente del carácter radical que involucraba su perspectiva holística, ya que su teoría general es aplicable a cualquier campo y constituía un cambio paradigmático en la ciencia. Sus ideas fundamentaron la visión de los organismos vivos como sistemas abiertos y posibilitó la asunción del concepto de autoorganización y que ha significado que hablemos hoy de una teoría de sistemas autoorganizadores.

Es en este sentido Morín (1993: 179), con respecto a la teoría de sistemas, aclara que la teoría del sistema se anima allí donde hay un juego activo de interacciones, retroacciones, emergencias, constreñimientos; allí los antagonismos entre las partes, entre las partes y el todo, entre lo emergente y lo sumergido, entre lo estructural y lo fenoménico, se ponen en movimiento.

## 2.5 Matriz de Categorías Previas

**Tabla 1.-Categorías Preliminares**

<b>Categoría</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Propiedades</b>
Gerencia Estratégica	Planificación Estratégica Situacional	Procesos Administrativos. Sistemas, Subsistemas y Procedimientos	Formas en que se realiza la planificación Universitaria
	Toma de Decisiones	Visión Estratégica	Disciplina y herramientas cognitivas para la solución de conflictos

Fuente: *Elaboración propia, 2023*

## **MOMENTO III**

### **QUIEBRE METODOLÓGICO**

#### **3.1-Contextualización del Paradigma**

En el presente estudio, el abordaje metodológico se asume considerando la dinámica con la cual se pretende desarrollar el mismo, por ello se encauza desde el paradigma interpretativo el cual para Heidegger (2005), parte de las interpretaciones y significados que las personas le dan cuando interactúan en diferentes situaciones y la realidad social en la cual viven. A su vez Gutiérrez, Pozo y Fernández (2002: 534), consideran que una investigación bajo este paradigma permite asumir los problemas sociales y humanísticos “como un campo joven de indagación interesado por explicar, describir, comprender, caracterizar e interpretar los fenómenos sociales y los significados individuales en la profundidad y complejidad que los caracteriza.

Asimismo, se apropia el enfoque fenomenológico el cual a criterio de Husserl (1967), permite dejar que las cosas mismas se hagan presentes en su contenido esencial. Así mismo para Del Canto (2012: 188), “se refiere al estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el individuo, se centra en el estudio de esas realidades vivenciales”.

#### **3.2.- Método**

De esta forma, la investigación se apoya para la interpretación de los significados para lo cual aborda el método hermenéutico para ello, dado que la misma utiliza los procedimientos dialécticos mediante los cuales se trata de ampliar los significados captados en la realidad objeto de estudio, desde la dialéctica efectuada con los informantes clave, así pues la interpretación implica descubrimiento y creatividad en la medida en que la interpretación del texto y de la vivencia humana enriquecen su descripción o comprensión (Martínez, 2006: 180).

#### **3.3.- Informantes Clave**

El informante clave es un individuo elegido de un sistema social de acuerdo a algunos criterios alcanzados para la investigación son quienes reflejan el pensamiento de un grupo, tienen un significado diferente al de los encuestados, puesto que son actores sociales que conocen bien el fenómeno, porque lo viven. Con respecto a los sujetos de

estudios Hurtado (2012: 148), afirma que “son las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos) que poseen el evento de estudio”. Partiendo de esa realidad encontrada, en el objeto de estudio centrado en la Universidad Deportiva del Sur (UDS).

El investigador intentó generar una descripción completa y detallada del fenómeno estudiado desde la subjetividad humana de los informantes clave. Es por ello que el investigador desarrolló varios criterios de selección destinados a actuar como una guía a objeto de garantizar la credibilidad de la investigación: a) Personal activo con cinco (05) o más años de antigüedad en funciones de Obrero, Administrativo, Docente, Autoridad o Director en la Universidad Deportiva del Sur. b) Personal activo con cinco (05) o más años de experiencia en planificación dentro y/o fuera de la Universidad Deportiva del Sur. c) Personal con al menos 5 años de experiencia en funciones que requieran tomas de decisiones dentro y/o fuera de la Universidad Deportiva del Sur.

Una vez definidos los criterios se inició la búsqueda de los informantes clave, para ello, el investigador realizó entrevistas casuales a distintos trabajadores y trabajadoras de la Universidad Deportiva del Sur, en pasillos, aulas, oficinas entre otras. De estas entrevistas se desprendieron quince (15) posibles candidatos a informantes clave, posteriormente se aplicó una segunda revisión a las entrevistas y a las notas de campo y se realizó la depuración según disponibilidad y compromiso de los actores sociales, resultando cinco (05) trabajadores dispuestos a prestar el apoyo a la investigación.

**Tabla 2**  
**Caracterización de los Informantes Clave**

Municipio	Profesión	Ocupación	Institución	Sexo
Rómulo Gallegos	Licenciado en Educación	Obrero	UDS	M
Ezequiel Zamora	Licenciado en Comunicación Social	Director	UDS	M
Ezequiel Zamora	Dra. Ciencias de la Educación	Docente	UDS	F
Ezequiel Zamora	Licenciado en Ciencias de la Información	Administrativo	UDS	F
Ezequiel Zamora	Licenciado en Ciencias de la Información	Autoridad	UDS	F

Fuente: *Elaboración Propia, 2023*

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

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se aplicó la presente investigación la entrevista en su modalidad a profundidad y la observación directa. Respecto a la observación directa. Para Tamayo y Tamayo (2007), la técnica de observación es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Esta tuvo como propósito captar las situaciones emotivas que expresarán con gestos y palabras, dado que hablar sobre sí mismo, autoevaluarse para dar una respuesta lleva impregnado un sinfín de emociones que quizás el sujeto no desea manifestar directamente y deja abierto una premisa subjetiva al investigador para que genere ideas al respecto.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo a lo expuesto por Tamayo y Tamayo (2007), el instrumento se define como una ayuda o una serie de elementos que el investigador construye con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos. Por ello se elaboró un temario de preguntas en correspondencia con los objetivos de estudio que sirvieron de guía para avanzar en el diálogo directo. En este espacio, el investigador pudo asistirse de cualquier medio electrónico o celulares para hacer grabaciones los cuales se transcribieron literalmente según lo dicho.

A su vez, se tomó en consideración una bitácora donde se registraron las apreciaciones de lo observado durante los encuentros con los informantes clave; fue de utilidad en las reflexiones finales.

### **3.5 Técnicas de Análisis de Datos**

En cuanto a las técnicas de análisis de la información Hurtado (2012: 175), refiere que “las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en código verbales e icónicos se denominan análisis cualitativo”; en ese sentido, los resultados obtenidos se sometieron a un proceso de categorización, estructuración, triangulación, interpretación y teorización desde donde emergió la comprensión del fenómeno de estudio.

Para presentar dicha información, se utilizaron matrices para extraer las categorías, así como representaciones gráficas o imágenes para establecer los círculos o redes

hermenéuticas y los que sirvieron para realizar los análisis, interpretaciones y reflexiones respectivas y poder así llegar al momento de la teorización producto de la experiencia acumulada durante el recorrido investigativo, el cual permitió llegar a una generalización del fenómeno y fortalece o cambia la percepción del conocimiento que se tenía del fenómeno.

### **3.5.1- Categorización**

Para Martínez (2006: 18), categorizar es “clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática; una unidad temática puede estar constituida por uno o varios párrafos o escenas audiovisuales”; por lo tanto, en esta etapa se trató de darle un significado a la información recibida resaltando la esencia de lo dicho.

### **3.5.2.- Estructuración**

Por otra parte, la estructuración permitió seguir el proceso de integración de categorías menores o más específicas en categorías más generales y comprensivas. En última instancia, la estructura se consideró como una gran categoría, más amplia, más detallada y más compleja. Igualmente, debe considerarse como una ayuda a la elaboración frecuente de diseños gráficos (con flechas, tipos de nexos, relaciones, entre otras), ya que permiten integrar y relacionar muchas cosas y ayudan a captarlas en forma simultánea (Martínez, 2006: 19).

### **3.5.3- Triangulación**

La triangulación por su parte, es un proceso de confrontación de la información mediante el cual se toman criterios, teorías, pensamientos que forman parte de la información recabado durante el recorrido investigativo, por lo tanto, a criterio de Cisterna (2006: 68):

*El proceso de triangulación hermenéutica, comprende la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información (Cisterna, 2005: 68).*

Siguiendo a Cisterna (2006: 68), el procedimiento práctico para efectuarla paso por las siguientes fases: seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo; triangular la información por cada estamento; triangular la información entre todos los estamentos investigados; triangular la información con los datos obtenidos mediante los otros instrumentos y; triangular la información con el marco teórico.

#### **3.5.4- Interpretación**

Para Cisterna (2006: 70), “la interpretación de la información constituye en sí misma el momento hermenéutico propiamente tal, y por ello es la instancia desde la cual se construye conocimiento nuevo en esta opción paradigmática”. En esta fase, se ordenó de forma sistematizada todo el fondo informativo y se generó una visión sobre el fenómeno, a partir de ello surgieron los aportes de un nuevo conocimiento.

#### **3.5.5- Teorización**

La experiencia acumulada durante el recorrido investigativo, permitió llegar a la generalización del fenómeno lo que generó la creación de una nueva posición teórica la cual fortalece o cambia la percepción del conocimiento que se tenía del mismo, es por ello, que se aumenta “la posibilidad de generar conocimientos que sean capaces de suministrar una guía significativa para la acción” (Strauss y Corbin, 2002: 14).

## **MOMENTO IV**

### **QUIEBRE HERMENÉUTICO**

#### **4.1 Estructuración de datos**

La investigación cualitativa le brinda al investigador a través de sus técnicas, obtener información importante y detallada sobre las necesidades y el comportamiento de una organización y sus actores sociales, a su vez permite explorar nuevos conceptos, e incluso puede ser la fuente de un cambio radical en su dirección. Taylor y Bogdan (1987) definen a la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

Los datos cualitativos brindan los detalles y el contexto para comprender todas las implicaciones siempre considerando el punto de vista del informante clave o actor social, capaz de hablar y cuyas palabras se consideran “válido”; partir de la propia experiencia expresada verbalmente permite comprender una situación, un contexto de acción, o bien detectar, describir y comprender rutinas que pueden arrojar luz sobre conductas. El análisis cualitativo deconstruye los datos para construir un análisis o una teoría (Mortelmans, 2009).

Por su parte, Taylor y Bogdan (1986:152) manifiestan que todos los estudios cualitativos contienen un volumen importante de información particular: las propias palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables, donde el investigador tratará de transmitir que se “está allí” es decir, que los lectores tengan la sensación de que “está en la piel” de los informantes (Schettini, 2015: 225).

Como en todo proceso de investigación, el análisis de los datos recogidos es un paso necesario para generar reflexiones finales. Analizar datos cualitativos no es una tarea sencilla ni rápida. Realizado correctamente, es sistemático y riguroso, y por lo tanto requiere mucho trabajo y mucho tiempo: “un buen análisis cualitativo es capaz de documentar su afirmación de reflejar parte de la verdad de un fenómeno en referencia a datos recopilados sistemáticamente (Fielding, 1993).

Una de las decisiones más importantes del análisis cualitativo se manifiesta cuando la información obtenida deberá ser condensada para poder así pensar en significados, en



sentidos, en categorías y, finalmente, en reflexiones o teorización. La información que se presenta es infinita y, por ello, se debe almacenar, pre-codificar, codificar, cortar, agregar, examinar y considerar. Luego de haber realizado la entrevista a los participantes con sus características, clasificaciones, justificaciones, categorías y el análisis progresivo de los datos obtenidos a través de las herramientas aplicadas, se explicaron y presentaron los siguientes resultados:

**Tabla 3**  
**Categorización Entrevista Informante Clave 1**

Línea	Informante Clave 1 (IC-1)	Categoría
01	<b>1.- Investigador:</b> Buenos días, saludos nos encontramos acá con nuestro	
02	informante clave 01 quien cuenta con 13 años como trabajador obrero	
03	calificado de la Universidad Deportiva del Sur y quien ha visto pasar	
04	muchos Rectores a lo largo de estos años. Ahora bien, ¿Cómo has visto	
05	tú la planificación situacional o la planificación estratégica que ellos	
06	implementaron en ese momento y la que se está implementando ahorita?	
07	<b>IC-1:</b> “Eh..., Bueno de planificación así... profundo, profundo habría	
08	que revisar muchas cosas o muchos documentos, pero, de acuerdo a	
09	la oportunidad que tenemos acá creo que cada Rector o cada ente que	
10	llego aquí en este caso Rector, verdad, esas autoridades, cada quien	
11	tenía como un norte y bueno te podría resumir algunos que me	
12	recuerdo, por lo menos (se omite el nombre), que es el fundador de	
13	acá de la Universidad él tenía como estrategia, pienso yo pues a mi	
14	manera de ver las cosas, él utilizaba mucho lo que era el factor	
15	propaganda, publicidad, tenía mucha publicidad la Universidad y	Publicidad
16	bueno habían recursos pues, para ese tema, el centro en la más que	Gerencial
17	todo vi su gestión fue la publicación la Universidad, desde shores,	
18	uniformes para los trabajadores, para el proyecto comunitario, todo	
19	eso, él se enmarcó, considero que fue más que todo en eso y bueno él	
20	tenía muchos enlaces muchos contactos, pues, él aprovecho eso. Él	
21	otro Rector, fue el doctor (se omite el nombre), en su gestión se centró,	Relación
22	apoyar mucho al sector obrero, donde nos calificó, abrió el	Interinstitucion
23	Departamento de Infraestructura, en eso vino mi preparación, porque	al
24	soy egresado del INCES, técnico y me trasladaron al Departamento de	
25	Infraestructura que es la parte técnica y como yo soy técnico mecánico	Reconocimient
26	egresado del INCES, bueno me ingresaron ahí, con el tema de bomba	o del talento
27	apoyando, ingresé fue en las piscinas proyecto de las piscinas allá con	humano
28	(se omite el nombre) y bueno a la final terminé. (se omite el nombre)	
29	se dedicó, este..., también su gestión en el sector obrero, él se enmarco,	
30	se identificó mucho con el sector obrero y bueno allí hay que agradecer	
31	algo, sin embargo, te puedo decir una de las críticas que pudiera yo	
32	hacerle a (se omite el nombre), fue que se parcializó, hizo un grupo	
33	muy sectario, verdad, donde era todo eso y... bueno es triste, se	
34	enamoró, se complicó todo, pues, su gestión y bueno esa es la vida	
35	personal de él, no voy a tocar eso, pero ahí hubo cosas que donde tenía	
36	que marcar posición no fue él fueron más que todo la de su esposa,	Gerencia
37	que en paz descanse, pero es eso, el, en ese orden de idea después de él	Sectaria
38	si mal no recuerdo llego el (se omite el nombre), no te puedo dar	
39	muchos detalles de porque yo vi que no dio muchos aportes a nivel de	

40	<p><i>trabajadores y académico, no veo mucho su gestión solo que si tenía un Vicerector, que era muy clasista, y, por su puesto era como una llave maestra de él, y eso fue hasta allí, y después si mal no recuerdo, viene el Rector (se omite el nombre), tuvo un factor suerte, porque quedaron muchos recursos, probablemente de la mala gestión, digo yo de la mala gestión de (se omite el nombre), consiguió mucho recursos, eeehhh, tuvieron como administrador a (se omite el nombre), ehhh, (se omite el nombre) y era llave de (se omite el nombre) bueno con él hicieron una dupla y la profesora (se omite el nombre), hicieron una dupla, bueno yo diría perfecta, donde (se omite el nombre) tuvo muchos entuertos en la parte administrativa, te digo porque yo pertenecía al sindicato, ósea yo era sindicalista y bueno ellos en la parte administrativa de hecho podemos hacer esa historia en el sindicato que nosotros de declaramos desierto una contratación del comedor, te lo digo con toda base porque yo fui actor de eso, ellos querían pretendían dar una llave a alguien sin hacer los debidos procedimientos administrativos, donde la secretaria, o ósea la Comisión que se encargó de eso, el secretario era Carlos Betancourt, hicieron todos los malos procedimientos y como desmontamos todo, pues, lo del procedimiento en el comedor no se dio, porque se desmonto se hizo una contraloría, con el sindicato, el precio que daban en los platos de comida cuando se le destaparon la apertura de los sobres en los procedimientos no tenían precios de los platos y eso era uno de los requisitos mínimos que tenía para hacer la apertura, monto de cada plato, tiempo, todo eso, pues, y eso no se dio, lo cierto es que desmontamos eso, ósea los trabajadores del sindicato, nosotros hemos dado, como lucha aquí, hemos dado muchos aporte aquí en la Universidad en ese sentido, pues, sentido de pertenencia y uno de eso, después, posterior se hizo eso contrato y bueno, quedo la misma empresa pero como nosotros hicimos vales nuestro derecho como en este caso como sindicato, el contrato quedo desierto, volvieron hacerlo, y bueno, quedo la empresa eso si la empresa después que considero yo que esa empresa ha sido una de las mejores en el comedor, considero yo, habían unos menús, todo aseado, todo impecable trabajaron con su plato y eso, y ellos bueno en su parte con el sindicato colaboraron en el tema cuando se traían organizaciones, en competencia aquí en el sindicato ellos nos apoyaban con el comedor, lo que si te puedo decir con el tema de Melo, Melo fue un visionario, de hecho esa plata, toda esa estructura infraestructura la hizo fue Melo, pero así como el hizo, también bastante le quito, le corto a la Universidad, cuales, como cosa extraña en la Universidad, es algo inédito, es algo relevante la Universidad en la parte administrativa todo lo que era la parte administrativa arriba, fue robada en el gobierno de Melo tres veces, desaparecieron todo, todo, todo, vale, borrón y cuenta nueva, casualmente se robaban las laptops, las de él los equipos de él, todo esa parte administrativa desaparee yo lo digo con propiedad, porque uno vivió todo eso y denunciamos eso y lo llevamos hasta donde tenía que llevar y bueno eso sucedió aquí en esta Universidad y bueno a veces es triste porque a veces, nosotros los mismos de aquí de la Universidad, el sentido de pertenencia cuando lo tenemos que demostrar no lo demostramos, entonces que pasa decimos en el discurso, queremos a esta Universidad pero cuando te toca una autoridad decirle la verdad hay ese temor, hay esa duda y eso nos con</i></p>	
41		
42		
43		
44		
45		
46		Gestión
47		ineficiente
48		
49		
50		
51		
52		
53		Mala Gestión.
54		Capacidad
55		Presupuestaria
56		
57		Mala Gestión
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		Malos
67		procedimientos
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74		Participación
75		Sindical
76		
77		Sentido de
78		Pertenencia
79		
80		Error en los
81		procedimientos
82		de licitaciones y
83		contratos
84		
85		
86		
87		
88		
89		
90		Atención de
91		Infraestructura
92		

93	<p>conlleva la mala gestión de todo el que llega aquí, de hecho nosotros quisimos fomentarle a acá en la Universidad un taller de contraloría y cuando ellos vieron que el taller de contraloría estaba dando beneficio a la Universidad articularon de manera que eso no se diera tan así que al único que había aquí auditor quien ha ido a concurso, que ha ido a concurso legal Félix Vitriago, el conjuntamente nosotros hicimos un gran equipo de contraloría social y eso se dieron talleres muy importantes que bueno que algo nos quedó y bueno, entonces se dieron eso, de hecho el profesor Carlos Vitriago, me consiguió en Farmatodo y me dijo Jhonny, ten cuidado, cuidate porque aquí están pasando cosas, él renunció, el auditor renunció y bueno, pasaron todas estas series de cosas que han pasado aquí en la Universidad, después de él llego si mal no recuerdo el Doctor Rumbo, el Profesor Darío Rumbo, cuando se presenta Rumbo lo primero que yo hice fue presentármelo a él para hacer un proyecto político aquí, ya que aquí, se sabe y se entiende que aquí en la Universidad el modelo capitalista, clasista entre los profesores existe mucho y le hice un planteamiento a él de este tema, no me pareció fructífero me vine fue frustrado porque yo le aclaraba y le conversaba al doctor y me mando que hablara con recursos humanos cuando yo más bien esperaba era, aja Jhonny, en que podemos ayudarte que te puedo dar, entonces me vine fue frustrado y no toque más el tema pero la gestión de Rumbo de verdad que todavía hay entuertos por resolver en esta Universidad que dejó tanto administrativamente como la parte de gestión humana, hay muchas cosas y bueno, la Universidad todavía ahorita está tratando de organizar porque hay que hacer un manual descriptivo de cargo hay que hacer el reglamento general se me había olvidado. El reglamento general nosotros discutimos un reglamento general entre todos los trabajadores, entre los estudiantes, entre los profesores todos los que hacíamos vida aquí y Melo entrego en Caracas es el que manual que actual tenemos, se crea mucha dependencia de administración como él era el administrador él pensó que esto nunca se iba a cambiar y todos los departamentos ahorita, por eso es que hay tantos entuertos todos los departamentos de administración, se manejan encadenados, como está centralizado con la administración y es un error, que bueno, ojalá se pudieran enmendar en eso porque todo depende se centraliza por la parte administrativa y bueno, tú me dirás y bueno entonces, el reglamento general, tú revisas el reglamento general, lo único que nos salva hay en esa estructura que gracias a Dios existe un principio y valor socialista, los objetos existe el valor socialista pero toda esa estructura es más capitalista, es mi manera de ver porque yo soy marxista y vengo de esa tendencia y es mi posición y bueno y te la estoy diciendo aquí y lo veo así por eso que aquí en la Universidad se ve eso clasista todavía tu vez que yo estoy en el taller de ahí, claro yo no me siento así porque yo por donde entra el Rector yo también ingreso por esa parte pero si se ve y se nota pero no me puede afectar a mí nada porque yo tengo mi objetivo bien claro, entonces, eso pues y es parte de todos esos entuertos que traemos, ahora que te puedo decir de la gestión de Jinny, te voy a ser franco, la gestión de Jinny hay que revisar muchas cosas, que pasa no es igual trabajar sin el producto que son los estudiantes una cosa, y otra cosa es trabajar con los estudiantes habría que esperar como se manifiesta todas las autoridades cuando se involucren todos los estudiantes en planta, el</p>	Corrupción
94		Delitos
95		
96		
97		
98		
99		
100		
101		
102		
103		
104		
105		
106		
107		
108		
109		
110		
111		
112	Acciones de	
113	Contraloría	
114		
115		
116	Renuncias de	
117	Audidores	
118		
119		
120		
121		
122		
123		
124		
125		
126		
127		
128		
129	Erróneos	
130	procesos	
131	administrativos	
132		
133		
134		
135		
136		
137		
138		
139		
140		
141	Falta de	
142	autonomía	
143	funcional	
144		
145		

146	<i>clase día a día diario, el problema día a día diario no es igual a</i>	Valores Políticos
147	<i>distancia que enfrentar la realidad aquí y lo otros es, que veo, que en</i>	
148	<i>nuestra Universidad, por el tema pandemia probablemente nos hace</i>	
149	<i>falta taller de capacitación, yo celebro ahorita, por lo menos Jinny tuvo</i>	
150	<i>una brillante idea que quedara en la historia también te lo puedo decir</i>	
151	<i>de que nos involucró a los tres sectores hacer una maestría algo inédito</i>	
152	<i>en esta Universidad porque esos eran los pensamientos de Chávez,</i>	
153	<i>pues, y Jimmy tiene esa tendencia y bueno yo celebro eso,</i>	
154	<i>conjuntamente con todo pues, porque es algo muy bonito, sale de él,</i>	
155	<i>que nos involucre, por lo menos yo soy obrero, yo me siento muy</i>	
156	<i>complacido en estar en esa maestría con el favor de Dios debemos</i>	
157	<i>terminarla pero aún no terminándola estoy muy complacido por esa</i>	
158	<i>iniciativa que tiene que tuvo Jimmy, me entiendes, y okey lo político lo</i>	
159	<i>podemos plasmar aquí, por lo menos ay cosas que yo difiero de él, aquí</i>	
160	<i>llegan por lo menos personalidades de otras instituciones o de otras</i>	
161	<i>tendencias si van a traer aportes para la universidad vengase, tú tienes</i>	
162	<i>tu postura política no te la va a cambar nadie, pero le hago la crítica</i>	Falta de
163	<i>compañero, se la hago y en cualquier momento se la puedo también</i>	integración
164	<i>hacer por eso, porque si viene aquí, este el Alcalde y va a dar le va a</i>	
165	<i>dotar de algo bueno fino, dámelo a mí después se muestra ¡claro! él</i>	
166	<i>sabrás su política pero como la política aquí también in influyo mucho,</i>	
167	<i>en esta Universidad por la política entre Rumbo, fue un mal paso que</i>	
168	<i>hizo la gobernadora Margaut conjuntamente con Jorge Pérez te hablo,</i>	
169	<i>te hablo así porque conozco la parte política, entiendes, entonces es un</i>	
170	<i>complemento para tu trabajo de grado, este que te sirva de algo, pues,</i>	
171	<i>entonces que pasa por creencias de política se cometieron esos errores,</i>	
172	<i>entonces hay que subsanarlos que para nadie es un secreto que aquí</i>	
173	<i>en Cojedes la gobernadora no fue la mejor gestión para los</i>	
174	<i>revolucionarios te lo llevo aquí aterrizándolo porque viene una</i>	
175	<i>cadena. Ahora, tienes alguna pregunta algo que se pudiera escapar</i>	
176	<i>que tu necesites para tus datos técnicos, con todo gusto.</i>	
177	<b>2.- Investigador:</b> Bueno allí te puedo preguntar algo ósea en resumidas	
178	cuentas se pudiese decir que ¿no existió una planificación estrategia	
179	veráz, pues, o todo fue empírico óseo, no se realizó realmente un	
180	proyecto, una planificación estratégica como tal?	
181	<b>IC-1:</b> <i>A mi manera de ver, no hubo ese proyecto, esa visión, fíjate tú</i>	
182	<i>una de las luchas de nosotros fue la sede, aquí no tenemos sede, no</i>	
183	<i>que, esto no le pertenece a la Universidad Deportiva del Sur, la</i>	
184	<i>Universidad tiene ya quince años y no tiene su sede, pregúntame</i>	
185	<i>quiénes de esas autoridades han peleado la sede, si tú tienes un</i>	
186	<i>proyecto, ponte yo quiero cuando me vaya de esta Universidad yo</i>	
187	<i>quiero dejar una sede, tú te lo proyectas, tú te lo visualizas, pero</i>	
188	<i>ninguno, por nombrarte alguna cosa, fíjate tú desde que arrancó esta</i>	
189	<i>Universidad, manual descriptivo de cargos, no existe no hay, esa es</i>	
190	<i>parte de la organización y pare de contar, tantas cosas, bueno, uno</i>	
191	<i>creo que es parte del sindicato, vamos a meter allí al sindicato aquí, a</i>	
192	<i>veces pelamos, cónchale que la UNELLEZ, que, la Carabobo,</i>	
193	<i>peleamos y discutimos beneficios que tienen ellos, pero son</i>	
194	<i>universidades que se organizaron en sindicato y tienen un contrato</i>	
195	<i>colectivo interno, donde te podrás mejorar, entiendes, que nos podrá</i>	
196	<i>mejorar la situación a muchos, pero mientras no hagamos ese contrato</i>	
197	<i>que hay que discutirlo en la primer lugar las autoridades con los</i>	
198	<i>sindicatos y llevarlo y proponerlo pues, y todo el colectivo después eso</i>	Influencia política

199	<i>se llevará al Ministerio, que va como dice a ejecutar, si tengo los</i>	Falta de planes
200	<i>presupuestos, no los tengo, dirá esto no me parece bien, esto me parece</i>	
201	<i>mal, pero ajustarlo a nuestra realidad, es parte de eso pues, para el</i>	
202	<i>tema de nosotros el bienestar humano y recibir una remuneración</i>	Ausencia de planificación integral
203	<i>comparado con esas grandes universidades.</i>	
204	<i>3.- Investigador: ¿Tú, considerarías entonces que para que existiese</i>	
205	<i>una planificación deberían estar involucrado todos los sectores?</i>	
206	<i>IC-1: Si, no solamente lo que es la jerarquía del Rector y las</i>	
207	<i>autoridades ¿pues?</i>	
208	<i>IC-1: Fíjate, aquí se hace el POA y deben involucrar por lo menos las</i>	
209	<i>partes pa'tener una noción de cuáles son las necesidades básicas y no</i>	
210	<i>se hace se hace en una oficina, entonces tú, tú me dirás no hay un plan</i>	
211	<i>verdad, entonces vamos hacer el POA, tú como Director pasa lo que</i>	
212	<i>más o menos tienes allí, lo que te faltó y listo, pero las realidades de un</i>	
213	<i>territorio pueden ser otras y entonces, una, la planificación parte de</i>	
214	<i>ahí, yo tengo un diplomado en planificación comunal, y todo tiene</i>	
215	<i>verdad, como desenlazamos, los nudo, verdad aja los nudos críticos,</i>	
216	<i>okey tú para desenlace de nudos críticos y tú vas desenlazando nudo</i>	
217	<i>crítico hasta que llegues a resolver el problema macro, hay problema</i>	
218	<i>micro, que te pueden llegar a resolver los problemas macros, pero todo</i>	
219	<i>parte de una buena planificación, como se ganan las guerras ahora,</i>	
220	<i>planificando... como tú ganas la economía, como tú ganas aquí, tú</i>	
221	<i>proyecto con una planificación.</i>	
222	<i>4.- Investigador: Consideras que esa visión de la planificación</i>	
223	<i>estratégica situacional, cuando hablamos de situacional es porque está</i>	
224	<i>allí en la realidad, porque la realidad tuya es diferente a la realidad del</i>	
225	<i>rector, a la realidad de los obreros, a la realidad de los administrativos,</i>	
226	<i>entonces todo eso es subjetivo, necesitamos es que eso, converja en una</i>	
227	<i>sola y que todos puedan impulsar, para que exista un desarrollo,</i>	
228	<i>entonces, tú ¿consideras que habría que armar ciertas estrategias para</i>	
229	<i>poder llegar a ese, a.. esa unión.</i>	
230		Falta de una planificación conjunta
231	<i>IC-1: Sí, ¡claro! ¿Cómo sería, como crees tú que se pudiera hacer esa</i>	
232	<i>alianza entre las tres partes obreras, administrativos y directivos?</i>	
233	<i>IC-1: Mira, lo primero que hay que pensar, pienso yo, en un discurso,</i>	
234	<i>el discurso de las autoridades deber ser de ser con sentido de</i>	
235	<i>pertenencia, pero llevar también a la acción a la práctica, porque de</i>	
236	<i>repente yo te doy un discurso que vamos aaaa... hacer tal cosa, pero</i>	
237	<i>cuando yo como Rector no me involucro, y los docentes no, entonces,</i>	
238	<i>hacemos una actividad por separados, dentro de la planificación debe</i>	
239	<i>ser, osea vamos hacer, yo, lo digo por mi realidad, y... la de nosotros</i>	
240	<i>los obreros, entonces yo llego y tú haces una planificación vamos a</i>	
241	<i>pintar todos la Universidad, a pero solo participan los obreros, ¿dónde</i>	
242	<i>está el sentido de pertenencia? ¡aaaaa...! Está bien de repente, respeto</i>	
243	<i>tu posición, porque ¡püüü! Tú no puedes agarrar una pintura como yo</i>	
244	<i>la puedo agarrar, una brocha, pero de repente tú puedes traerle el</i>	
245	<i>agua a esos compañeros, traerle el que se sientan bien, con atención</i>	
246	<i>por lo menos, que se vea, se va a ver el gesto de unificación, pero</i>	
247	<i>cuando lo hacemos por separado no, tú mismo nos estas separando,</i>	
248	<i>no los obreros, esto... hay mismo hay la separación... y si tiene que</i>	
249	<i>ser una planificación... primero, hay que hacer, como se llama, el</i>	
250	<i>hacer un taller de... de motivación ¿es eso?, sería... ajaaa... e</i>	
251	<i>involucrar todas las partes en ese sentido de pertenencia, en ese</i>	

252	<i>sentido de pertenencia, para que juntos construyamos la Universidad</i>	
253	<i>del futuro como dice el eslogan, aja.... ¿pero cómo construimos la</i>	
254	<i>universidad del futuro? ¡Juntos!, no nada más en el discurso, sino en</i>	
255	<i>la acción, por lo menos esto que dice el Rector es importante, la</i>	
256	<i>propuesta de hacer una maestría los tres sectores, ahí estamos juntos,</i>	
257	<i>ahí estamos comunicando, que hay un poco la diferencia, pero se está,</i>	
258	<i>es el primer momento, el segundo momento, de repente yo contigo me</i>	
259	<i>abrazo, compartimos y se van a tomar otras cosas, y eso es lo que hay</i>	
260	<i>que hacer en esta Universidad, porque tú vas para otras universidades</i>	Falta de
261	<i>y tú ves a los profesores en esa hermandad, aquí no, tú puedes parpar,</i>	integración de
262	<i>que aquí en los profesores no hay esa hermandad, tú ves más</i>	los actores
263	<i>hermandad hay entre nosotros los obreros, nos saludamos, echamos</i>	universitarios
264	<i>broma, comemos, juntos, ósea, tú vez, pero en los sectores cada quien</i>	
265	<i>tiene una parcela, y no debería ser así ¡y menos en una institución que</i>	
266	<i>nosotros creamos valores! ... Sí necesitas algún aporte, allí tienes</i>	Falta de
267	<i>material, cualquier cosa tú me dirás, estoy presto... ojalá que ese</i>	motivación
268	<i>trabajo de grado tuyo... me emocionó porque conozco del tema sé que</i>	
269	<i>tienes que involucrarte, y aquí están todos los paradigmas, el</i>	Falta de sentido
270	<i>positivismo, está el enfoque cuantitativo, cualitativo y el holístico, eso</i>	de pertenencia
271	<i>de holístico es incluyente y estás haciendo un bonito trabajo, porque</i>	
272	<i>de allí, desde donde tu esta con tu visión quieres incluir y me parece</i>	Falta de visión
273	<i>genial, ojalá ese doctorado tuyo, fíjate tú, yo leí a Paolo Freire, el hizo</i>	conjunta
274	<i>un doctorado aquí en Venezuela y explicaba toda la situación del</i>	
275	<i>gobierno de Chávez... ta, ta, ta, ta.... Todo y una gran realidad que</i>	Falta de acción
276	<i>está ahí plasmada en un doctorado, si puedes consultarlos, para que</i>	
277	<i>tu veas todo, tú puedas, tú veas lo que dice él pues y el hace como, tú</i>	Falta de
278	<i>estás haciendo el doctorado, pero lo hace aquí en Venezuela, él se</i>	hermandad
279	<i>viene y se mete aquí en Venezuela, sin embargo, él dice una</i>	
280	<i>aproximación, el aclara su doctorado una aproximación</i>	
281	<i>4.- Investigador: Bueno ¡gracias! Por haberme apoyado,</i>	
282	<i>IC-1: ¡No hermano estamos a la orden como yo me voy a negar a eso,</i>	Discriminación
283	<i>si yo como hermano, como amigo...!</i>	

Fuente: *Elaboración propia, 2023*

**Tabla 4**  
**Categorización Entrevista Informante Clave 2**

Línea	Informante Clave 2 (IC-2)	Categoría
01	<b>1.- Investigador:</b> Buenos días, aquí nos encontramos con un	
02	compañero de trabajo que nos disertará acerca de la gerencia estrategia	
03	y la planificación estratégica situacional acá en la Universidad	
04	Deportiva del Sur, saludos...	
05	<b>IC-2: ¡Hola! Wilyer.... buenos días, usted me dirá?</b>	
06	<b>2.- Investigador:</b> Para iniciar ¿Cómo has visto tú la planificación	
07	situacional o la gerencia estratégica implementada por las autoridades	
08	rectorales a lo largo de todos estos años, sabemos que tienes poco	
09	tiempo aquí, pero tu percepción...	
10	<b>IC-2: ...¡La planificación Estratégica!... bien.... ..eh... a nivel de</b>	
11	<b>autoridades yo creo... yo creo que... tenemos alguna fortaleza...</b>	
12	<b>tenemos al... al Rector Jinny Suárez, que bueno eh... viene ya.. con</b>	
13	<b>experiencia lo que es el manejo de instituciones luego... de bueno..</b>	Experiencia
14	<b>de... venir de la... de un tema tan... como es estar al frente del</b>	gerencial
15	<b>Instituto Regional de Deporte del estado Cojedes... y luego...</b>	

<p>16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68</p>	<p><i>bueno... ya.... Luego de... cuatro años de gestión... eh... y con una situación tan difícil como es el tema pandemia eh... nosotros creo que debemos.. eh... creo que se han establecido eh... alguno lineamientos, algunos... actividades que bueno que... eh.. nos... nos dan a entender, que bueno que... se han creado buenas estrategias, temas de actividades que bueno... que sea han traducido en fortalecer eh... inclusive la participación de los trabajadores, eh... público externo inclusive, bueno que se ha visto reflejado con diversas actividades... como es el tema de la expoferia de la filven y todo ese tipo de cosas que aun que son temas que bueno vinculan a otras instituciones pero vienen a fortalecer lo que es el trabajo de la Universidad y eso debemos decirlo con bastante propiedad porque se vio traducido eso en que ha crecido la gran cantidad o la cantidad de estudiantes que... eh... en el último proceso de inscripción se vio reflejado en la gran cantidad de alumnos que decidieron ingresar a la Universidad, y por supuesto también ver que se han realizado actividades en materia de formación también para los trabajadores eso quiere decir que bueno, hay una gerencia que quiere ver crecer a su equipo.</i></p> <p><b>2.- Investigador:</b> Okey... ¿coméntanos desde tus vivencias pues, en otros casos sé que has estado en otras instituciones y aparte, bueno eres periodista y conoces pues, coméntanos desde tu vivencia en la Universidad, si has palpado, has logrado palpar la planificación estratégica situacional y gerencial veraz? Ósea o... todo fue empírico, como lo vez tú... como lo has visto en diferentes momentos que se haya hecho aquí en la Universidad... ¿Ellos tienen un proyecto concreto una planificación que ellos cumplan pues, eso tú lo has visto... lo palpas?</p> <p><b>IC-2:</b> <i>Ahhh ahí tengo que decirlo con mucha sinceridad ¡No! el termino suena feo no, pero a veces creo que bueno lanzamos flechas, no tiramos flechas, porque... eh... el deber ser es que bueno. Ante tu equipo sea a principio de año o sea a principio de cada periodo académico deben presentarse, bueno estos son los proyectos que yo tengo en mente como gerencia para o que los presento ante ustedes para que bueno sean objeto de estudio, sea objeto de valoración de cada uno de nosotros eh... para poder ejecutar inclusive para que salga de mejor manera no de las actividades previstas pero no... eso no... y debo decirlo con mucha sinceridad porque bueno eh... tenemos rato como yo te decía, la experiencia que tiene él le ha permitido lanzar las flechas y bueno a que debemos decir nosotros que ¡gracias a dios! contamos con un equipo de plano medio ¿verdad? de gerencia media que bueno que ha sabido resolver, que ha sabido poner el hombro en eso momentos que son requeridos.</i></p> <p><b>3.- Investigador:</b> Okey, ¿Cómo describes la planificación estratégica y gerencia estratégica que adelante deben implementar las autoridades rectorales, ósea ¿cómo crees tú que desde tu punto de vista como te dije anteriormente ya tú tienes alguna experiencia... ¿Cómo visualizas que ellos puedan implementar la gerencia estrategia aquí junto a la planificación estratégica situacional?</p> <p><b>IC-2:</b> <i>Del dicho al hecho hay mucho trecho, yo soy de los que piensa que si tú tienes o sabes que cuentas con un equipo... eh... de plano medio que bien o mal te va a cumplir con la tarea, es decir, algunos no podemos decir mal o por lo menos medianamente bien y otros muy bien, otros bien, yo creo que debes contar más con ese equipo...</i></p>	<p>Planificaciones de actividades de extensión</p> <p>Relaciones interinstitucionales</p> <p>Aumento de matrícula estudiantil</p> <p>Gerencia operativa</p>
---	---	---

69	<i>debes... expresarle más... con ese equipo... o por ejemplo ellos como</i>	
70	<i>directivos, porque no podemos decir en este caso, pero bueno hay una</i>	
71	<i>plana que son el secretario, la Vicirectora y el Rector, ese tipo de</i>	
72	<i>situaciones o cualquier planificación que tengan debe ser</i>	
73	<i>socializada... porque eso se va a traducir en beneficios no solamente</i>	
74	<i>para ellos como gerencia, sino que aguas abajo a la Universidad le</i>	
75	<i>conviene o es debido que haya una planificación bien establecida y</i>	
76	<i>socializada.</i>	
77	<b>4.- Investigador:</b> Okey, ahora te pregunto basándome en eso que	
78	acabas de decir ¿Es propicio que el nivel operativo hablando ya de lo	
79	que es el personal administrativo, de los obreros, de los mismos	Falta de
80	docentes, se puedan incorporar a esos proyectos? ósea, porque a veces	discusión de la
81	tú puedes decir yo tengo la solución, pero sale de mí, ósea a lo mejor	planificación
82	no tengo como solucionar una situación que tengo pero a lo mejor el	estratégica
83	obrero que esta allá sí sabe, si lo ha hecho y ya tiene una perspectiva	
84	diferente para solucionar ese problema que... que se está presentando	
85	en la gerencia.	
86	<b>IC-2:</b> <i>Fíjate en algo, aquí voy hablar de mi experiencia en la oficina</i>	
87	<i>de gestión comunicacional, en gestión comunicacional nada se hace</i>	
88	<i>porque lo haga Franklin Guite, ...No, Franklin Guite lo socializa y</i>	
89	<i>eh... comienzan la lluvia de ideas, Igor, me dice mira esto, yo creo</i>	
90	<i>que esto así es mejor, Jonathan me dice. Yo creo que si lo hacemos de</i>	
91	<i>esta manera es mejor inclusive a los que no vienen a diario pero todos</i>	
92	<i>participan, yo creo que ese es el éxito de toda gestión para mí ese es</i>	Trabajo en
93	<i>el éxito a mí nadie me va echar cuento, porque cuando tú le das</i>	equipo
94	<i>libertad a tus trabajadores se sienten más involucrados en la función</i>	Delegación de
95	<i>que vayan a ejercer o en la actividad o en el evento o yo te pongo como</i>	liderazgo
96	<i>ejemplo, la idea del órgano informativo salió de mí, pero del resto todo</i>	
97	<i>lo hacen Jonathan, Igor y Jacqueline ellos ejecutan me parece que</i>	
98	<i>esto es así, esto es así, vamos a cambiarlo hay que dejarlos porque</i>	
99	<i> tienes un personal que a lo mejor a ti algo se te olvida, algo se te</i>	
100	<i>escapa pero para eso tienes que socializarlo con tú equipo, siempre</i>	
101	<i>tienes que involucrarlos a todos desde el más bajo rango hasta el más</i>	
102	<i>alto porque posiblemente tú tengas en la oficina un gallo tapao y tú</i>	
103	<i>no sabes si ese gallo tapao es el que te va a resolver en un momento</i>	
104	<i>determinado o tenga la idea brillante que te va a dar ese toque que te</i>	Falta de
105	<i>hace falta para que la luz brille siempre... siempre...</i>	integración
106	<b>5.- Investigador:</b> Okey, eh... eso es importante pues, porque comparto	gerencial.
107	lo que tú dices porque hay que involucrar a todo el mundo, no lo puedes	Falta publicación
108	hacer solamente alta gerencia, porque no ves la realidad no sabes que	de la
109	es lo que está pasando... tengo aquí otra pregunta que sería ¿Es	planificación.
110	pertinente aplicar una gerencia estratégica y una planificación	Potencialización
111	estratégica en la universidad deportiva del sur?	del talento
112	<b>IC-2:</b> <i>Sí... definitivamente... toda institución toda, eso no solamente,</i>	humano.
113	<i>ahorita porque estamos acá y desde aquí se está haciendo este trabajo</i>	
114	<i>de investigación, pero toda institución, debe contar con una gerencia</i>	Elaboración de
115	<i>estratégica que permita, que los objetivos se cumplan y de la mejor</i>	plan estratégico
116	<i>manera eso es sine cua non...</i>	
117	<b>6.- Investigador:</b> Bueno ¡gracias! Por la entrevista de verdad que	
118	bueno, es un honor para mí que formarás parte de esta investigación...	
119	¡Gracias!..	

Fuente: *Elaboración propia, 2023*



**Tabla 5**  
**Categorización Entrevista Informante Clave 3**

Línea	Informante Clave 3 (IC-3)	Categoría
01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50	<p><b>1.- Investigador:</b> Buenos días, saludos profa. nos encontramos con una compañera docente activa de la Universidad Deportiva del Sur, para que nos responda algunas interrogantes sobre las gerencias estratégicas y planificación estratégica situacional. ¿Entendiendo la planificación situacional o gerencia estratégica, visto desde el contexto de la experiencia a lo largo de distintas gestiones rectorales, por las cuales ha transitado su labor en la Universidad, ¿qué modalidades gerenciales se han evidenciado?</p> <p><b>IC-3:</b> <i>La trayectoria a lo largo de casi 17 años de experiencia, me permiten distinguir, en un primer momento, la gestión gerencial de las primeras autoridades. Partiendo de un Decreto presidencial, un documento rector, múltiples discusiones y acuerdos entre los organismos competentes para tales fines, Ministerio de Educación Universitaria, Superior, para ese entonces; OPSU y el IND, las autoridades tenían la labor de abrir el proceso docente de tres Programas de formación en el área temática del deporte y ciencias afines, se contaba con sinópticos de las unidades curriculares a impartir, una incipiente biblioteca, y la responsabilidad de conformar un cuerpo docente, administrativo y obrero, para efectos de cumplir con los objetivos institucionales encargados, desde el ejecutivo nacional. Para ello, se concentraron en recabar un contingente de personas profesionales en distintas áreas de conocimiento, pero fundamentalmente en la motivación y en exaltar el sentido de pertenencia y compromiso hacia una institución que crecía desde el aporte de todos, con un alto sentido democrático y participativo, garantizando el valor y los aportes de los involucrados que aceptamos el reto de construir una Universidad transformadora, novedosa, con sentido humano y altos estándares de calidad. Impulsar una gestión a través de una acción dialógica, comprometida, constante y permanente, procesos de consultas y una gestión horizontal en la toma de decisiones; bien podría decirse, que se trató de un proceso gerencial sui generis, donde prevaleció la consulta, las reuniones colectivas para preguntar sobre aspectos comunes y especiales, puede decirse que la Planificación Situacional, obedeció al cumplimiento de objetivos estratégicos de la nación, desde la visión de un mundo globalizado, a favor de los polos marginados por la voracidad del neocapitalismo a fin de modificar y romper patrones de la política gubernamental que prevalecía hasta el momento. La primera gestión rectoral, estuvo a cargo de deportistas de trayectoria destacada vinculados directamente al entrenamiento deportivo y a la educación de talentos deportivos. Posteriormente, se vivió un cambio gerencial, profesores universitarios de múltiples logros académicos e investigativos, con participación o conocimientos en el deporte y formación política de tendencia izquierdista. Evidenciándose cambios gerenciales, hacia el proselitismo y vinculación con las gestiones gubernamentales del Estado. Responder a unas consignas, llamados de actos políticos, prevalencia de asignación de recursos para uniformar con colores del partido del gobierno y otorgar privilegios hacia los estudiantes de izquierda, con capacidad para decidir, dar órdenes, hacer señalamientos hacia los docentes y trabajadores, uso</i></p>	<p>Sentido de pertenencia. Inteligencia colectiva. Valores compartidos. Gerencia participativa. Humanismo universitario. Calidad educativa. Pluralidad de pensamiento. Gerencia horizontal. Cultura organizacional compartida. Alineación al plan de la patria. Enfoque integracional globalizado.</p> <p>Cambios gerenciales.</p>

<p>51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104</p>	<p><i>de recursos como autobuses y demás bienes de manera indiscriminada, dejó el saldo de la indisciplina institucional, rompimiento de procesos y procedimientos administrativos formales, para establecer la discrecionalidad en direcciones, coordinaciones y la alta gerencia, lo que se puede identificar como una gestión política sin claridad de metas, adecuada a garantizar votos con la complacencia de intereses personalizados de grupos, más que la gerencia de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esto trajo como consecuencia débiles procesos y desviación de recursos importantes del Estado hacia otros fines distintos del académico institucional. Cuya evaluación contralora levantó cargos y expedientes administrativos al cuentadante. Luego desde la UNELLEZ Barinas, un profesor universitario con amplia experiencia docente en el área deportiva, el cual venía de ganar un juicio por procedimientos administrativos de un cargo de dirección, personaje de extrema humildad y sapiencia, identificado con el gobierno de izquierda, conforma un equipo rectoral, con escasa experiencia gerencial, donde prevaleció el ensayo y error de sus acompañantes de gestión, donde se ralentizó todo el proceso de crecimiento institucional, los recursos financieros de la organización no se invirtieron y tampoco se resolvían los nudos críticos de la institución, se dejaron de construir espacios para el crecimiento institucional, la extensión universitaria y la investigación se vieron afectadas, por la discriminación del gasto presupuestario, hacia el ahorro y la carencia, bajo el lema de gastos suntuarios. Se anularon las partidas o se reconducían todo lo que implicaba publicidad y material POP, para posicionar a la UDS conjuntamente con otras universidades del país, se eliminó, al igual que la asistencia de eventos con otras universidades, intercambios de saberes y congresos científicos. Esto trajo como consecuencia la disminución progresiva de demandas de cupos, el desconocimiento de lo PFG que ofertaba la universidad, incluso en el mismo Estado, aunado al deterioro de la planta física y los recursos que había adquirido la UDS a lo largo de las gestiones anteriores, por falta de mantenimiento. Descontento y profundo rechazo, generó dicha gestión, la cual se caracterizó por la austeridad. Desde la gerencia o planificación situacional, se puede señalar que no respondió a las demandas de una institución en expansión como lo era la UDS a escasos años de fundada. La cuarta gestión, venía con piso político de personajes cercanos a los altos funcionarios del gobierno, como Aristobulo Izturiz que desde el inicio de su inauguración, solicitaba una cuota de cupos para su gente del estado Miranda que requería alejarse de su Estado por alguna razón personal o se encontraba fuera del sistema educativo; consolidando así su primacía sobre la Universidad, designan allegados personales al político, con profundas aspiraciones de posicionamiento sobre los destinos de la Universidad, generando una matriz de enfrentamiento entre cojedeños y mirandinos, una pugna de poder entre las fuerzas de los padrinos políticos, entre el IND, Min de Deporte y el brazo inquebrantable de los mirandinos aupado por el poder que desde siempre, representó Aristóbulo. Durante esta gestión, los estudiantes mirandinos ejercieron el rol de dirigentes universitarios, con su particular comportamiento de las bandas y cayapas, que se empoderaron de la indisciplina, la transgresión de las normas,</i></p>	<p>Formación académica. Vinculación política.</p> <p>Indisciplina institucional. Inobserbancia de los procesos administrativos. Gerencia con intereses políticos. Corrupción. Desviación de recursos presupuestarios. Denuncias por corrupción.</p> <p>Poca experiencia gerencial. Falta de inversión en infraestructura. Falta de la planificación.</p> <p>Eliminación de encuentros científicos.</p> <p>Deterioro de la infraestructura. Falta de recursos presupuestarios. Falta de expansión universitaria.</p>
--	---	---

<p>105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157</p>	<p><i>amenazas que trascendieron el ámbito estudiantil, hacia docentes y trabajadores, directivos y hasta autoridades, La demanda hacia la toma de decisiones del movimiento estudiantil mirandinos, fue evidente, en todos los sentidos, incluso el de la seguridad personal. La extensión, docencia e investigación funcionaron por la responsabilidad docente, sin que existiera seguimiento ni evaluación, para efectos de formación y capacitación, en cursos y congresos, quedó solo a cargo de un selecto grupo de los pocos allegados y los que contaron con los privilegios de la empatía de las autoridades en general, pero particularmente quienes gozaron de la amistad del administrador y Vicerectora. Los procedimientos se mantuvieron desde la discrecionalidad, al igual que la toma de decisiones, se coartó la participación genuina y se evitaron las consultas, la gestión media operativa se llevó a cabo con los habilidosos que discriminan sus intereses propios, por sobre la organización. Lo que algunos denominan pasar agachados. No se realizaron más Asambleas Generales, ni reuniones docentes, más allá de las esporádicas y meras informativas. Fue la gestión más larga de lo que lleva la UDS, trascendió lo que señala la Ley de Universidades, hasta el punto de dejar vacante el Vicerrectorado académico por largo tiempo, mientras la titular cumplía funciones en otros organismos. La quinta gestión no tuvo rumbo fijo, más que el acercamiento a quienes lo apoyaron para su designación, como fue la gobernación del Estado y los allegados de la Zona Educativa, prevaleció un profundo desconocimiento de la gerencia universitaria y sus procesos sustantivos, reflejaba una gestión defensiva más que gestora, no pudiera siquiera establecer un estilo gerencial a diferencia de los que se evidenciaron después de la primera gestión, identificada hacia una gerencia política mal llevada, pero con marcados detalles organizacionales de ella. La quinta gestión respondió al desconocimiento total de los estilos gerenciales. Se perdieron definitivamente los procesos y la toma de decisión dejó de existir, hubo una inercia generalizada en la dirección de la Universidad. Actualmente, en la sexta gestión se evidencia una gerencia de ensayo y error, una gerencia de aprendizaje desde la astucia política, con la ventaja del conocimiento de la Universidad, sus personajes y medianamente los procesos; esto cercado por una Pandemia global que alejó a estudiantes, trabajadores, docentes y el resto de acciones gubernamentales que responden a los mismos intereses de afiliación política, los cuales han brindado apoyo en razón de la paralización del país entero. El retorno a las actividades después de dos años posibilitó la oportunidad de ponerse a tono y aprender en el silencio de la tranquilidad de una institución con energía potencial para posicionarse de sus procesos y retomar los objetivos, sin alejarse de una marcada gerencia política.</i></p> <p><b>2.- Investigador:</b> Profa, en tantos años casi 17 de convivencia en la UDS, ha visto pasar muchas gestiones y gerentes por esta casa de estudio ¿podiera comentarnos desde sus vivencias, si las gestiones gerenciales de las autoridades universitarias han evidenciado algunas características de la planificación situacional estratégica?</p> <p><b>IC-3:</b> Uno de los teóricos que aborda este tema es Suárez (1992) él expone, que es el intento deliberado de proveer o seleccionar medios, que asignándoles racionalmente conduce a los fines deseados,</p>	<p>Influencia política</p> <p>Falta de transparencia. Falta de participación. Discriminación laboral. Sectarismo.</p> <p>Desconocimiento de gerencia.</p> <p>Gerencia con influencia política.</p> <p>Desconocimiento de estilos gerenciales.</p> <p>Reingeniería organizacional</p>
--	--	--

158	<i>traduciéndose en el proceso mediante el cual se anticipa el futuro,</i>	
159	<i>desde el presente y con base en el pasado, donde no sólo se pretende</i>	
160	<i>anticipar lo que viene más adelante, sino además, labrar el porvenir,</i>	
161	<i>esto es, transformar el futuro, esperado en un futuro deseado,</i>	Planificación
162	<i>basándose en un conjunto de estrategias para generar cambios en un</i>	situacional
163	<i>sistema. En tal sentido, debo expresar que no se han evidenciado las</i>	estratégica.
164	<i>características, ni fundamentos de la planificación estratégica</i>	
165	<i>situacional. Posiblemente la primera gestión tuvo claro el tipo de</i>	
166	<i>universidad que aspiraba constituir el Estado venezolano, una</i>	
167	<i>universidad con estrecha vinculación hacia las comunidades, para</i>	Cambios
168	<i>hacer del deporte, la actividad física y la gestión deportiva, aspectos</i>	organizacionales.
169	<i>medulares de la cultura del pueblo venezolano y contribuir a impulsar</i>	
170	<i>cambios transformacionales en las conciencias de los países</i>	
171	<i>latinoamericanos y caribeños. No obstante, los cambios de las fichas</i>	
172	<i>políticas según el Ministro de turno, así como los compromisos de</i>	
173	<i>partidos y acuerdos entre bastidores, generó modificaciones de</i>	
174	<i>personajes, liderazgos, estilos gerenciales y objetivos. Lo que se había</i>	
175	<i>conformado en un equipo con alta mística de trabajo, sentido de</i>	
176	<i>pertenencia y colaboración, se transformó en complacencia,</i>	
177	<i>amiguismo, arreglos y privilegios para algunos. Surgieron nuevos</i>	
178	<i>planes, y el culto personal y las pugnas, sustituyeron las</i>	Cambios de
179	<i>conversaciones, reuniones y acuerdos. No se ha evidenciado claridad</i>	estilos
180	<i>en la línea política, menos aún en la estrategia para la transformación</i>	gerenciales.
181	<i>situacional del sistema de gobierno. Los cambios sustanciales,</i>	Cambio de
182	<i>cualitativos, profundos y estructurales, se dejaron de lado por metas</i>	liderazgo.
183	<i>cuantitativas y aspectos meramente formales. Hasta ahora, solo se</i>	Cambio de la
184	<i>puede señalar el empirismo y la falta de claridad en la estrategia de</i>	cultura
185	<i>lo que representó un proyecto de país.</i>	organizacional.
186	<b>3.- Investigador:</b> Profa, ¿Considera usted, que para que exista una	
187	planificación estratégica situacional óptima y oportuna deberían estar	
188	involucrados todos los sectores que hacen vida en la universidad, no	
189	solamente la jerarquía de las autoridades?	Sectarismo.
190	<b>IC-3:</b> <i>Ciertamente si nos referimos a la planificación situacional</i>	
191	<i>estratégica, la conducción organizacional de la institución ha de</i>	
192	<i>establecerse sobre las bases de la objetividad científica-técnica. Para</i>	
193	<i>ello, la consulta de los involucrados es esencial, motivar la</i>	
194	<i>participación y conformación de equipos, llamar a los trabajadores</i>	
195	<i>según sus competencias y formación profesional, promover el respeto,</i>	
196	<i>el reconocimiento, la empatía, el compromiso y los valores de</i>	
197	<i>solidaridad entre los miembros de la institución, generará, una</i>	
198	<i>sinergia favorable hacia el fortalecimiento gerencial. Se hace</i>	
199	<i>indispensable compartir el conocimiento y la claridad de los objetivos</i>	
200	<i>y metas, la dirección desde el liderazgo, el ejemplo y el compromiso.</i>	Planificación por
201	<i>Gerenciar por objetivos, hacer parte a la comunidad universitaria de</i>	objetivos.
202	<i>la definición de metas estratégicas y compartir los logros, sería una</i>	Incentivar la
203	<i>mejor manera de comenzar cualquier gestión gerencial</i>	participación.
204	<b>4.- Investigador:</b> Profa, por todo lo antes expuesto ¿Sería pertinente	Trabajo en
205	aplicar una gerencia estrategia y una planificación situacional en la	equipo.
206	Universidad Deportiva del Sur, por qué?	Promover valores
207	<b>IC-3:</b> <i>Esta pregunta señala si es pertinente aplicar la planificación</i>	organizacionales.
208	<i>estratégica situacional en la UDS, yo diría que sí la idea es retomar</i>	Procurar el
209	<i>lo establecido en el documento rector y en los planes de la Patria para</i>	fortalecimiento
210	<i>reconstruir al país hacia un sistema inclusivo. Realmente es</i>	gerencial.



211	<i>indispensable la designación de autoridades desde la objetividad de la</i>	Inteligencia emocional. Compartir el conocimiento. Establecimiento de objetivo y metas.  Alinear los planes al plan de la patria
212	<i>preparación profesional y gerencial, con alto sentido humano y</i>	
213	<i>compromiso hacia el país, más que hacia un partido político o al culto</i>	
214	<i>personal, que conozca la academia y sus funciones sustantivas y que</i>	
215	<i>además sus potenciales de liderazgo la sustenten desde planificación</i>	
216	<i>estratégica situacional. Ahora, si el objetivo fundamental es,</i>	
217	<i>mantenerse en el control con un cargo político, donde la Universidad</i>	
218	<i>es vista como una cuota de poder, pues vamos a continuar observando</i>	
219	<i>la inmediatez, la urgencia y la discrecionalidad política del más</i>	
220	<i>allegado al gobierno, dirigiendo la UDS como más le convenga.</i>	
221	<b>5.- Investigador:</b> Muchas gracias, por todos tus aportes profa. A la	
222	investigación, de verdad muy agradecido... Feliz tarde.	

*Fuente: Elaboración propia, 2023*

**Tabla 6**  
**Categorización Entrevista Informante Clave 4**

Línea	Informante Clave 4 (IC-4)	Categoría
01	<b>1.- Investigador:</b> Buenas tardes, saludos nos encontramos con una	Ausencia de planificación.  Falta de comunicación efectiva.  Falta de evaluación de la gestión  Falta de programación de mejoramiento
02	compañera de trabajo ella nos estará apoyando con la tesis doctoral,	
03	vamos con la primera pregunta ¿Entendiendo la planificación	
04	situacional o gerencia estratégica, como haz visto desde el contexto de	
05	la experiencia a lo largo de distintas gestiones rectorales, por las cuales	
06	ha transitado su labor en la Universidad, ¿qué modalidades gerenciales	
07	se han evidenciado? Tienes tiempo aquí en la universidad...	
08	<b>IC-4:</b> <i>Si... tengo ya quince años de servicio y fijate que la</i>	
09	<i>planificación estratégica... yo diría que se ha llevado por tiempo... se</i>	
10	<i>lleva un tiempo... después como que se olvida... después se vuelve a</i>	
11	<i>retomar, pero no ha sido algo constante en el tiempo... nooooo... y</i>	
12	<i>en las diferentes autoridades que han pasado de igual forma, si...</i>	
13	<i>porque al principio ellos se planificaban muy bien... vamos hacer...</i>	
14	<i>esto... esto.... esto... preguntaban... pero ya... con el pasar del</i>	
15	<i>tiempo yo no sé si a medida que va, este evolucionando las personas</i>	
16	<i>va también su manera de desenvolverse en el trabajo de que obvian</i>	
17	<i>cosas que son importantes y le priva más lo urgente sobre lo</i>	
18	<i>importante, entonces dejan de lado cosas importantes por algo</i>	
19	<i>urgente que ellos creen que es lo que se debe hacer en el momento...</i>	
20	<i>eehhh... anécdotas de aquí de autoridades pasadas... no mira te</i>	
21	<i>puedo hablar de las primeras autoridades con las que yo inicié...</i>	
22	<i>ehhh... la profa Nancy González de Sanoja que fue la Vicerectora...</i>	
23	<i>mira muyyyy... como te diría yo... muy recta en lo que hacían y en la</i>	
24	<i>forma de pedir las cosas y en la sistematización de pedir y planificar</i>	
25	<i>las actividades que eso se fue perdiendo a lo largo de los años... fijate</i>	
26	<i>que anteriormente a las autoridades solicitaban informe cada tres</i>	
27	<i>meses informes de gestión que estás haciendo como lo estás haciendo</i>	
28	<i>cada tres meses ya eso se perdió... si tu entregas un informe horita</i>	
29	<i>uno en julio y otro en noviembre y ya... entonces... ya hay entonces</i>	
30	<i>va pasando el tiempo, va pasando el tiempo y van pasando las cosas y</i>	
31	<i>como te dije hace un momento prima lo urgente sobre lo importante...</i>	
32	<i>yo por lo menos e planificado, planifiqué un taller para las secretarias</i>	
33	<i>de ortografía y redacción y varias veces me lo tumbaron, no, no se</i>	
34	<i>puede, no se puede hay que hacer esto hay que hacer lo otro...</i>	
35	<i>siempre he trabajado entre biblioteca y archivo esos han sido mi áreas</i>	

<p>36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88</p>	<p><i>por el trabajo, por el cargo que yo tengo no me dejaban moverme a otra oficina porque yo empecé aquí como asistente de biblioteca, vez, por el cargo es muy específico, sin embargo por problemas de director, más que todo es que salgo de biblioteca y me mandan para archivo porque es mi ámbito de acción lo que es biblioteca y archivo, porque yo soy licenciada en ciencias de la información, entonces ciencias de la información abarca todo lo que es biblioteca y archivo, museos... vez entonces yo me puedo mover fácilmente en esas áreas y por eso deciden cambiarme... y por pedido de la que entro en el año 2012 como directora de archivo que es la licenciada Eva Mosqueda, a ella la llaman, ella trabajo aquí en.. en biblioteca por situaciones se tuvo que ir en el 2009 y en el 2012 la llaman para que sea la directora de archivo... entonces... ella dijo “Yo me voy pero la condición es que Glenda Tona se venga conmigo, si Glenda Tona no viene conmigo entonces yo no voy”... entonces por eso deciden sacarme porque en biblioteca tenía muchos problemas con el que era director allí... pero no me permitían moverme por mi cargo, entonces ella dijo yo voy si me dejan a Glenda Tona sino no acepto el cargo... de ella como directora.. te puedo decir un anécdota de ella, ella era muy buen gerente, ella era muy buen gerente en el sentido de que te explicaba las cosas te decía lo que tenías que hacer, del resto de las autoridades siempre al principio todas fueron de afuera las únicas autoridades que han sido de a cada del Estado son las últimas, que yo recuerde y la profesora Miriam que fue durante varios años secretaria de la universidad, pero por el motivo de ser de otra... eeh... como te digo yo, de otras instancias estatales de pertenecer a otros Estados y de tener otra visión manejaban la gerencia de diferentes formas, en cada una de esas etapas la manejaron de diferentes formas siempre eso de ser muy sistemáticos de pedir las cosas al tiempo, de ser estos vamos hacer esto... yo recuerdo mucho por lo menos cuando venía el POA... que ponía a todo el mundo loco el POA, vamos a trabajar con el POA, el POA se venía trabajando ya como desde mayo empezaban a dar el personal de presupuesto charlas, conferencias, vamos a explicar, es extraño el POA cambio una sola cosita, pero mira esto hay que hacerlo así, así explicaba mucho, eso se ha perdido mucho... ¡Claro! el POA a nivel de también ha cambiado antes muchas direcciones manejaba POA, biblioteca manejaba POA y ya... desde varios años ya no maneja POA ahora biblioteca paso a ser una acción específica dentro de un POA, vez y por lo menos el POA ya no se lleva como antes, antes que eso era estricto... el día cinco de cada mes tú tenías que estar entregando las metas cumplidas y todas las acciones ejecutadas ya eso se perdió, eso es una de las cosas que se ha perdido, y fíjate cuando yo retome yo inicie en el 2020 como jefa de biblioteca una de mis preocupaciones era el POA, porque decía, cónchale otra vez el POA... a no... ya no biblioteca ya no tiene POA ahora es acción específica, a bueno vamos... como yo me manejaba mucho con la gente de presupuesto yo, mira... nooo Glenda ya no es así, tienes que ir con tu jefe de proyecto, el conglomerera todo y él es el quien me entrega, pero ya me di cuenta que el jefe de presupuesto no estaba tan preocupado como yo del POA, yo lo tengo allí, si el me lo pide se lo mando.</i></p>	<p>activo del personal.</p> <p>Gerencia efectiva.</p> <p>Formación al personal.</p> <p>Deficiencia en la organización. Falta de seriedad en las obligaciones y responsabilidad</p> <p>No hay importancia a la calidad. Llenar espacios vacíos.</p>
---	--	--

<p>89 90 91 92 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142</p>	<p><b>2.- Investigador:</b> ¿Existió o existe una Planificación estratégica situacional, se realizaron los proyectos como una gerencia estratégica como tal o todo ha sido empírico?</p> <p><b>IC-4:</b> <i>En los primeros años si... porque en los primeros años te pedían proyectos, que vas hacer como lo vas hacer y eso entraba dentro del POA, dentro del POA entraban todos esos proyectos, la licenciada Eva cuantas cosas no obtuvo en biblioteca que hoy por hoy aún tenemos, gracias a esos proyectos que ella metía, entonces en un principio si existía en un principio sí existía... pero ya al pasar de los años, no sé si es por la evolución de la persona y como aquí no tenemos nada escrito, aquí no hay un manual escrito, aquí no hay una normativa organizacional que te diga mira esto se hace así, así y así... estos son los procedimientos para esto... no... aquí no hay nada de eso, nada... entonces cada Rector que llega, cada Vicirectora que llega o Vicerector cada secretario o secretaria que llega hacen la cosas a su forma y así como lo hacen las autoridades lo hacen la parte directiva, no pero mire durante muchos años se ha llevado así, nooo pero es que a mí no me gusta así, a mí me gusta que sea asao... pero entonces uno como trabajador no le puedes debatir a ese nuevo jefe que llego, porque es el jefe... entonces tu no le puedes debatir a pesar que tú le digas durante los años esto se ha llevado así, pero como aquí no tenemos nada que le diga a él mira las cosas se llevan así, que tú digas que las forma de entrega o que vas hacer otra estrategia, pero a la final tienes que entregar lo que ello está escrito, eso aquí no lo tenemos, esa es una debilidad, y por eso es que se ha perdido los procedimientos como se hacían en un principio, por eso es que se ha perdido, priva más lo urgente que lo importante...</i></p> <p><b>3.- Investigador:</b> Con las dos preguntas que te he hecho se puede decir que no hay, que no hubo planificación en ningún momento como tal, porque ni siquiera los rectores que estaban anteriormente mostraban un plan a sus trabajadores, miren este es el plan que tenemos para este año...</p> <p><b>IC-4:</b> <i>Al principio si se llevaba, las primeras autoridades, si lo hacían porque yo recuerdo que la licenciada Eva, en ese momento que ella era directora de biblioteca ella salía mucho a reuniones, y venía, mira ahorita nos planificaron esto vamos hacer estos, vamos hacer aquello, ya tenemos que montarnos estábamos por decirte en septiembre mira ya nos tenemos que montar en la semana del libro que es en abril del año que viene, eso es una planificación porque si tú ya comienzas desde septiembre comienzas a planificar voy hacer enlaces con esto y con aquel, porque en abril se llega la semana del libro y entonces en esa semana se van hacer todas estas actividades y era algo que se respetaba, en Abril viene la semana del libro lo va trabajar Eva Mosqueda y esa era una actividad que se respetaba, horita no tu horita planificas, y no porque viene no sé quién y eso ya no sirve no es que no sirva si no es que no se puede hacer ahorita, hay que posponerlo, entonces cuando tú lo pospones no tampoco se puede porque choca con la actividad que trae esta otra persona ya planificada... entonces eso se ha perdido y yo digo que parte de eso se pierde es porque no hay manual de procedimiento de la Universidad que te digan y que se deben de respetar y respetar tu planificación, a mira secretaria tiene planificado para tal fecha, tales y tales actividades y tienen que hacerse reuniones entre la autoridades</i></p>	<p>Desorden organizativo.</p> <p>Falta de manual de procedimientos.</p> <p>Comunicación efectiva de directivos.</p> <p>Falta de tiempo para planificar.</p> <p>Realizar mesas de trabajo cómodas.</p>
--	---	---

<p>143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195</p>	<p><i>y los directores mira vamos a pedir la planificación, últimamente la están pidiendo este, en los dos últimos meses empezaron a pedir las este programación de agenda, semanal... es una especie de planificación que vas hacer tu en ocho días y después cuando ya esa semana paso el día lunes ya tú tienes que entregar qué fue lo que hiciste y si no se cumplió porque no lo cumpliste, esa es una actividad que están tomando como desde mes y medio dos meses para acá que eso está bien, porque yo digo ahhh, si en enero vuelven a retomar otra vez, que yo voy a planificar otra vez lo de los cursos para las secretarias porque las secretarias están desatendidas verdad y además que están desatendidas la apatía que ellas tienen, tienen mucha apatía, pero hay carencias en las actividades que ellas hacen, hay carencias, entonces yo dije si otra vez, lo voy a retomar y a planificar allí a ver si no me lo tumban... a ver si no me lo tumban...</i></p> <p><b>4.- Investigador:</b> <i>¿Considera usted que si ha existido una planificación estratégica situacional oportuna debería estar involucrados todos los sectores que hacen vida en la universidad no solamente la jerarquía de las autoridades, tú crees que un obrero, un administrativo o docentes pueda aportar desde su experiencia para la planificación y la conducción de la universidad?</i></p> <p><b>IC-4:</b> <i>Siiii, claro que si... porque tú te pones a conversar con ellos y de repente te dan unas ideas y yo... uuufffff... y hay mucho obrero que han estudiado hay mucho obrero que ahora son licenciado y horita con la broma de la maestría que saco la Universidad hay mucho obrero que están haciendo maestría entonces porque no darle la oportunidad que ellos den su experiencia desde su nivel de trabajo y preguntarle... mira qué opinas tú de hacer esto... esto... eso de planificación estratégica yo pienso que si se debe llevar a todos los niveles y preguntar, hacer mesas de trabajos que no sean tan tediosas, puntuales y quienes y que tienen que Vicerectorado se reúne con todo su equipo de trabajo no solo directivo si no administrativo porque de ellos también se sacan buenas ideas, son los operativos y conocen el territorio, el secretario, con su línea de secretaria el Rector con su equipo de rectorado y ya después que cada uno tenga su, a mira, vamos a llamar al colectivo, y ser específico a mira de aquí voy a llamar a fulano, fulano, fulano, de los docentes fulano, fulano, fulano y de los administrativos fulano, fulano, fulano haces tú mesa de trabajo, llevas el planteamiento, después para la próxima no vas a llamar a los mismos llamas a otros, dependiendo de lo que quieres hacer, yo creo que tienen que hacer un trabajo de recursos humanos, de que recursos humanos le diga a las autoridades en que se han perfeccionado los trabajadores cuales son las nuevas habilidades y destrezas y lo tienen que hacer recursos humanos porque es el ente competente para hacer eso, yo te apuesto que aquí hay más de un administrativo que es magister, doctorante, y tienen buenas ideas, pero las autoridades desconocen que esa persona tiene ese potencial y esos recursos humanos es el que tiene que tener, durante estos años eso es un trabajo que tienen que hacer recursos humanos... yo tenía para el 19 de marzo que es el día del administrativo... que todo los administrativo que fuesen licenciados y que estuvieran sacando maestría presentaran ante las autoridades y el directivo el trabajo que hizo o que está haciendo, para qué... para que las autoridades sepan con que personal cuenta, para que las autoridades sepan que están</i></p>	<p>Falta de reconocimiento del talento humano.</p> <p>Falta de reconocen la meritocracia.</p> <p>Falta de manual de organización.</p>
--	---	---



196	<i>trabajando en función de la Universidad y que son cosas que</i>	
197	<i>fácilmente, se presentó esta consonó, está bien va a solucionar</i>	
198	<i>problemas vamos a llevarlo a Consejo Universitario, porque a lo</i>	
199	<i>mejor ellos tienen la solución a una problemática que el jefe</i>	
200	<i>lamentablemente no ve, pero allí está la solución o que haya un puesto</i>	
201	<i>directivo vacante y tienes un trabajador que se ha perfeccionado y ya</i>	
202	<i>tienen un nivel académico alto, porque no darle esa oportunidad a esa</i>	
203	<i>persona, esa es otra actividad que tengo por planificar... Cuantos</i>	
204	<i>manuales de procedimientos no habrá por allí, hasta ahorita no hay</i>	
205	<i>ninguna oficina que tenga manual de normas y procedimientos no</i>	
206	<i>hay ni uno, y ya dieciséis años, no tenemos un manual de</i>	
207	<i>organización, no lo tenemos, entonces que sabes tú si algunos de esos</i>	
208	<i>personajes que han estudiado lo sacaron y lo tienen durmiendo</i>	
209	<i>porque no ha habido el interés por parte de recursos humanos de</i>	
210	<i>saber que está haciendo el personal que tengo...</i>	
211	<b>5.- Investigador:</b> <i>¿Tú crees qué es pertinente aplicar una gerencia</i>	
212	<i>estratégica y una planificación situacional en la universidad deportiva</i>	
213	<i>del sur y por qué?</i>	
214	<b>IC-4:</b> <i>¡Claro! Estoy totalmente de acuerdo porque a partir de esa</i>	
215	<i>buena gerencia estratégica y de esa planificación que la persona este</i>	
216	<i>consiente y quiera a bueno siiii... y se ponga en esa tarea de hacer ese</i>	
217	<i>trabajo de hormiga aquí las cosas cambian, te aseguro que a la vuelta</i>	
218	<i>de un año y medio ya todas las oficinas van a tener su manual del</i>	
219	<i>normas y procedimientos y la Universidad va a tener su manual de</i>	
220	<i>organización, yo lo quise hacer ese era mi tema para trabajo mi tesis</i>	
221	<i>de maestría pero lo que pasa es que en la propia Universidad y Edgar</i>	
222	<i>que yo andaba buscando a Edgar para que fuera mi tutor, también</i>	
223	<i>me dijo que no, porque eso es un trabajo de maestría... es y no es</i>	
224	<i>porque eso es un trabajo que tú tienes que gastar mucho tiempo,</i>	
225	<i>mucho dinero y tienes que reunirte con todos y cada uno de los</i>	Continuidad
226	<i>componentes de la Universidad para poder sacar eso, y eso te va a</i>	administrativa
227	<i>llevar más tiempo de lo que dura la maestría... entonces, este pero es</i>	
228	<i>por eso porque tienen que haber una persona y aquí ninguna de las</i>	Visión
229	<i>autoridades, ni desde las primera, porque la primera no tuvo esa</i>	compartida
230	<i>visión de decir mira vamos a buscar una persona que se encarga de</i>	
231	<i>organización y método para que vaya organizando la Universidad</i>	Transparencia
232	<i>para que vayan sacando sus manuales, sus normas, sus reglamentos</i>	gerencial
233	<i>su manual de organización, ni siquiera las primeras autoridades</i>	
234	<i>tuvieron esa visión, pero a lo mejor si la llegaron a tener, si se llega a</i>	
235	<i>dar eso, es muy bueno, porque ya se comienzan a regularizar cosas,</i>	
236	<i>entonces ya va a venir un director nuevo a mira aquí las cosas se</i>	
237	<i>deben hacer así, así... a que a mí me gusta el color, rojo bueno como</i>	
238	<i>a mí me gusta el color rojo y yo soy la jefa, bueno yo puedo decir que</i>	
239	<i>sea el color rojo, pero la estructura y la forma de llevarse las cosas es</i>	
240	<i>como la dice el manual, no importa la tinta sino la forma que se debe</i>	
241	<i>de llevar, eso sería muy bueno si se llegara a dar eso, pero tienen que</i>	
242	<i>estar desde la cabeza, la cabeza tiene que estar cociente de lo que</i>	
243	<i>quiere y tener esa visión porque si, las autoridades han tenido</i>	
244	<i>misiones y visiones muy buenas no se pueden negra pero no han</i>	
245	<i>cubierto todos los ámbitos y un buen gerente estratégico es el que</i>	
246	<i>tiene la capacidad de cubrir todos los ámbitos y que tenga la</i>	
247	<i>capacidad de decir, yo no lo puedo hacer porque no me da el tiempo</i>	
248	<i>porque tengo muchas obligaciones pero yo voy a poner a fulanito de</i>	

249	<i>tal a que haga ese trabajo, mensualmente mira fulanito de tal, como</i>	
250	<i>vas con lo que te dije, lo estás haciendo, no lo estás haciendo, te has</i>	
251	<i>reunido, no te has reunido es fuerte porque cada dirección tienen su</i>	
252	<i>forma y la rapidez con la que trabaja cada una de las cosas que hacen</i>	
253	<i>en la propia oficina, son distintos procesos, a pesar de que una</i>	
254	<i>dirección está casada entre otra y todas estamos unidas entre sí, y que</i>	
255	<i>la cabeza si ese trabajo hay que hacerlo y que esté consciente te voy a</i>	
256	<i>dar el apoyo si cuando tu necesites yo te lo voy a dar, y esa persona</i>	
257	<i>tiene que ir educando a cada uno de los jefes, porque los jefes todos</i>	
258	<i>quieren hacer las cosas como ellos quieren, y no vamos a decir que</i>	
259	<i>está mal no está mal porque es una visión nueva a lo mejor esa visión</i>	
260	<i>que tu traes va hacer muy favorable, pero tienes que conocer primero</i>	
261	<i>tú tienes que llevar y conocer primero, esto es así porque me parece</i>	
262	<i>que es así... pero tiene que hacer así, ese es un trabajo de hormiguita</i>	
263	<i>y se tiene que querer hacer el trabajo y que cada director tome</i>	
264	<i>conciencia...</i>	
265	<b>6.- Investigador:</b> Compañera muchas gracias, de verdad por todos tus	
266	aportes profa. A la investigación, eternamente agradecido... Feliz	
267	tarde...	

Fuente: *Elaboración propia, 2023*

**Tabla 7**  
**Categorización Entrevista Informante Clave 5**

Línea	Informante Clave 5 (IC-5)	Categoría
01	<b>1.- Investigador:</b> Saludos buenas noches, gracias profa. Por	
02	acompañarme aquí en este camino de la tesis doctoral muchas gracias	
03	por el apoyo y bueno vamos a comenzar con la primera pregunta ¿Cómo	
04	ha visto usted la gerencia estratégica y la planificación situacional que	
05	las autoridades rectorales implementaron a lo largo de todos estos años	
06	con los que la universidad cuenta dieciseis años?	
07	<b>IC-5:</b> <i>Bueno, hola Wilyer imagínate recordar todas las gestiones que</i>	
08	<i>han pasado por la Universidad Deportiva del Sur, desde mi</i>	
09	<i>perceptiva, quisiera bueno, primeramente, dejar en claro que tengo</i>	
10	<i>mi visión, de algunas cosas desde el primer momento siempre como</i>	
11	<i>docente y trabajadora de la Universidad, en diversas etapas de mi</i>	
12	<i>vida, porque yo en algún momento fui medio tiempo, posteriormente</i>	
13	<i>pase a ser dedicación exclusiva, lo que quiero decir con estos en los</i>	
14	<i>primeros años yo no estaba... tan integrada a la universidad por la,</i>	
15	<i>por esa condición entonces iba daba mis clases y estaba, aunque,</i>	
16	<i>ósea, me involucraba en diferentes actividades no estaba</i>	
17	<i>constantemente allí, pero por supuesto que he visto diferencias entre</i>	
18	<i>una gestión y otra, sobre todo no tanto por las cuestiones gerenciales</i>	
19	<i>sino también por el contexto histórico en el que sean desarrollado,</i>	
20	<i>llámense, sistema político, el tema, económico, el tema de motivación</i>	
21	<i>y... y quizás el tema salarial, ósea hay muchas cosas que influyen en</i>	
22	<i>el comportamiento de uno y de otra gestión, a grosso modo yo pudiera</i>	
23	<i>decirte que la primera gestión bueno se enfatizó en su plan de</i>	
24	<i>instauración, instalación la puesta en marcha la Universidad, esa fue</i>	
25	<i>su bandera no la instalación de la Universidad el poder, incorporar,</i>	
26	<i>crear todos los espacios, crear las direcciones, crear las</i>	
27	<i>responsabilidades, organizar el organigrama, crear un Consejo que</i>	
28	<i>en aquel momento se llamaba rectoral para la toma de decisiones,</i>	

29	<i>organizar el tema jurídico, todo el tema legal de la Universidad el</i>	
30	<i>tema de los docentes, las aulas los espacios, en realidad a ellos se les</i>	
31	<i>fue sus primeros años en eso, en la instalación pues de la Universidad</i>	
32	<i>como tal, la creación una responsabilidad enorme, en un tiempo</i>	
33	<i>donde la bonanza era maravillosa, y había muchísimo dinero,</i>	
34	<i>hicieron muchas cosa, quizás muchas quedaron por hacer pero</i>	
35	<i>tenían la posibilidad económica para hacerlo y creo que había la</i>	
36	<i>voluntad también... eh... luego antes de los cinco años esa gestión</i>	
37	<i>fue como quien dice, desintegrada, y bueno vinieron otros actores a</i>	
38	<i>tomar parte de la Universidad y bueno empezó a mermar un poco...</i>	
39	<i>ya lo que se venía trabajando en la Universidad seguía la bonanza</i>	
40	<i>económica mucho dinero, pero, no es el hecho de que las personas</i>	
41	<i>estaban como aisladas las tres autoridades que sucedieron a las tres</i>	
42	<i>primeras fue hay, como, empezó como a tambalearse algo, quizás, de</i>	
43	<i>ellos tres no eran equipo, comenzó a verse una como un divorcio entre</i>	
44	<i>autoridades, surgieron algunos nuevos proyectos se concretaron</i>	
45	<i>algunas cosas había dinero para hacerla, se hizo mucho, seguimos</i>	
46	<i>avanzando, posteriormente sacan al profesor Avendaño, y colocan al</i>	
47	<i>profesor Jiménez también como de una forma muy abrupta fue un</i>	
48	<i>cambio, a veces uno no las comprenden, son cambios decisiones</i>	
49	<i>ministeriales pero bueno ocurrió el cambio de las autoridades</i>	
50	<i>nuevamente, y bueno en ese momento sucedieron grandes cambios en</i>	
51	<i>la Universidad te estoy hablando del año 2010 aproximadamente, ya</i>	
52	<i>la Universidad tenía aproximadamente seis años entre cinco, seis</i>	
53	<i>años 2010, 2011 y allí este, comenzó la Universidad quizás a mermar</i>	
54	<i>un poco porque ya la situación económica no estaba igual y había</i>	
55	<i>decisiones que bueno se tomaban desde el punto de vista económico y</i>	
56	<i>no podían lograrse, no podían lograrse algunas metas, sin embargo,</i>	
57	<i>bueno se hicieron algunas cosas bastante importante, se incorporó</i>	
58	<i>más personal, se acomodó la planta profesoral, existieron muchos,</i>	
59	<i>muchos conflictos estudiantiles muchos, conflictos estudiantiles de</i>	
60	<i>alto calibre, ósea, cosas que sucedieron en la Universidad inéditas,</i>	
61	<i>buenos, que pudieran decirse fue como el inicio de mermar pues,</i>	
62	<i>algunas cosas que se venían consolidando, este en ese tiempo, duro</i>	
63	<i>poco tiempo esa gestión pero el tiempo que duro fue bastante así muy</i>	
64	<i>muy consternado, muy consternado... aparte de eso bueno después</i>	
65	<i>viene la muerte del comandante Chávez y eso afecto muchísimo pues</i>	
66	<i>a nivel de todas las instituciones y más a una Universidad como la</i>	
67	<i>nuestra, bueno posteriormente vienen otros cambios que se coloca al</i>	
68	<i>Dr Alberto Phillis en una época bastante difícil, pero sin embargo</i>	
69	<i>estratégicamente quizás uno de los doctores que más proyectos y más</i>	
70	<i>planes tuvo con la Universidad, aun a pesar de las vicisitudes, este</i>	
71	<i>supo sobre llevar algunas cosa importantes algunas obras</i>	
72	<i>importantes dentro de la Universidad y consolidad muchas cosas</i>	
73	<i>pienso que allí, se manejó muy bien lo que era el plan estratégico,</i>	Personal
74	<i>había metas, había propuesta, había gente involucradas todos</i>	capacitado y
75	<i>trabajando sobre un fin en común y bueno se lograron grandes cosas,</i>	alineado.
76	<i>se lograron grandes cosas, sin embargo, al tiempo como todo empezó</i>	Bajas
77	<i>a mermar porque había situaciones sobre todo las económicas que</i>	económicas
78	<i>empezaron a afectar el tema laboral las personas también los</i>	personales.
79	<i>trabajadores se empezaron a ver afectados y empezó a bajar un poco</i>	Baja matrícula
80	<i>la calidad del trabajo incluso también empezó a bajar la matrícula</i>	estudiantil.
81	<i>porque ya los muchachos en su mayoría eran foráneos y ya no podían</i>	

82	<i>venirse fuera de sus estados a vivir aquí a la Universidad, entonces</i>	
83	<i>ese tema empezó a afectar un poco a la Universidad, bueno</i>	
84	<i>posteriormente comienza el bloque económico comienza una</i>	
85	<i>situación económica bastante severa en el país cambian a estas</i>	
86	<i>autoridades, que son todos de Caracas que ya no quieren venir a</i>	
87	<i>Cojedes a gerenciar porque bueno la situación no está fácil, y</i>	
88	<i>comienza a incorporarse personal de San Carlos para la gerencia de</i>	
89	<i>la Universidad, y bueno se hicieron algunos planes de trabajo, sin</i>	
90	<i>embargo, algunos sin efectos sin éxitos, puesto que ya todo el</i>	Recorte
91	<i>presupuesto también fue recortado y vamos a tener claro que si no</i>	presupuestario.
92	<i>hay recursos pues las metas muy difícilmente son alcanzadas porque</i>	Metas sin
94	<i>estamos hablando de una institución educativa, una institución</i>	desarrollo.
95	<i>grande una institución única en Latinoamérica con estudiantes</i>	
96	<i>internacionales y ósea es una institución, al igual que muchas</i>	
97	<i>instituciones merece y necesita el apoyo y el recurso económico para</i>	
98	<i>avanzar. Sin embargo, la voluntad siempre ha estado presente en la</i>	
99	<i>Universidad y veo que se han hecho grandes avances, en el</i>	
100	<i>Vicerrectorado académico por ejemplo te hablo actualmente nosotros</i>	Logros en
101	<i>tenemos un plan estratégico durante todo se aplicó un plan creo que</i>	pequeños
102	<i>con muchas debilidades, pero se aplicó un plan y se consiguieron</i>	alcances.
103	<i>grandes logros. Te puedo decir que todas las anteriores que he hecho</i>	Debilidades en
104	<i>un pequeño resumen en este momento, este... todas tuvieron planes</i>	los programas.
105	<i>estratégicos, si los tuvieron, algunos no fueron alcanzadas las metas,</i>	Falta
106	<i>otros si alcanzaron muchísimas metas incluso superaron las</i>	presupuestaria
107	<i>expectativas creo que el factor económico influyo enormemente en</i>	evita el logro de
108	<i>las acciones de estos planes, siento que en algunas oportunidades,</i>	los planes.
109	<i>algunas autoridades si involucran a todo el personal si lo</i>	Cooperación de
110	<i>involucran... no a todo el personal pero a piezas fundamentales de</i>	todo el personal.
111	<i>cada sector si lo toman en consideración a los gremios a los</i>	Buena gerencia
112	<i>sindicatos, llámense a ese tipo de organizaciones si son incorporadas,</i>	de personal.
113	<i>te estoy hablando de años anteriores y de la actualidad te estoy</i>	
114	<i>hablando de que quizás se han hecho cosas de manera empírica</i>	Falta de teoría.
115	<i>porque trabajamos en función tenemos por lo menos esta última</i>	
116	<i>gestión tiene casi cuatro años y esta última gestión trabajo casi tres</i>	
117	<i>años en pandemia por su puestos se hicieron cosas empíricas no</i>	Falta de
118	<i>teníamos un manual que dijera como se gerencia en tiempos de</i>	organizar un
119	<i>pandemia y como se gerencia en un mundo o en un país que está</i>	manual de
120	<i>paralizado por una cuarentena social, eso tenemos que tenerlo en</i>	gerencia en
121	<i>claro para poder visualizar y poder hacer un estudio de esta gestión</i>	tiempos de
122	<i>que fue en pandemia que prácticamente inicio en pandemia y que está</i>	pandemia.
123	<i>saliendo poco a poco ahorita hasta una realidad a una a un regreso</i>	
124	<i>a la normalidad, ósea eso o está escrito en un manual aquí se han</i>	
125	<i>hecho cosas empíricamente por supuesto hemos trabajado con</i>	Trabajo bajo
126	<i>adaptaciones, modificaciones, hemos hecho reglamentos hemos</i>	condiciones
127	<i>incorporado a la gente poco a poco, hemos realizado actividades de</i>	inusuales.
128	<i>integración, hemos hecho actividades de motivación, porque la gente</i>	Incorporación del
129	<i>está muy afectada, muy afectada, entonces comparar esta gestión con</i>	personal.
130	<i>anteriores es bastante difícil porque estas otras gestiones no pasaron</i>	Actividades
131	<i>por pandemia, no pasaron por una cuarentena social, no pasaron por</i>	motivacionales.
132	<i>un distanciamiento, no pasaron situaciones como de que todos nos</i>	
133	<i>vamos a la casa y trabajamos desde casa, ósea hay situaciones</i>	
134	<i>bastantes distintas allí, y ahora en regreso a la normalidad estamos</i>	
135	<i>combatiendo con gente que está muy afectada psicológicamente,</i>	

136	<i>anímicamente, el tema económico en Venezuela también es simplista</i>	Organizaciones sociales. Trabajo conjunto sectorial.
137	<i>y tiene mucha influencia porque la gente está bastante afectadas...</i>	
138	<i>en fin... te pudiera decir siento que todas las gestiones han tenido un</i>	en
139	<i>plan, que ha estado ajustado a las realidades que ellos han estado</i>	
140	<i>viviendo, si han involucrado a los sectores si, algunos autoridades</i>	conjunto
141	<i>más que otras, pero siempre han estado involucrados de alguna o de</i>	
142	<i>otra manera.</i>	sectorial.
143	<b>2.- Investigador:</b> <i>¿Coméntame si desde sus vivencias existió una</i>	
144	<i>planificación estratégica situacional veraz o todo fue empírico óseo, no</i>	Adecuación, formación y adaptación a un sistema de guardia en situación pandemia.
145	<i>se realizó realmente un proyecto o una gerencia estratégica como tal?</i>	
146	<b>IC-5:</b> <i>Bueno creo que parte de esta pregunta primero dos la respondí</i>	Gerencia de planes estratégicos.
147	<i>en la pregunta anterior, si habido empirismo si, ciertamente habido</i>	
148	<i>muchas cosas empíricas muchas cosas que se han hechos desde el día</i>	Desarrollo de planes. Presupuesto económico.
149	<i>a día de la experiencia que estamos viviendo en el caso tema</i>	
150	<i>pandemia en el caso de estos últimos cuatro años te puedo decir que</i>	Logros tangibles de planificación anterior
151	<i>hay cosas que se han hecho empíricamente sin embargo se ha hecho</i>	
152	<i>un plan de trabajo sobre todo en pandemia se hizo un plan de trabajo,</i>	Apatía docente
153	<i>sobre todo de formación de adaptación o de un sistema de guardia,</i>	
154	<i>ósea se hicieron varias cosas que quizás fueron empíricas pero se</i>	Atención a la espiritualidad de la organización
155	<i>formaron y se hicieron en plan de trabajo para sacar a delante la</i>	
156	<i>institución y no dejarla morir había mucha desidia en la Universidad</i>	
157	<i>había muy poca motivación, había demasiado desinterés, había un</i>	
158	<i>abandono absoluto de las instalaciones y eso, recuperar todo eso en</i>	
159	<i>tiempos de pandemia no ha sido fácil, hay muchas cosas que se</i>	
160	<i>hicieron empíricamente... en las anteriores gestiones siendo otro el</i>	
161	<i>contexto social y económico había también planes, si había planes</i>	
162	<i>estratégicos... quizás yo no me vi tan involucrada porque yo era como</i>	
163	<i>te dije primeramente una docente medio tiempo y quizás fui parte del</i>	
164	<i>proyecto pero no tomaba decisiones ni tenía quizás ese poder pues, a</i>	
165	<i>nivel de gerenciar pero si habían planes y uno veía cómo iban</i>	
166	<i>avanzando en las metas sobre todo había inversión económica ósea</i>	
167	<i>desde el Ministerio enviaban partidas para y dinero para resolver a</i>	
168	<i>través de las partidas y había una planificación, había un POA, todo</i>	
169	<i>ese tipo de actividades... yo recuerdo todo eso y había mucha gente</i>	
170	<i>involucrada en el tema los administrativos, los obreros, los sindicatos</i>	
171	<i>de la parte deportiva ósea... si habían gente involucrada en eso en la</i>	
172	<i>planificaciones y las metas para alcanzarlas y si se alcanzaron</i>	
173	<i>muchas de hecho la Universidad es producto de todo eso, ahora que</i>	
174	<i>si se hicieron cosas empíricas, si, antes de la pandemia se hicieron</i>	
175	<i>muchas cosas empíricamente y en pandemia por su puesto aún más,</i>	
176	<i>no había nada escrito, vuelvo y repito y ahora después de pandemia</i>	
177	<i>también estamos trabajando desde mi posición como Vicerrectora te</i>	
178	<i>puedo decir, que estoy trabajando con un plan estratégico desde el</i>	
179	<i>Vicerrectorado, que primeramente trabajo con la integración y el</i>	
180	<i>regreso en la motivación en un primer momento y después con metas</i>	
181	<i>para alcanzar pero yo tenía que trabajar primero en el ser del docente</i>	
182	<i>porque había una apatía total y un miedo al volver a la actividad</i>	
183	<i>académica entonces eso era lo primero que había que trabajar y</i>	
184	<i>bueno todo este año se nos ha ido en esa formación en ese llamado,</i>	
185	<i>en ese regreso, en esa integración, en esa motivación se nos ha ido el</i>	
186	<i>año en eso porque considero que es importante que a las personas se</i>	
187	<i>le preste atención a su parte emocional cómo se siente como</i>	
188	<i>regresamos a una normalidad de una situación mundial que ocurrió</i>	

189	<i>que fue la pandemia que donde tantas personas perdimos seres</i>	
190	<i>queridos, donde tantas personas fuimos afectados y que dejo secuelas</i>	
191	<i>en el cuerpo de cada uno de los que la padeció y así, entonces bueno,</i>	
192	<i>decirte que si ha habido empirismo si habido mucho empirismo sobre</i>	Ensayo y error
193	<i>todo en estos últimos años de la pandemia.</i>	
194	<b>3.- Investigador:</b> <i>¿Considera usted que para que exista una</i>	
195	<i>planificación estratégica situacional óptima y oportuna deberían estar</i>	
196	<i>involucrados todos los sectores que hacen vida en la Universidad, no</i>	
197	<i>solamente la jerarquía de las autoridades rectorales sino obreros,</i>	
198	<i>administrativos, docentes, estudiantes incluso?...</i>	
199	<b>IC-5:</b> <i>Si... la planificación estratégica definitivamente deben estar</i>	Planificación
200	<i>involucrados todos los sectores de la Universidad más cuando es un</i>	conjunta por
201	<i>plan institucional general deben estar involucrados y de allí deben</i>	competencia
202	<i>partir otros planes... ósea, por ejemplo, debe haber un plan</i>	
203	<i>estratégico institucional y de allí debe partir el plan estratégico del</i>	
204	<i>vicerektorado debería ser un hijo de ese plan estratégico</i>	
205	<i>institucional, me entiendes, por ejemplo nosotros ahorita tenemos</i>	
206	<i>una meta que es posicionar a la Universidad nuevamente y e innovar</i>	
207	<i>con el tema de los nuevos programas de formación eso está dentro del</i>	
208	<i>plan estratégico y el Vicerrektorado tributa a esos objetivos en</i>	Establecer metas.
209	<i>especial el trabajo que se hace en el Vicerrektorado siempre debe estar</i>	Formación
210	<i>encaminado hacia esas metas, programas de formación, incorporar</i>	continua.
211	<i>nuevos temas, cursos, talleres, todo lo que el tema de la formación</i>	Planificación
212	<i>como tal, estar trabajando durante todo el año en innovación de</i>	académica.
213	<i>nuevos contenidos para por su puesto el abordaje y la formación y</i>	
214	<i>actualización de personas vinculadas al área del deporte... en fin si</i>	
215	<i>deben estar involucrados todos los sectores es necesario, es necesario</i>	
216	<i>porque de esa manera podemos entre todos luchar y contribuir a que</i>	
217	<i>se alcancen las metas.</i>	Auditoria de
218	<b>4.- Investigador:</b> <i>¿Es pertinente profa, aplicar una gerencia estratégica</i>	gestión
219	<i>y una planificación situacional en la Universidad Deportiva del Sur, por</i>	
220	<i>qué?</i>	
221	<b>IC-5:</b> <i>¡Claro! Hay que aplicarla, no puede haber una gestión sin un</i>	Ausencia de
222	<i>plan, debe haber un plan de trabajo, debe haber una agenda, debe</i>	Trabajo y
223	<i>haber un seguimiento y un control de las actividades... debe haber un</i>	planificación
224	<i>plan estratégico institucional, que debe regirse desde el rectorado, por</i>	conjunta
225	<i>su puesto, y las otras aristas, secretaria y Vicerrektorado deben</i>	
226	<i>trabajar en función a ese plan y debemos tributar hacia las metas que</i>	
227	<i>se tracen en ese plan, y ese plan debe ser construido por todos los</i>	
228	<i>sectores de los trabajadores, no quiero decir con esto que toda la</i>	Falta de
229	<i>nómina en general, personas puntuales que ejercen</i>	relaciones
230	<i>responsabilidades en cada uno de esos cargos y por su puesto</i>	interinstitucional
231	<i>involucrar a los gremios y sindicatos de la Universidad, a los comités</i>	es
232	<i>y organizaciones que existan dentro de la Universidad también tienen</i>	
233	<i>que estar involucrados y por supuesto hacer y reconocer el valor que</i>	
234	<i>tiene el Consejo Universitario de la Universidad Deportiva del Sur</i>	
235	<i>que es la máxima autoridad que rige los procesos dentro de esta</i>	Obligatoriedad
236	<i>institución.. ahora, ¡si debe! es como no por supuesto aplicarse</i>	de la
237	<i>porque ese es la esencia viva de la Universidad es el camino a seguir</i>	planificación
238	<i>nosotros no podemos gerenciar o abrir un nuevo año sin tener que un</i>	estratégica
239	<i>plan institucional, entonces creo que es importante la aplicación de</i>	inicial.
240	<i>un plan estratégico.</i>	
241		

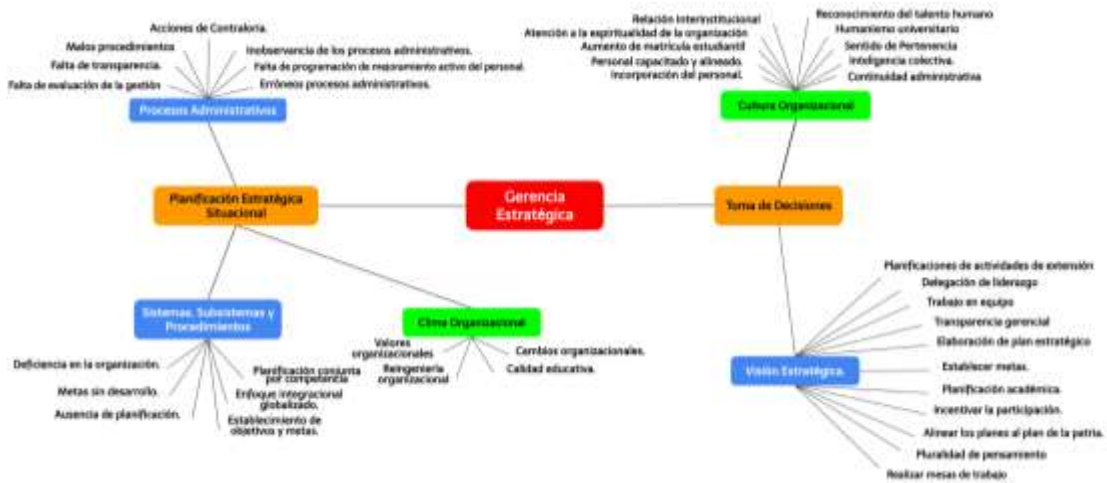
242	6.- Investigador: Profesora, gracias por todos sus aportes a la	
243	investigación, agradecido... Feliz noche...	

Fuente: *Elaboración propia, 2023*

## 4.2 Contrastación

Luego de expuestas las categorías que emergieron del proceso dialéctico con los informantes clave, donde al tener en cuenta al método fenomenológico-hermenéutico de Martínez (2006: 153), el cual acogí para desarrollar la presente investigación, consistente que busca “relacionar los resultados obtenidos en la investigación con las conclusiones de otros investigadores para compararlas, contraponerlas, entender mejor las posibles diferencias y, de ese modo, llegar a una integración mayor y a un enriquecimiento del cuerpo de conocimientos del área estudiada”. Ahora bien, partiendo de lo expuesto por los informantes clave se presenta la siguiente red fenoménica.

**Figura 1. Red Hermenéutica**



Fuente: *Elaboración propia, 2023*

El fenómeno de la gerencia estratégica, se encauza conjuntamente con la planificación estratégica situacional, donde de la dialéctica con los informantes clave permite una visión de un panorama hermenéutico con categorías emergentes que le dan sentido a como se presenta el mismo en la Universidad Deportiva del Sur.

Ahora bien, la gerencia estratégica se cimenta sobre dos categorías emergentes como lo son la toma de decisiones y la visión estratégica. En el caso de la planificación

estratégica surgen como categorías emergentes: procesos administrativos y sistemas, subsistemas y procedimientos. Sobre lo dicho por los informantes clave con respecto a cómo se ha llevado la gerencia estratégica en el transcurrir de los tiempos en la Universidad Deportiva del Sur,

### **4.3 Teorización**

De igual manera, la fase de escribir y reflexionar acerca de la experiencia vivida, por medio del recorrido metodológico, se dedicó a la redacción del texto del investigador, producto de la acción hermenéutica que permitió plasmar las acciones, intenciones y experiencias vividas, a través de una actividad dialógica entre informantes, documentos escritos relacionados con el tema y las reflexiones e interpretaciones surgidas de la investigación. El despliegue de este recorrido investigativo, se ubica metodológicamente en el análisis del discurso, con una ruta hacia una comprensión del fenómeno.

Siguiendo a Schütz (1972), destaca su aporte al incorporar a las ciencias sociales el método fenomenológico, principalmente a partir de la arquitectura trabajada por Husserl (1967). Para ello, define a la realidad como un mundo en el que los fenómenos están dados, sin importar si éstos son reales, ideales, imaginarios, entre otros. Se considera que los sujetos viven en una actitud natural, desde el sentido común. Esta actitud frente a la realidad permite a los sujetos suponer un mundo social externo, en el que cada sujeto vive experiencias significativas y asume que otros también las viven, pues es posible ponerse en el lugar de otros; desde esta actitud natural el sujeto asume que la realidad es comprensible desde los conceptos del sentido común que maneja, y que esa comprensión es correcta (Schütz, 1972: 37-39).

Asimilar la comprensión del fenómeno partiendo de las palabras de los informantes clave, los tratadistas y las más propias para construir dicha comprensión donde se aprecia ilustradamente los significados desde la gerencia estratégica para la planificación de la Universidad Deportiva del Sur; entendiéndose como el estado del proceso sistémico para desarrollar las potencialidades conjuntas de unificación de propósitos comunes.



El núcleo de estudio de esta investigación surge de las expresiones orales de los actores universitarios acerca del fenómeno y por consiguiente percepciones y experiencias al respecto, vinculadas a los contenidos teóricos que permiten visualizar un panorama semántico, lingüístico y sensorial, estableciendo una referencia sintáctica desde la semiótica como la disciplina metodológica que tiene por fin la interpretación de los textos-discursos de los cuales se nutre el método hermenéutico.

Cabe recordar, que la Universidad Deportiva del Sur, nace de la mano del Comandante Presidente Hugo Chávez Frías, quien el 28 de enero de 2004 a través del Decreto Nro. 2.815, promulga su creación con la finalidad de formar los nuevos profesionales que se constituyan en auténticos ciudadanos, copartícipes en los procesos de construcción de la nueva sociedad que se está gestando y respondan a la demanda del imperativo constitucional de la consolidación del sistema nacional bolivariano del deporte.

En su línea de proyección institucional, cuenta con la Coordinación de Proyección Académica, la cual tienen como propósito coordinar el conjunto de actividades para atender las necesidades de capacitación, actualización y desarrollo personal y profesional de los recursos humanos, con especial énfasis hacia la actividad física, el deporte y sus áreas.

A su vez, cuenta con la Coordinación de Proyección Deportiva, esta coordinación procura articular y optimizar el Sistema Nacional Bolivariano del Deporte, planificando y ejecutando programas dirigidos a fomentar el deporte como herramienta para el desarrollo social y también, la Coordinación de Proyección Socio Cultural, la cual es el órgano encargado de la elaboración de planes de desarrollo del componente humanístico, orientados hacia la formación integral del individuo y la sensibilización de la comunidad Uidista, como elemento de cohesión e identificación con nuestra Alma Mater.

Entre las consideraciones sobre la cultura organizacional, se hace referencia a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de dirección de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzo a esos principios básicos

(Lyotard, 1989). En ese orden de ideas, la misión y la visión de la Universidad Deportiva del Sur están definidas de la siguiente manera:

*La Universidad Deportiva del Sur se compromete con un proyecto educativo, cultural y social que implica la divulgación, generación y sistematización del conocimiento y la apertura a experiencias inéditas en los ámbitos de formación, investigación y proyección social en los niveles de pregrado y postgrado en los campos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos asociados a la actividad física, el deporte y sus áreas afines para lograr la vinculación permanente del desarrollo socioeconómico, ambiental, educativo y deportivo local, regional y nacional y a su vez promover la integración con los Pueblos del Sur.*

En cuanto a su Visión

*Ser una Institución de Educación Superior líder en la formación humanista, integral, permanente y de calidad del talento humano con vocación hacia la Actividad Física, el Deporte y sus áreas afines en el ámbito nacional y los pueblos del sur en el ámbito internacional, asumiendo el compromiso del Estado, lo público y lo social en correspondencia con la aplicación de las TIC s para el desarrollo de sus planes, programas y proyectos, la municipalización y el resto de sus procesos fortaleciendo su incidencia efectiva sobre las prácticas que determinan el estilo de vida y la salud de los pueblos.*

Cabe señalar, que las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio del talento humano, donde cada quien se engrana en subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Según Dávila (1996: 89), se puede considerar a las organizaciones como sistemas complejos integrados por “gran número de agentes que interactúan con los demás de varias maneras y son adaptativos cuando sus elementos cambian sus acciones como resultado de los eventos en el proceso de interacción”; este proceso nace desde la impredecibilidad de las mismas estructuras mentales donde opera el mundo inteligible y sublime del ser.

De tal forma, en las organizaciones es necesario que se mantenga un proceso de adaptación poniendo en práctica estructuras flexibles al cambio y que este cambio se produce desde la evocación consecuente del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación partiendo desde su propia experiencia y el conocimiento adquirido en la práctica y en los intereses visto como parte del sistema. Desde este enfoque, la Universidad Deportiva del Sur, como cualquier organización ha sufrido cambios en el transcurrir del tiempo y se están reorganizando producto de la dinámica a la cual

se ha sometido de acuerdo a los estilos gerenciales que cada grupo de gerente ha puesto en práctica, para los cual se ha obligado a gerenciar con lógicas emergentes deslastrándose de las prácticas tradicionales de conducir a la organización, con una nueva visión organizacional que de paso a propiciar distintos enfoques que permitan integrar lo social y organizacional, adaptados a la realidad dando apertura a la creatividad, la ética, y lo emocional.

A su vez desde la planificación estratégica situacional, el corazón de la organización permite es el pensamiento sistémico cuyo propósito asumen entender el funcionamiento de sistemas de gran complejidad y la participación de los integrantes de la organización incluso hasta inconsciente, abriendo paso a los modelos mentales del mundo interno y externo. En este sentido, el cambio de actitud de los miembros de la organización es fundamental, deben trabajar en un grupo altamente cohesionado, coordinado, con propósitos comunes, con valores y conocimientos compartidos.

#### **4.4 Integración y presentación de Hallazgos**

De los hallazgos se pudo develar, que la gerencia estratégica de la Universidad Deportiva del Sur no tiene clara la concepción integracionista hacia metas comunes y trabajo colectivo, y aun cuando reconocen que debe existir un engranaje de todos los elementos organizacionales, están muy lejos de lograr penetrar en esa dimensión, los informantes clave dejaron ver como lo exponen en la entrevista “todavía hay entuertos por resolver en esta Universidad que dejó tanto administrativamente como la parte de gestión humana” (IC-1: L.15-16). Así mismo, con el hecho de develar la falta de empatía dice mucho del camino que falta por recorrer.

Así pues, asumir el rol del gerente inteligente surge un ambiente de motivación tanto en el entorno interno como externo y por ende surge un escenario propicio para la articulación de actividades conjuntas mejorando la comunicación y retomar acciones positivas sobre la base de un estudio sistémico; de tal forma, las organizaciones se nutren de ellas mismas, haciendo posible que todos los seres humanos que la integran reconozcan en ello su potencialidad.

Al respecto, se debe tener presente que “se hace el POA y deben involucrar por lo menos las partes pa’tener una noción de cuáles son las necesidades básicas y no se hace se hace en una oficina, entonces tú me dirás no hay un plan verdad” (IC-1: L.208-211); de estas premisas, cabe destacar que una organización parte de tener propósitos claros,

donde se pretende tener un estado ideal presente y extenderlo hacia el futuro, los empleados inteligentes se engranan como parte del sistema intelectual, los líderes inteligentes aprovechan las imágenes del entorno para hacer los cambios, el gerente avanzado sumará el mundo espiritual, inteligible, y vivencial para propiciar los cambios en pro de las transformación y avances que la sociedad espera.

Desde una posición axiológica, surge la exclusividad intangible e implícita desde la interacción y el comportamiento de cada una de sus integrantes, por lo que esa forma de actuar permite que cada organización se distinga de otra organización. De tal forma que la axiología va a direccionar el modelaje de las actitudes y comportamientos humanas dentro de la organización y transmite con esa conducta la imagen e identidad de las organizaciones, la cual va haciendo transcompleja en la medida que cada uno de los sujetos organizativos aporten más allá de originalmente concebido y se va mejorando o ampliando una cosmovisión en la conducta de los empleados en razón de la diversidad de criterios.

En por ello que, cualquier empresa que busque optimizar su rendimiento, las acciones deben estar orientadas, fundamentalmente en un principio, al desarrollo de las competencias de sus gerentes y particularmente las competencias actitudinales; tal como señala Lanz (2001: 64), quienes deben desaprender y aprender nuevos comportamientos en las empresas son sus directivos, puesto que sus conductas son modelos a seguir, y son éstos quienes en primer lugar deberían orientar y guiar a los empleados al alcance de los objetivos organizacionales.

En ese sentido, en el complejo contexto el gerente debe ir más allá de estilos gerenciales tradicionales y enfocarse en las personas y en sus comportamientos, necesidades; es decir, impregnar de afecto, habilidades, reconocer sus potencialidades, generar autoconfianza, curiosidad, y sobre todo construir el conocimiento en conjunto para solucionar y llevar adelante a la organización, entre otros.

Por lo tanto, este posicionamiento permite animar y articular ideas, opiniones, actividades y proyectos vinculados con la multicontextualidad, el abordaje de la planetarización/ globalización, la gobernabilidad de lo local-global y la articulación de

los saberes disyuntivos, todo lo cual supone que los gerentes organizacionales deben pensar complejamente para poder lograr la convivencia de lógicas diferentes.

Las organizaciones subsisten por la inteligencia humana quienes le añaden aspectos espirituales, axiológicos, en su posicionamiento dentro de la organización misma considerando parte de la realidad y su funcionalidad. Debe compenetrar y comprometer su existencia dentro de la organización, entender que su propia esencia es el motor y el cumulo de conocimiento que va agregado al espíritu empresarial.

El éxito de una organización normalmente suele estar asociado al desempeño de un gerente o de sus líderes; por lo cual, concatenando ambos criterios, la vida de la organización depende de la habilidad tanto de la gerencia como de sus empleados en una búsqueda constante de las mejores decisiones, objetivos, acciones estratégicas y administración adecuada de recursos para mejorar la eficiencia de toda la organización confluyendo en una planificación estratégica situacional.

Los días que vivimos, muestran cambios y/o transformaciones perennes en el contexto empresarial, lo cual demanda la participación oportuna de una gerencia conceptuada, con competencia para guiar a la organización hacia la productividad y la excelencia. Un considerable número de empresas conforman la sociedad actual, con profundos cambios en la tecnología y en áreas cada vez más específicas. La gerencia afronta la necesidad de adaptarse a esta sociedad de incertidumbre o perecer ante los nuevos retos, pero adecuarse implica flexibilizarse.

Partiendo de esta realidad Lanz (2001), concibe que las organizaciones transcomplejas se caracterizan porque la conforman seres humanos complejos, integrados por elementos biopsicosociales que inciden en la cultura organizacional de allí que son considerados como el activo más importante de la organización. La visión de las organizaciones inteligentes, está inclinada a incorporar elementos subjetivos y la inteligencia dentro de la gestión organizativa, como herramienta útil para la consecución de estrategias. De tal forma, el estudio nos deja una visión sobre las herramientas de alta dirección en las organizaciones inteligentes en una mirada desde la Universidad Deportiva del Sur para comprender el escenario desde una visión universitaria.

#### **4.5-Reflexiones Finales**

Esta travesía investigativa permitió realizar un encuentro armónico con los propósitos de la investigación ya que permitió conocer la naturaleza cambiante del fenómeno. En ese sentido, la asombrosa estructura fenoménica permitió sumergirme en la comprensión de los sistemas, subsistemas y procesos administrativos que la Universidad Deportiva del Sur utilizan desde su visión en la planificación estratégica situacional para la toma de decisiones, pero a partir de la percepción cósmica apoyada y respaldada desde la dialéctica que emerge de los informantes claves, por lo tanto, desde esta perspectiva me permito exponer las siguientes reflexiones finales.

En relación con el primer propósito orientado en la presente investigación a develar los procesos administrativos que se utilizan en la gerencia estratégica para la planificación se muestra de modo generalizado que hasta la fecha cada una de la gestiones rectorales trato de sacar provecho de sus fortalezas, sin embargo, no siempre a sido así, porque entendiendo las gestiones del rector que haya estado en ese momento y tomando en cuenta que la universidad deportiva del sur es la única a nivel latinoamericano, muchas cosas influyen en el comportamiento de una y de otra gestión, es importante mencionar que sectarismo y clasismo gerencial, las equivocaciones en la toma de decisiones oportunas o no, así como la indisciplina institucional, el rompimiento de procesos y procedimientos administrativos formales trajo como consecuencia el establecimiento de la discrecionalidad en direcciones, coordinaciones y la alta gerencia, complacencia de intereses personalizados de grupos, más que la gerencia de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos institucionales. La debilidad de los procesos y la desviación de recursos importantes del estado hacia otros fines distintos del académico institucional. Los equipos rectorales con poca o escasa experiencia gerencial, donde prevaleció el ensayo y error de sus acompañantes de gestión ralentizó todos los procesos dejando a un lado la construir de espacios para el crecimiento institucional, la extensión universitaria y la investigación.

A pesar de los distintos aciertos y desaciertos gerenciales - administrativos de las distintas gestiones rectorales que fueron expresados por los informantes clave, se pudo evidenciar el sentido de pertenencia y compromiso que avanza hacia el fortalecimiento

de una institución que crece desde el aporte de todos, el impulso constante de una gestión a través de una acción dialógica, comprometida, constante y permanente, procesos de consultas y una gestión horizontal en la toma de decisiones, el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales a través de alianzas, oportunidad para el crecimiento académico y profesional para el talento humano.

Por otra parte, con respecto al segundo propósito destinado a Interrelacionar los sistemas, subsistemas y procedimientos que se utilizan en la planificación estratégica situacional para la toma de decisiones, los informantes clave refieren que en los primeros años de inaugurada la universidad solicitaban los proyectos por direcciones y coordinaciones, para conocer la proyección, pero al pasar de los años, esto fue mermando, ello se le atribuye a la falta de normativas organizacionales que direcciones cada uno los sistemas y subsistemas. Sin embargo, es imprescindible que al inicio del año fiscal o en el inicio de cada periodo académico el rector presente y socialice cualquier plan, proyectos y/o actividad a realizar para que sean valoradas por el equipo de directores y coordinadores, esto permitirá integrar e interrelacionar los planes y actividades con el propósito de que se cumplan en los tiempos y fechas previstos, ya que el cumplimiento se traduce en beneficios para la universidad.

Es importante mencionar que existió y existe una planificación situacional estratégica en la Universidad si había planes donde se veían como y vamos avanzando en las metas sobre todo había inversión económica ósea desde el ministerio enviaban partidas y dinero para resolver a través de las partidas, había una planificación. generar la conducción organizacional de la institución establecidas sobre las bases de la objetividad científica técnica, compartir el conocimiento y la claridad de los objetivos y metas, la dirección desde el liderazgo, el ejemplo y el compromiso para ello, la consulta de los involucrados es esencial, motivar la participación y conformación de equipos, llamar a los trabajadores según sus competencias y formación profesional, promover el respeto, el reconocimiento, la empatía, el compromiso y los valores de solidaridad entre los miembros de la institución, generará, una sinergia favorable hacia el fortalecimiento gerencial.

Sobre el tercer propósito, dirigido a Interpretar la visión estratégica presente en la planificación estratégica situacional para la toma de decisiones de la Universidad Deportiva del Sur, en definitiva la voluntad no solo debe quedarse en palabras el discurso de las autoridades rectorales deber estar impregnado con un sentido de pertenencia y que ese discurso este acompañado con acción y practica para que exista una visión estratégica que favorezca a la organización, en este caso a la Universidad, es de suma importancia que todos los sectores de la comunidad universitaria se encuentren involucrados en todas y cada uno de los planes, proyectos y/o actividades que se emanan desde la alta gerencia para construir juntos la universidad del futuro, la planificación estratégica debe llevarse a todos los niveles. Toda institución debe contar con una gerencia estratégica que permita que los objetivos se cumplan a través de los sistemas y subsistemas dispuestos para ello, es indispensable la designación de autoridades desde la objetividad, preparación profesional y gerencial, con alto sentido humano y compromiso hacia el país, que conozca la academia y sus funciones sustantivas y que además sus potenciales de liderazgo la sustenten desde planificación estratégica situacional.



## BIBLIOGRAFÍA

- Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2018). *Conduite du changement: concepts-clés-3e éd.: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Dunod.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica en la escuela, Hacia una teoría de la Organización Escolar*. España: Coeditan. Centro de Publicaciones del M.E.C. y Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental, Col. Entreprendre.
- Barrón, Á., Navarrete, A. y Ferrer, B. (2010). La sostenibilidad en la universidad. Sostenibilización curricular en las universidades españolas. ¿Ha llegado la hora de actuar? *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de la Ciencia*. 7 (Nº Extraordinario)
- Becart (2015). *Impacto del Coaching en el Desarrollo de Competencias para la vida: Un estudio de caso en el Caribe colombiano*. Tesis Doctoral, Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. Disponible en: <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2353/becart-anne-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: febrero 12, 2021]
- Beltrán, F. (2000). *Administración Personal y Relaciones Industriales*. México: Editorial Trillas.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: significado y forma*. Barcelona: Ariel.
- Bertalanffy, L. 1974. *Robots, hombres y mentes: la psicología en el mundo moderno*. Madrid: Guadarrama.
- Castells, M. 1999. *La Era de la Información, Tomo I “La sociedad en red”*. Siglo XXI, México.
- Capra, F. 1992. *El Punto Crucial*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/360243531/capra-fritjof-el-punto-crucial-pdf> [Consultado: junio 28, 2021]
- Cisterna, F. (2006). Categorización y Triangulación como Procesos de Validación del Conocimiento en Investigación Cualitativa. *Theoria*, Vol. 14 (1): 61-71, 2005 ISSN 0717-196X
- Córdoba, A. (2005). *El reto de la gestión empresarial*. Madrid: ediciones Deusto.

- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>. Consultado: octubre 20, 2021.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill
- Corredor, J. (2006). *La Planificación Estratégica*. Venezuela: Editores Vadell Hermanos.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta Oficial N.º 5.908. Febrero 19, 2009.
- Dávila, C. (1996). *Teorías organizacionales y administración*. Colombia: Mc Graw Hill
- Del Canto, E. (2012). *Investigación y Métodos Cualitativos: Un Abordaje Teórico desde un nuevo Paradigma*. Consultado en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n40/art09.pdf> [Consulta: abril 5, 2021]
- Fayol, H. (1916). *Teoría Clásica de la Administración*.
- Fielding, N. (1993). *Etnografía*. Londres: Sage.
- González, A. (2004). *Tratado Moderno de Economía General*. Venezuela: Ediciones Oslo.
- Gutiérrez, J., Pozo, T. y Fernández, A. (2002). *Los Estudios de Casos en la Lógica de la Investigación Interpretativa*. España: Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Arbor, Vol. 171. Núm. 675.
- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M. y Romero, J. (2017). *La Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria*. Venezuela: Universidad del Zulia. Trabajo de Ascenso. Disponible: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22151/21865>
- Heidegger, M. (2005). *¿Qué significa pensar?* Madrid: Trotta.

- Hurtado, J. (2012). Metodología de la Investigación. 3era Edición. Venezuela: Sypal.
- Husserl, E. (1967). La idea de la fenomenología. España: Editorial Trotta,
- Koontz, H.; Wehrich, H.; Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Lanz, R. (2001). Organizaciones Transcomplejas. [Documento en línea] Disponible en: <http://universotranscomplejo.blogspot.com>. [Consulta, noviembre 28, 2021]
- Leiva, O., y Jiménez, H. (2012). La educación inclusiva en la universidad del siglo XXI: un proceso permanente de cambio. Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID), 8, Julio, 2012,
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal. (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.347. Diciembre 17, 2001.
- Liotard, J. (1989). La condición postmoderna. España: Cátedra.
- Matus, C. (1987). Política, Planificación y Gobierno. Venezuela, Fundación ALTADIR, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES.
- Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). Perú: Investigación en Psicología. 2006, 9 (1), 123-146. UNMSM. Lima.
- Morín, E. (1993). El Método II: La naturaleza de la naturaleza. Madrid: Cátedra.
- Morín, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. (Trad. del fr. por Marcelo Pakman). Barcelona: Gedisa.
- Mortelmans, D. (2009), Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. Lovaina, Acco.
- Pablos, M. (2016). Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres. España: Universidad de Extremadura en España, Tesis Doctoral.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3era Edición. Caracas, Venezuela: FEDEUPEL.
- Pérez, G. y Moreno, Z. (2017). Constructo Teórico sobre la Gerencia Universitaria. Colombia: Universidad Libre de Colombia.

- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Piñeiro, H. (2009). *Perfeccionamiento de la gestión de la secretaría docente del centro universitario de las Tunas*. Cuba: Universidad de las Tunas. Tesis Doctoral.
- Ponce de León, A. (2003). *El Liderazgo*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, F. (2016). *Comprensiones Epistémicas, Conceptuales y Metodológicas que Fundamentan la Relación entre los Valores Estratégicos Institucionales y los Sistemas de Gestión de las Instituciones Educativas de Básica y Media de la Ciudad de Manizales*. España: Universidad de Salamanca, Tesis Doctoral.
- Rojas, L. (2006). *Los Retos de la Gerencia en la Sociedad de la Información*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2256670>  
Consultado: octubre 18, 2021
- Romero, O. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*; Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis Doctoral. Disponible en: [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5742/Romero\\_ho.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5742/Romero_ho.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Salazar, M. (2009). *Estrategias en la Formación del Talento Humano [Trabajo de investigación en línea]* Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos77/estrategias-formacion.talento-humano/estrategias-formacion-talento.humano.shtm>. [Consultada, febrero 15, 2022].
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gerencia*. (Décima edición). Bogotá, Colombia: 3R editores.
- Schütz, A. (1972). *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1ª reimpresión en España
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquía.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica*. México. Editorial Limusa.

Taylor, F. (1973). Principios de la Administración Científica (1911). Argentina: Editorial Ateneo: Buenos Aires.

Wolman, B. (2002). Diccionario de Ciencias de la Conducta. México: Trillas.