

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**

**ANÁLISIS PROSPECTIVO COMO HERRAMIENTA EN LA
PLANIFICACIÓN DE LA UNELLEZ COJEDES**

AUTOR: MSc. Alfredo Pacheco
TUTOR: Dr. Luis Reyes

San Carlos, septiembre de 2023.

**Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra



**Vicerrectorado De Infraestructura
y Procesos Industriales**

**Jefatura De Estudios Avanzados
Doctorado En Gerencia Avanzada**

**ANÁLISIS PROSPECTIVO COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN DE
LA UNELLEZ COJEDES**

***Requisito parcial para optar al grado de Doctor en
Gerencia Avanzada***

AUTOR: MSc. Alfredo Enrique Pacheco.

C.I: 4.569.096

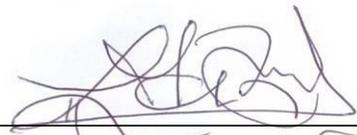
Tutor: Dr. Luis Reyes

San Carlos, septiembre de 2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Luis Alfredo Reyes Mora**, cédula de identidad N° **V- 9.538.035**, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral titulada: **ANÁLISIS PROSPECTIVO COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN DE LA UNELLEZ COJEDES**, 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 exanimación que se designe. En la ciudad de San Carlos, a los 20 días del mes de julio del año 2023.

Nombre y Apellido: **Luis Alfredo Reyes Mora**



Firma de aprobación del tutor

Fecha de entrega: 20/07/2023



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



ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	Trabajo de Grado	X	Tesis Doctoral
---------------------------	------------------	---	----------------

Titulado(a):

ANÁLISIS PROSPECTIVO COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN DE LA UNELLEZ COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

Alfredo Enrique Pacheco C.I.V-4.569.096

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Doctor, el cual es ofrecido en el programa 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: martes 26 de Septiembre de 2023, a las: 10:00 am. se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: **viernes 06 de Octubre de 2023. Hora: 9:00 a.m.**, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los veintiséis (26) días de septiembre de 2023.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Luis Reyes

C.I.V-9538035 (TUTOR-UNELLEZ);

2.- Jurado Principal
Dr. Antonio Flores
C.I.V-11.962.937 (UNELLEZ);



3.- Jurado Principal
Dr. Miguel Lugo
C.I.V-10327407 (UNESR);

4.- Jurado Suplente
Dra. Xiomara Liberto
C.I. V-13.970.051 (UNELLEZ);

5.- Jurado Suplente
Dr. Joao Chávez
C.I. V-10987499 (UNESR).

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





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	X	Tesis Doctoral
---------------------------	------------------	---	----------------

Titulado(a):

ANÁLISIS PROSPECTIVO COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN DE LA UNELLEZ COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

Alfredo Enrique Pacheco C.I.V-4.569.096

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Doctor, el cual es ofrecido en el programa 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, **viernes 06 de octubre de 2023** a las 10:00am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

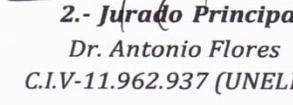
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN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

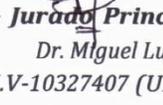
Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 11:40am.


1.- Jurado Coordinador (a)
Dr. Luis Reyes
C.I.V-9538035 (TUTOR-UNELLEZ);


2.- Jurado Principal
Dr. Antonio Flores
C.I.V-11.962.937 (UNELLEZ);


3.- Jurado Principal
Dr. Miguel Lugo
C.I.V-10327407 (UNESR);


4.- Jurado Suplente
Dra. Xiomara Liberto
C.I: V-13.970.051 (UNELLEZ);


5.- Jurado Suplente
Dr. Joao Chávez
C.I. V-10987499 (UNESR).



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



Presav.vipi



Presav_vipi



Presav_vipi

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso creador del universo, nuestro gran protector.

A la UNELLEZ, por su aportación académica al estado y mi gran escuela, eternamente agradecido.

A mi tutor, un amigo y un apoyo en todo el proceso de la tesis doctoral.

A los informantes clave, sin ellos no habría logrado esta tesis doctoral.

A todos los docentes, realmente agradecido por el aporte de sus conocimientos me cambiaron la percepción de ver la realidad.

A todos que están y no están. Gracias a esos amigos por sus aportes, por el aprecio a la amistad compartida en los viejos y nuevos tiempos. Dios les Bendiga.

DEDICATORIA

A mi padre, siempre en mis pensamientos, insuperable como amigo.

A mi madre, imposible no pensar en ella a diario, recuerdo sus ocurrencias y el gran amor por todos sus hijos, imagino su alegría por este logro de vida.

A Alida Díaz, mi compañera incondicional, el apoyo a sus hijas, nietas y nieto me causan admiración.

A mis hijas, Gloria Patricia y María Fernanda, mejores imposible siempre pendientes de sus padres e hijos.

A mis nietos, María José, José Alejandro, María Victoria y Sofía Valentina, se estudia para obtener conocimientos, la vida los hace prácticos y la experiencia útiles.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
ESCENARIO I	6
CONTEXTUALIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	6
1.1. Identificación y selección del fenómeno en estudio	6
1.2. Indagación intersubjetiva del fenómeno en estudio	12
1.3. Versión del fenómeno en estudio.....	13
1.- ¿Qué piensa usted cuando oye del término, prospectiva?	13
1.4. Análisis general de las evidencias intersubjetivas.....	15
1.6. Relevancia y pertinencia del estudio.....	22
ESCENARIO II	26
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	26
2.1. Estado del arte.....	26
2.2. Bioética del estudio	29
2.3. Precedentes de la investigación.....	31
2.4. Referentes Teóricos.....	38
2.4.1. Teoría prospectiva	38
2.4.2. Teoría de la planificación estratégica.....	39
2.5. Referentes conceptuales	40
2.5.1. Prospectiva	40
2.5.2. Análisis prospectivo	42
2.5.3. Pensamiento prospectivo.....	43
2.5.4. Estrategias.....	44
2.5.5. Planificación estrategica	47
2.6. Glosario de términos	50

2.6.1. Estado del arte:.....	50
2.6.2. Prospectiva:	50
2.6.3. Analisis prospectivo:	50
2.6.4. Pensamiento prospectivo:.....	50
2.6.5. Gerencia estratégica.....	50
2.6.6. Pensamiento estratégico:	50
2.6.7. Incertidumbre:	51
ESCENARIO III	52
VISIÓN METÓDICA DEL ESTUDIO	52
3.1. Fundamentación ontológica	52
3.2. Fundamentación epistemológica.....	53
3.3. Tipo de investigación	53
3.4. Adscripción paradigmática	54
3.5. Diseño de la investigación	55
3.6. Sujetos de estudio.....	56
3.7. Técnicas de recolección de información	56
3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información	59
3.9. Registro y Categorización	60
3.10. Contrastación	63
3.11. Triangulación.....	63
3.12. Reflexionar	63
ESCENARIO IV.....	64
CONSTRUCTO TEÓRICO	64
4.1. Desarrollando el Constructo teórico	105
4.2. Los conocimientos previos desde la visión del investigador	108
4.3. Análisis prospectivo desde la versión de los informantes clave	110
.....	111
4.4. Planificación estratégica en la visión del investigador.....	111
4.5. Punto de vista de las Ventajas del análisis prospectivo	113
4.6. La gestión administrativa desde la calidad de la gerencia	115

4.7. Diferencia de pensamientos del análisis prospectivo	116
REFLEXIONES NO CONCLUSIVAS	119
REFERENCIAS CONSULTADAS	121

LISTA DE TABLAS

1. Preguntas para la entrevista semiestructurada.....	58
2. Matriz de sistematización. Categorización abierta.....	59
3. Categorización axial.....	60
4. Compresión e interpretación de los significados que emerjan de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave.....	60
5. Identificación de los Informantes clave.....	61
6. Representación del resultado constituido de las categorías y Subcategorías.....	61
7. Confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes en los relatos de los informantes clave.....	61
8. Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada del IC1.....	64
9. Sistema de Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías Surgidas en la versión del Informante Clave 01.....	67
10. Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada del IC2.....	69
11. Sistema de Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías Surgidas en la versión del Informante Clave 02.....	73
12. Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada del IC3.....	75
13. Sistema de Codificación Axial de Categorías y Subcategorías Surgidas en la versión del Informante Clave 03.....	81
14. Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada del IC4.....	82
15. Sistema de Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías Surgidas en la versión del Informante Clave 04.....	86
16. Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada de IC5.....	87
17. Sistema de Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías surgidas en la versión del informante clave 05.....	91
18. Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 1.....	93

19. Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 2.....	95
20. Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 3.....	96
21. Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 4.....	97
22. Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 5.....	99
23. Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 6.....	100
24. Identificación de los informantes.....	102
25. Representación del resultado integrado de las categorías y subcategorías...	103
26. Confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes en los relatos de los informantes clave.....	106

LISTA DE FIGURAS

1. La prospectiva multidisciplinar.....	9
2. Diseño del análisis prospectivo en la planificación	11
3. Clúster Corporativo.....	11
4. Modelo de decisiones progresivas.....	20
5. Visión prospectiva, control y evaluación.....	24
6. Estado del arte.....	27
7. Síntesis de la percepción del informante clave 1 (IC1).....	68
8. Síntesis de la percepción del informante clave 02 (IC2).....	74
9. Síntesis de la percepción del informante clave 03 (IC2).....	82
10. Síntesis de la percepción del informante clave 04 (IC4).....	86
11. Síntesis de la percepción del informante clave 5 (IC5).....	92
12. Integración teórica de las voces de los informantes clave.....	105
13. Los conocimientos previos desde la visión del investigador.....	108
14. Análisis prospectivo desde la versión de los informantes clave.....	110
15. Planificación estratégica en la visión del investigador.....	111
16. Punto de vista de las Ventajas del análisis prospectivo.....	112
17. La gestión administrativa desde la calidad de la gerencia.....	115
18. Diferencia de pensamientos del análisis prospectivo.....	116

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**ANÁLISIS PROSPECTIVO COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACIÓN DE
LA UNELLEZ COJEDES**

Autor: Alfredo Enrique Pacheco Seijas

Tutor: Luis Reyes Mora

Año: 2023

RESUMEN

El propósito de esta investigación del doctorado de Gerencia Avanzada, es generar un constructo teórico basado en el Análisis Prospectivo como Herramienta en la Planificación de la UNELLEZ Cojedes. La introducción refiere a que el plan general de la UNELLEZ está centrado en el desarrollo social, promoviendo los valores éticos y la formación profesional, en el caso de los habitantes del estado Cojedes y regiones aledañas, estará a cargo de la sede VIPI, así mismo, contribuir al desarrollo endógeno basado en la sustentabilidad, por medio de la planificación. En la problemática se plantea que generalmente las planificaciones, son estratégicas, y que se realizan en las instituciones universitarias prácticamente sin cambios en el patrón de elaboración, en gran medida carecen del análisis potencial que le conferiría el uso de un análisis prospectivo al momento de planificar, como promover la participación de las personas y expertos para hacerlos partícipes de una visión estratégica y futurista en el funcionamiento de las instituciones. En este sentido, surge la interrogante que genera la investigación ¿La planificación estratégica en la toma de decisiones como herramienta de la gerencia tiene un basamento en el análisis prospectivo? El estado del arte es la guía para la construcción del marco teórico de una investigación relevante al título de la investigación. En los antecedentes, las referencias consultadas coinciden en que el análisis basado en prospectivas y planeación estratégicas tienen en sí sobrentendidas el enfoque de futuro y el propósito transformador de la prospectiva, las bases teóricas preliminares. Mi investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, bajo una postura paradigmática interpretativa de Martínez (2006), sustentada en la teoría fundamentada de Strauss Y Corbin (1990), el método de investigación Fenomenológico-Hermenéutico de Edgar Husserl (1992). Se usarán Técnicas metodológicas para ese tipo de investigaciones, que me permite triangular posturas categorías, subcategorías y hallazgos.

Palabras claves: Análisis, prospectivo, Herramienta estratégica, planificación.

**EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY OF THE WESTERN PLAINS
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORATE OF INFRASTRUCTURE AND
INDUSTRIAL PROCESSES
ADVANCED STUDIES PROGRAM
DOCTORATE IN ADVANCED MANAGEMENT**

**PROSPECTIVE ANALYSIS AS A TOOL IN THE PLANNING OF UNELLEZ
COJEDES**

Author: Alfredo Enrique Pacheco Seijas

Tutor: Luis Reyes Mora

Year: 2023

ABSTRACT

The purpose of this Advanced Management PhD research is to generate a theoretical construct based on Prospective Analysis as a Planning Tool at UNELLEZ Cojedes. The introduction refers to the fact that the general plan of UNELLEZ is focused on social development, promoting ethical values and professional training, in the case of the inhabitants of the Cojedes state and surrounding regions, it will be in charge of the VIPI headquarters; likewise, contribute to endogenous development based on sustainability, through planning. In the problem, it is stated that generally the planning is strategic, and that it is carried out in the university institutions practically without changes in the elaboration pattern, to a great extent they lack the potential analysis that the use of a prospective analysis would confer when planning. , how to promote the participation of people and experts to make them participate in a strategic and futuristic vision in the functioning of the institutions. In this sense, the question arises that the research generates: Strategic planning in decision-making as a management tool? Is it based on prospective analysis? The state of the art is the guide for the construction of the theoretical framework of an investigation relevant to the title of the investigation. In the antecedents, the consulted references agree that the analysis based on prospective and strategic planning have in themselves understood the future focus and the transformative purpose of the prospective, the preliminary theoretical bases. My research is part of the qualitative approach, under an interpretive paradigmatic position of Martínez (2006), supported by the grounded theory of Strauss and Corbin (1990), the Phenomenological-Hermeneutic research method of Edgar Husserl (1992). Methodological techniques will be used for this type of research, which allows me to triangulate positions, categories, subcategories and findings.

Keywords: Analysis, prospective, strategic tool, planning

INTRODUCCIÓN

Análisis es un término que se utiliza para referirse a un objeto en estudio y descomponerlo en partes de manera que detallemos como está compuesto dicho objeto, esto nos permite ampliar los conocimientos acerca de lo que se pretenda obtener para una mayor comprensión, permitiendo conceptualarlo o teorizarlo. El análisis como técnica se usa en todas las ciencias y actividades, facilitando que se tomen decisiones adecuadas y oportunas en las organizaciones financieras, medicina, agrícolas, por nombrar algunas dependiendo del tipo de análisis que se deba utilizar y de acuerdo al tipo de análisis, existen análisis de diagnóstico, descriptivo, de clústeres, inferenciales y prospectivos; esto de acuerdo a lo que se quiera analizar de un objeto de estudio en específico.

La prospectiva, generalmente conocida como una ciencia, tiene que ver con el análisis de sucesos posibles o probables de escenarios futuros para entenderlo y tener estrategias de acuerdo a eventos que se puedan presentar. En opinión de Godet el hombre utiliza la prospectiva como un método para construir escenarios deseados en el futuro por medio de las decisiones más convenientes; entonces, su atributo sería la utilización como una metodología estratégica que proyecta los eventos posibles en un tiempo posterior, utilizando sucesos pasados y presentes para proyectarse.

El análisis prospectivo permite idear un futuro donde podemos reconocer y crear las variables más favorables que pueden intervenir en las diferentes ramas de las ciencias sociales, económicas, científicas y educativas, que permiten establecer análisis y estrategias como componentes principales del análisis prospectivo para obtener resultados favorables que ayudaran en el proceso de la toma de decisiones. En tal sentido, la prospectiva nos permite tener una visión del futuro que nos permite ir corrigiendo el presente en la medida del desarrollo de los escenarios planificados.

En esta investigación de tesis doctoral se pretende hacer un constructo teórico del análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), ubicada en el estado Cojedes, en su Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI), tomando en cuenta el carácter de una institución universitaria donde se fomentan aspectos sociales, tecnológicos ambientales y económicos, además de un proceso reflexivo de la universidad sustentado en su entorno poblacional, para compartir un futuro adaptado a los cambios constantes del mundo globalizado.

El plan general de la UNELLEZ está centrado en el desarrollo social, promoviendo los valores éticos y la formación profesional, en el caso de los habitantes del estado Cojedes y regiones aledañas, estará a cargo de la sede VIPI, así mismo, contribuir al desarrollo endógeno basado en la sustentabilidad, por medio de la planificación estratégica como herramienta para conseguir cambios favorables tanto a la universidad como a su entorno, partiendo del presente a un futuro. Para esto, se investigará como la universidad gestiona las planificaciones para su funcionamiento, sus estrategias, si son prospectivas, el alcance en el tiempo. Además, de tener en cuenta quienes, como, que método utilizan y para que, recordando que todas las planificaciones se hacen con el fin de tomar decisiones para alcanzar fines de interés para la comunidad universitaria en el presente y el futuro.

La revisión hermenéutica acerca del tema de investigación es hacer un análisis sobre la prospectiva y la planificación en la UNELLEZ Cojedes, también, buscar la manera de facilitar a los directivos de las diferentes jefaturas que funcionan en esta institución, que tomar decisiones en la realidad presente e ir construyendo una visión con base al análisis prospectivo de cómo pueden presentarse en el futuro probables sucesos que afecten el funcionamiento de la universidad. Hacer ver el uso de la prospectiva para proporcionar una herramienta adicional en la planificación estratégica, esto ayuda al establecimiento de nuevas técnicas y

manejos de recursos con la perspectiva de alcanzar en el tiempo un escenario ideal en el funcionamiento de la universidad.

En este sentido, los términos plan general, planificación, análisis prospectivo basado en estrategias tienen semejanzas, los tres términos tienen que ver con el futuro de una organización. Vienen siendo una complejidad de planteamientos, cálculos o pronósticos con una perspectiva de imágenes de visiones futuras. El plan general, de una organización debe cumplirse según lo estipulado en la visión y misión propuesta, con la utilización de recursos y las personas responsables necesarios para aplicarlo, así como las acciones necesarias para lograr las metas propuestas.

Las estrategias, universalmente no son exclusivas de las organizaciones públicas o privadas, se utilizan en lo personal para lograr metas, en lo deportivo, negocios y otros muchos oficios, y tienen una aplicación de posibles decisiones y/o acciones convenientes previamente ordenadas las conducirían el logro de un objetivo futuro. Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo analizar la prospectiva como una herramienta útil en la planificación estratégica.

En referencia, tomando en cuenta los términos antes descritos confieren gran importancia a las acciones futuras, carecen de la eficacia, sino se utilizan las estrategias adecuadas, en referencia a la utilización de un método que permita ejecutar las medidas adecuadas para desarrollar una planeación analizada desde la prospectiva estratégica. Por lo tanto, esto ayudara a los responsables del funcionamiento de la UNELLEZ VIPI Cojedes, tomar mejores decisiones en el presente y pensar en mejores prospectivas a la hora de planificar las estrategias futuras, las decisiones estarán abiertas a lo incierto e indeterminado, pero son probables.

A continuación, presento como se detallan los escenarios de la investigación y el modelo de análisis que se va a utilizar con el fin de alcanzar con los objetivos de la presente tesis:

Escenario I. Se describe el objeto de estudio, se revisa los antecedentes, conceptualizaciones y autores con precedentes para conocer los conceptos claves que direccionan a la investigación, seleccionando los artículos y libros que más se alineen al tema investigado. Asimismo de hacer una descripción del problema, plantear la pregunta generadora de la investigación, las interrogantes para para desarrollar el tema y plantear las soluciones implícitas del problema la importancia de la investigación y los objetivos específicos que guíen los el desarrollo de la tesis doctoral.

De lo anterior, para esta investigación si los gerentes implementan dentro de las organizaciones universitarias, la elaboración de un plan de funcionamiento anual, que tenga el respaldo de un plan estratégico pensado en prospectiva para afrontar las contingencias propias de estas instituciones, para lo cual se aplicará la metodología adecuada para llevar a cabo esta investigación.

Escenario II. Se describe el estado del arte como guía de la investigación, igualmente se hace referencia a la bioética de la investigación, la cual deja claro que los resultados son solo de carácter científico y no especulativos, además la construcción del marco teórico será el resultado de una indagación de los términos relevantes del título de la investigación, tomando en cuenta que estos son utilizados en las gestiones administrativas en todo tipo de organizaciones públicas y empresas de negocios, de manera que se citaran las referencias necesarias de estudios previos de la investigación, así como, las teorías que sostienen la tesis de investigación y las referencias conceptuales.

Escenario III. Esta parte de la investigación se describe las fundamentaciones ontológicas y epistemológicas, al igual que el tipo de investigación y su adscripción paradigmática; como parte importante de este escenario se hace referencia a los sujetos de estudio y la técnica metodológica para la recolección de la información.

Posteriormente se procederá a la fase de aplicación del análisis, su registro y categorización. Posterior a esta fase se contrastará la información de la fase anterior y se triangulará las categorizaciones axiales, con la hermenéutica, la versión de los versionantes y el investigador; para obtener un constructo teórico acerca del tema de investigación y su posterior reflexión acerca del constructo.

Escenario iv. En esta parte de la investigación de tesis doctoral se aplicara la visión metodológica diseñada, comenzaremos por la recolección de la información, realizando de las entrevistas semiestructurada a cada uno de los Informantes claves (ICN°). Seguidamente se aplicaran las técnicas de interpretación de análisis e interpretación de la información, se realizara una matriz de registro de las entrevistas donde se registrará, categorizará y se codificará las voces de los ICN°. ; Posteriormente, se realiza la codificación axial con las categorías, subcategorías y código, para culminar esta etapa es una imagen sintetizando las categorías axiales.

Seguidamente, se registrara la comprensión e interpretación de las voces de los ICN°, con respecto a cada pregunta de la entrevista semiestructurada, luego se hace una identificación cromática para identificar a los ICN° cuando se proceda a la representación de los resultados integrados de las categorías y subcategorías, esto nos permitirá visualizar en una imagen todas voces de los ICN° y se procede a realizar la confrontación axial de las categorías de las categorías con base a la identificación cromática de los informantes clave. Realizados todo el recorrido metodológico, se procederá a desarrollar el constructo teórico por categorías, lo cual se resume en una triangulación de las voces de los informante, la hermenéutica y el investigador donde se explicara de forma conceptual el resultado de la dialéctica y la mayéutica que acontece en esta investigación, para finalizar con una reflexiones no conclusivas, las cuales creo necesarias realizar.

ESCENARIO I

CONTEXTUALIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

*“El futuro tiene muchos nombres.
Para los débiles es lo inalcanzable.
Para los temerosos, lo desconocido.
Para los valientes es la oportunidad.”*
Víctor Hugo



1.1. Identificación y selección del fenómeno en estudio

El análisis prospectivo es parte importante de las planificaciones a nivel mundial, en la actualidad se utiliza para hacer proyecciones en la economía, social y la producción de alimentos, así como en otros campos. La prospectividad es una herramienta esencial para las organizaciones universitarias, de acuerdo con los cambios acelerados y profundos, que ha traído consigo el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC), a nivel global no se planifica sin tener una visión futura estratégica, es como una mirada a las transformaciones futuras, se deben tener previstos los ambientes de cambios e inestabilidad, siempre está la incertidumbre en cuanto a cómo se desarrollará el futuro.

Generalmente las planificaciones, más si son estratégicas, se realizan en las instituciones universitarias prácticamente sin cambios en el patrón de elaboración, en gran medida carecen del análisis potencial que le conferiría el uso de un análisis prospectivo al momento de planificar, como promover la participación de las personas y expertos para hacerlos partícipes de una visión estratégica y

futurista en el funcionamiento de las instituciones, todos los factores deben comprometerse a cumplir lo planeado y alcanzar los objetivos, esto fomentaría una actitud positiva y proactiva en el colectivo de las instituciones universitarias.

En este sentido, las organizaciones tienen que hacer adaptaciones en cuanto a nuevas perspectivas para planificar, no son suficientes los análisis formulados para pronosticar cambios a corto plazo, utilizando con fundamentos propios del pasado y estrategias para el futuro; esta acción obliga a la gerencia a realizar planificaciones estratégicas haciendo uso de las nuevas herramientas tecnológicas que expresen los progresos en prospectivas de soluciones a problemas confusos que permitan reducir los riesgos e incertidumbre y evitar el caos. De manera que, se puedan planificar las estrategias idóneas para resultados favorables en el corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, las investigaciones acerca de los procesos administrativos Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), en su Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI), son del conocimiento de la comunidad universitaria, sabiendo que en esta sede se producen actividades académicas, culturales y educativas. No obstante, que todas las actividades, dentro de la institución están normadas y no se logran sin un efectivo manejo de recursos materiales o económicos, es aquí donde se debe hacer un análisis prospectivo y planificar con visión de futuro y evaluar su desarrollo periódicamente.

La planificación tiene en el pensamiento prospectivo un instrumento objetivo para el análisis, de tal manera, ver que las universidades como instituciones tienen un método o un sistema de planificación estratégica, esto dificulta la uniformidad de un sistema que permita conocer los alcances reales y observar de las planificaciones y seguimiento, de las mismas, para valoración de la eficacia y confianza en la prospectividad de lo planeado. Por lo tanto, la problemática que

origina esta investigación, tiene como objetivo general el Análisis Prospectivo Como Herramienta en la Planificación de la UNELLEZ Cojedes.

Según (Astigarraga, 2016: 3) afirma que “La prospectiva es una disciplina de aparición relativamente reciente, cuando finaliza la Segunda Guerra Mundial, con el crecimiento de los Estados, de la organización del desarrollo económico y social, cuando la prospectiva adquiere un estatuto de relevancia”. Se planifico la reconstrucción de Europa, no solo en lo material, sino que, se pensó analítica y prospectivamente para que los Estados en el futuro coexistieran política y económicamente estables y que no se repetirían escenas de crisis política y destrucción como la vivida en ese continente.

La descripción en el libro Prospectiva estratégica: la universidad ecuatoriana a 2030 de (Rodríguez, et al, 2020: 9), afirman:

La palabra prospectiva procede del vocablo latino prospectivus que expresa mirar hacia adelante o prever; y, del griego prospekt que denota el modo de mirar algo. Este término está relacionado con el futuro y es utilizado con la intención de anticipar posibles escenarios que se desarrollarán más adelante.

Es comprensible, sí pensar en prospectiva es abrir una ventana para ver el futuro, siendo esto aplicable a todas las ciencias técnicas, económicas o sociales, en el caso de hacer una planificación basada en estrategias, la UNELLEZ se fundó aplicando la prospectividad pensando en el desarrollo de los estados llaneros y el desarrollo de la agroindustria en estas regiones en el corto, mediano o largo plazo; todos los sucesos que se hayan sucedido a partir de su fundación, se pueden representar como posibles eventos dentro en un análisis prospectivo. En la figura a continuación hace referencia de que un análisis prospectivo y la planeación, depende de las políticas y el tipo de organización donde se realice.



Figura 1. La prospectiva multidisciplinaria.
Fuente: Tomado de J.P. (Gavigan, et al, 2002),
Citado por CEPAL, 2013.

La planificación estratégica de la UNELLEZ se originó partiendo desde un escenario presente (en el pasado) y tener la visión futurista (presente actual), por lo tanto, la planificación tenía la finalidad de la anticipación de eventos, tanto negativos como favorables, basados en métodos de la época ha logrado sostenerse y desarrollarse en el tiempo, con el avance de las nuevas tecnologías, las de información y comunicación (TIC), se pueden hoy día minimizar los efectos de las incertidumbres del futuro al que se dirige.

En este contexto, las planificaciones estratégicas tienen en su construcción la prospectiva, en el caso de las organizaciones de educación superior es aplicable para los sistemas de su funcionamiento; tal como sucede en la UNELLEZ Cojedes, donde los programas académicos, las áreas administrativas y el mantenimiento, actúan bajo el esquema de una planificación. Según Handy (1998) en su trabajo "Encontrar sentido en la incertidumbre", citado por (López, 2003:1), opina "Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ella y no buscar certeza donde no la hay. Así como tener una especie de visión general del camino que el mundo ha tomado y la forma en que van a desarrollarse". Por lo cual, planificar estratégicamente y en prospectiva

no garantiza que dicha planificación sea infalible, lo que obliga a hacer revisiones periódicas del desarrollo y los resultados, tomando en cuenta que el futuro es cambiante y hacer las adaptaciones necesarias sin perder la prospectividad de la planificación.

Las organizaciones en sus estrategias han incorporado el análisis prospectivo, ya que esto se está utilizando como una manera de permanecer en el tiempo y no desaparecer en el corto plazo. Según (López, ob. cit.) afirma: "La planeación estratégica basada en la prospectiva es de gran importancia para cualquier organización en cuanto a las perspectivas futuras. Permite una línea de tiempo del pensamiento estratégico, el cambio a conseguir una perspectiva excelente". Esto conlleva, que se tienen que tomar acciones previamente analizadas en prospectiva para lograr las metas propuestas, de tal manera que las directivas de las organizaciones deben desarrollar métodos de análisis que permitan ir evaluando el proceso del funcionamiento de las entidades u organizaciones.

Las organizaciones son entidades sociales compuestas con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organización, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, colegios, institutos armados, clubes sociales, la familia, etc. Cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir. Las organizaciones mejores organizadas están basadas en un plan general que les permite definir su funcionamiento futuro y aceptación por la población a la que va dirigida su funcionamiento, por lo que las planeaciones estratégicas son prospectivas. De manera que, el uso de un diseño en apariencia sencillo, puede implicar análisis que generen diferentes perspectivas acerca de las estrategias que se plantean en una planificación, como se puede observar en la figura a continuación.

Diseño Del Análisis Prospectivo en la Planificación

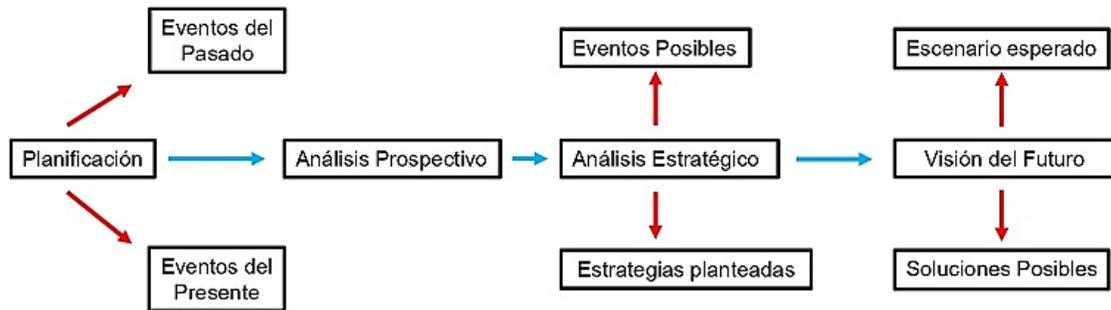


Figura 2. Diseño del análisis prospectivo en la planificación
Fuente: Elaboración Propia.

En este contexto, (Velázquez 2007: 5) afirma: “La concepción actual de organización empresarial se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en clúster del conocimiento”. Tomando en cuenta tal afirmación, la UNELLEZ es un clúster del conocimiento, si vemos que tiene una dirección central en el rectorado, además de vicerrectorados en cuatro estados y estos a su vez tienen núcleos y la municipalización de la universidad, donde la información fluye de toda esta estructura hasta la dirección rectoral que tiene la responsabilidad de a las necesidades de cada uno para su funcionamiento. Lo que implica un trabajo en equipo, tal como se puede ver en la figura a continuación.

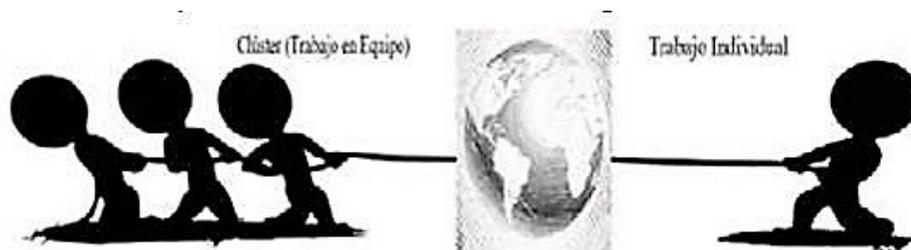


Figura 3. Clúster Corporativo
Fuente: Tomado de Clúster virtual: nueva alternativa a la competitividad eficaz en las empresas, por Fernández Hurtado, Castillo y Martínez (2018).

En tal sentido, el conjunto de programas, y oficinas administrativas ubicadas dentro de la UNELLEZ VIPI funcionarían en clúster. Es decir, que las universidades son organizaciones que dependen de una dirección para su funcionamiento y dirección, donde se toman las decisiones más convenientes en beneficio de la institución y del sistema que representa la dirección del responsable de estas, en este caso hace mención al gerente (Rector o Rectora, Vicerrector o Vicerrectora), que orientan y dirigen acciones, las personas según sus capacidades, motivaciones o entendimiento, por tanto, Flores (1996), citado por (Velázquez, ob. cit: 6) refiere:

Los roles son designaciones o compromisos, llevados a la acción por personas, las relaciones son producto de la comunicación, del diálogo de una conversación, los procesos y su estructura responden a acuerdos implícitos o explícitos de operación. Entonces, es posible entender una organización como una expresión fenómeno lingüístico. Lo cual reduce la administración a un acto de comunicación. (Flores, 1996b:11).

En referencia a lo anterior, Velázquez (ob. cit.) hace ver que la organización para su funcionamiento y decisiones tienen la dependencia del factor humano, es la voz de comunicación entre todos los actores de la organización tanto dentro como fuera de esta. Entre otros factores, las personas que son nombradas para las direcciones dentro de la universidad, en muchos casos la falta de formación en la, manera de elaborar planes de trabajo hace que las decisiones para estos casos sean a priori y no sea la más favorable, y que en muchos casos no estén acordes a las soluciones más factibles y tengan su basamento en un análisis prospectivo para una planificación, por lo menos anual.

1.2. Indagación intersubjetiva del fenómeno en estudio

Para ayudar a la descripción intersubjetiva del problema, me apoye en algunos informantes claves, los cuales hacen vida común en la UNELLEZ Cojedes, los cuales accedieron a responder las preguntas al momento de abordarlos, los cuales identifique con un código: Informante Clave UNELLEZ, Número (ICU#)

1.3. Versión del fenómeno en estudio

1.- ¿Qué piensa usted cuando oye del término, prospectiva?

Respuestas:

El **ICU1** define que la prospectiva identifica a futuro lo que va emergiendo en cualquier área, que lleva a producir beneficios, y a tomar decisiones acertadas. Por consiguiente, el **ICU2** considera que al escuchar el termino prospectiva piensa en el futuro, debido, a que esta es la ciencia que estudia el futuro y trata de influir en el. El futuro se puede diseñar y construir. Mientras que, el **ICU3** comenta que el término prospectivo lo entiendo como futurista, pero también la perspectiva se refiere al futuro.

Te lo explico, todos tenemos perspectivas en la vida algo como decir que se quiere lograr una meta, para lograrlo tengo que pensar en prospectiva, es como pensar en los pasos que se tienen que hacer y que tiene su tiempo para lograrlo. Cuando uno era estudiante quería ser profesional, pero había que formarse y aprobar los subproyectos y se hacían estrategia según el reglamento, esto es prospectivo; se comienza, se desarrolla y se logra.

Ciertamente, el **ICU4** afirma que la prospectiva se refiere a lo que es el porvenir, nuestro futuro y estamos hablando de la empresa o de una institución de lo que se espera en tiempos venideros. Por supuesto, cuando se hace este enfoque prospectivo se deben tomar en cuenta una serie de factores que posiblemente podrán influir en la situación de la empresa, y una serie de elementos que se puedan considerar para alcanzar las metas.

2.- ¿Cuál es su opinión acerca del uso del análisis prospectivo en la planificación estratégica en la UNELLEZ Cojedes?

Respuestas:

El **ICU1** comenta, en cuanto a la prospectiva de la UNELLEZ Cojedes, esta se basa principalmente en la búsqueda de la excelencia académica, especialmente en el área científico y tecnológico. Por el contrario, el **ICU2** afirma que

particularmente en esta casa de estudio no se utiliza el análisis prospectivo en la planificación, debido a que mayormente en los cambios de gestión la continuidad administrativa sufre una ruptura, generando que lo que se ha planificado a largo plazo no se concluyan y sin alcanzar las metas y objetivos. Por el contrario, el **ICU3** asegura que aquí en la UNELLEZ se planifica para todo, se hacen los estudios, se debaten las estrategias y en la mayoría de los casos se comienzan.

En consecuencia, los planes se ralentizan hasta dejar de ejecutarse cuando se cambian a los responsables o jefes. Las jefaturas entrantes traen ideas nuevas que quieren implementar, cambian el equipo de trabajo, cambian la planificación y comienza de nuevo el ciclo. En mi opinión, no se hace un análisis prospectivo, se planifica como un requisito, no hay continuidad administrativa, esto muchas veces afecta al estudiantado y a los trabajadores en general de la UNELLEZ.

De igual manera, **el ICU4** opina en cuanto a esta pregunta, este análisis no se desarrolla, no se lleva a cabo en lo que es la institución UNELLEZ porque acá, hoy día si es cierto que hay una planificación, pero es muy cambiante; es decir, que toda planificación está sujeta a cambios. Sin embargo, no se hace ese análisis como debiera ser; considero que no se hace este estudio profundo y como se van desarrollando las actividades a medida que va pasando el tiempo y llega el momento de ver en qué forma se desarrolla. Para mí, no existe ese análisis prospectivo en lo que respecta a la universidad.

3.- ¿En base a su respuesta anterior, puede usted diferenciar el análisis prospectivo y el pensamiento estratégico?

Respuestas:

El **ICU1** confiere, que el análisis prospectivo analiza futuros avances que se puedan obtener en diferentes áreas para lograr los objetivos planteados y del pensamiento estratégico, este busca este busca un enfoque hacia el futuro a través de estrategias y un plan de acción para conseguir un objetivo. De igual manera, el **ICU2** coincide en que el análisis prospectivo y el pensamiento estratégico son

diferentes el primero trata de estudiar el futuro e influir en él; segundo, busca implementar la creatividad basada en experiencias para poder diseñar y construir un futuro exitoso para una organización. Por consiguiente, opino que debe ir de la mano en toda institución.

Ciertamente, el **ICU3** opina que diferenciarlos, es muy simple si entendemos que el Análisis prospectivo es pensar cómo construir el futuro y el pensamiento estratégico como un diseño de lo que quiere hacer teniendo en cuenta la manera de hacerlo. Del mismo modo, el **ICU4** dice que aun cuando las dos están enfocadas hacia el futuro, ese pensamiento que se tiene y para ellos quizás se plasma un plan de acción, se plasman algunas metas para lograr objetivos; o sea, ese pensamiento que tiene el gerente a futuro, sea que en el futuro que deseamos alcanzar esto, plasmamos y desarrollamos un plan de acción.

Más allá de eso, no se aplica un análisis prospectivo donde deban involucrar, como decía anteriormente; cuales son esos factores que en ese momento quizás te van a influir o cuales son esos elementos, tanto internos o externos que te pueden influir para tu poder desarrollar y llevar a cabo ese pensamiento estratégico. Para mí, es la diferencia o sea el plan estratégico se desarrolla, se plasma a futuro, se escribe en un papel; pero más allá de eso se debe hacer ese análisis para ver si realmente se puede lograr eso que estamos plasmando a futuro.

1.4. Análisis general de las evidencias intersubjetivas

Para este análisis general se toman en cuenta las coincidencias, en el caso de la primera interrogante los actores sociales identifican claramente la prospectiva y coinciden de que refiere a un futuro ideal el cual van a construir a medida que desarrollan lo planificado, aunque uno de los informantes clave hace una aclaratoria con respecto al termino perspectiva, que también refiere al futuro, como algo que se quiere hacer; pero para hacerlo hay que pensar en prospectiva. Es decir, que se necesita tiempo y pensar la forma de lograrlo.

En referencia a la segunda pregunta, un informante clave relaciona el análisis prospectivo con la excelencia educativa, mientras que el resto de los informantes claves coinciden en que solo se planifica como un requisito, además de decir que el análisis prospectivo no se utiliza o desarrolla en la UNELLEZ VIPI, además afirman que se hace uso de las planificaciones, más, no se analiza en prospectiva ningún plan y lo atribuyen a la falta de continuidad administrativa al efectuarse cambios en las jefaturas, direcciones o coordinaciones que se tienen en la UNELLEZ VIPI para su funcionamiento.

Todos coinciden que los términos análisis prospectivo y pensamiento estratégico son diferentes, de forma similar están claros en el primero, es idear un futuro, el segundo, es diseñarlo, pero que se construye de manera planificada, utilizando el pensamiento estratégico, con el fin de mejorar a futuro la calidad de la UNELLEZ Cojedes.

Por lo tanto, es evidente que si se realizan las planificaciones en las diferentes coordinaciones o jefatura, pero que el problema radica en la falta del análisis prospectivo y continuidad administrativa, lo que es evidente en la versión de los entrevistados se identifican con el objeto de estudio y la descripción del problema a develar en esta investigación de tesis doctoral. La continuidad administrativa parece ser un fenómeno muy arraigado en el país, lo puedo describir coloquialmente como cambio de gobierno; cambio el jefe y cambio el plan, digamos que esto sucede en un alto porcentaje, no solo en Venezuela, en las noticias internacionales se oye mucho del caso, las universidades nacionales no escapan de esto, por esta razón es necesario investigarlo como un fenómeno, en la búsqueda de las soluciones más acordes para cambiar esta tendencia.

Una planificación estratégica gerencial se hace no solo en organizaciones empresariales, es un análisis en prospectiva, es una constante búsqueda de soluciones a los problemas de una organización, donde la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), en su

Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI) no ha escapado a la transformación social, tecnológica y económica global, con un desarrollo de la forma de pensar que surge con más fuerza en la actualidad con una constante transformación social y económica, lo que se ha manifestado en un desarrollo de la forma de pensar para evitar la incertidumbre.

Puesto que, en las últimas décadas el avance del conocimiento científico ha permitido al hombre desarrollar las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), para que las organizaciones aumenten la eficiencia y productividad y evitar errores que afecten su modo de vida y la forma de generar riquezas. En principio, se desarrollaron los sistemas numéricos como el arábigo, el álgebra hasta llegar a Descartes, creador del método científico, pero el instinto y la visión humana, nacen con cada una de las personas, no se puede inventar la capacidad analítica del hombre.

Según (Drucker, 2002: 3) afirma que “existe un desarrollo tecnológico que ha generado profundas transformaciones en la forma de pensar del hombre su manera de decidir, cambios que escapan toda la historia de la toma de decisiones”. Por lo tanto, el autor percibe la gran importancia a la forma de enfrentar los nuevos desafíos de los gerentes dentro de las organizaciones empresariales a medida que avanzan las tecnologías.

De lo dicho anteriormente, no se puede planificar basados en el pasado, los escenarios siempre cambian, de manera que las decisiones no pensadas, pueden ser la causa de un error de alto costo para una organización. De hecho, hay que planificar desde la realidad presente, utilizando todas las herramientas y métodos posibles para desarrollar una planificación estratégica, que tenga el carácter prospectivo a mediano o largo alcance, es transcendental para una organización de cualquier índole. De manera que, hacerla rápida y salirse del presente al futuro sin un diseño estratégico puede llevar a una organización a decidir en contra de su propia estabilidad futura.

En este sentido, la planificación y las estrategias en prospectiva inciden directamente en la toma de decisiones gerenciales, consiste en elegir una alternativa entre las disponibles como herramienta de control de gestión de primera mano de la gerencia avanzada, más aún, si está en la planificación definida como una estrategia para realizar correctivos periódicos, dentro de un sistema de funcionamiento de la universidad, como por ejemplo: Fallas en los equipos de tecnología informática, problemas eléctricos, agua potable y transporte entre otros. Además, por ser tan simples y cotidianos se solucionan muy rápidamente, aun así, debe de planificarse como una estrategia el mantenimiento periódico de dichos sistemas. Para tomar decisiones de ejecutar la acción como prevención y ahorrar costos que puedan generarse con una decisión tardía.

Pero, cuando estas situaciones que se presentan de forma inesperadas y comprometen la función de un determinado sector de la universidad, estas pueden presentarse de diferentes formas y comprometer el sistema y funcionamiento de la estructura organizativa. En estas situaciones el uso de una estadística sencilla, para tener una información de la periodicidad de los mantenimientos, así como también, las indicaciones de los fabricantes de equipos es una herramienta útil y de alta significación en una decisión gerencial, el manejo de la información es esencial, para esto es necesario poseer todos los datos necesarios involucrados en este proceso, de manera de hacer los diseños estratégicos pensados en prospectiva.

Puedo decir, que no existe empresa u organización donde la estadística no sea útil, nos referiremos a tres campos de aplicación en las organizaciones: el análisis de los proveedores, el análisis financiero y el marketing. En este contexto, (Villegas, 2019: 29, 42), sostiene que “Se puede decir que, prácticamente, todas las herramientas de la estadística aplicada son aplicables”. La prospectividad de las planificaciones estratégicas, son de gran ayuda en la toma de decisiones de las direcciones dentro de la universidad. El pensamiento prospectivo brinda la posibilidad de evaluar diferentes escenarios en procedimientos futuros y analiza

las oportunidades beneficiosas, aunque pueden presentarse incertidumbres no previstas en un plan gerencial.

En este sentido, (Villegas, ob. cit), afirma: “Las organizaciones pueden hacer frente a diversas situaciones empresariales haciendo uso de técnicas estadísticas, transformando los datos en información valiosa para contar con un conocimiento más profundo del entorno y, por ende, tomar mejores decisiones. (p. 24-42). Por tanto, consiste en efectuar una evaluación presente adecuada de la situación y aplicar una estrategia prospectiva una conducta que convenga con los objetivos a lograr y los recursos, tanto económicos, materiales y del talento humano de una determinada organización.

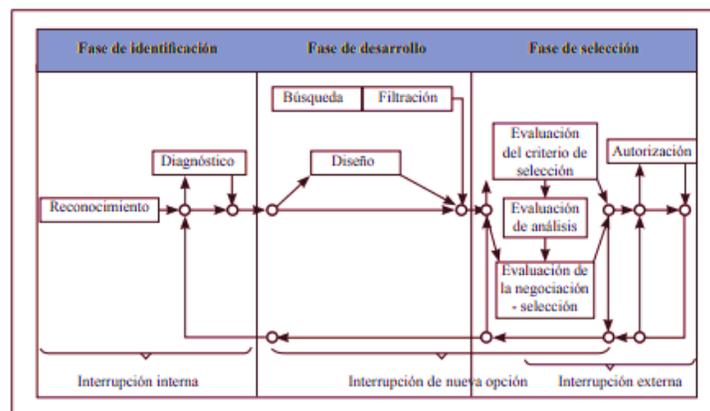
Lo anteriormente expuesto, infiere que una planificación estratégica con base a la prospectiva, ayuda a establecer preferencias y centrarse en las fortalezas de la organización, lo que facilita el procedimiento y la forma de tratar con los problemas que se presenten en el sistema, en este sentido, Serna (2006), citado por (Gallardo et al, 2010: 4), bien sean los problemas de carácter interno o de carácter externo, sostiene:

Por otro lado, existen algunos factores que pudieran afectar el proceso de planificación tales como: los eventos imprevistos, la resistencia psicológica al cambio y la impaciencia, la existencia de información insuficiente, la poca habilidad en el uso de los métodos de planificación, los elevados costos, entre otros.

Por lo tanto, la planificación estratégica con base en la prospectiva es una herramienta valiosa dentro de una organización o negocio, un elemento que facilitará el alcance de las metas que se encuentren definidas dentro de un plan de acción que regirá el desarrollo de las actividades de publicidad, producción, mercadeo y manejo financiero.

En consecuencia, pueden tomarse decisiones para diferentes fines si la afectación en una situación así lo determina y las consecuencias de una mala

estrategia gerencial repercute negativamente en la estructura organizativa de una empresa o negocio, para lo cual es necesario realizar un proceso más organizado que puede dar más seguridad e información para tener conocimiento total sobre el problema, las alternativas de una solución sobre esta base, van a causar siempre un resultado positivo y solo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio a la organización. Es importante para las gerencias tener estrategias alternativas en las planificaciones, además del trabajo en equipo para tomar la decisión adecuada al evento que se presente o diseñar una alternativa estratégica, siendo las decisiones un proceso que se diseña en etapas, tal como se puede ver en la figura siguiente.



Fuente: Mintzberg, Raisinghani, y Theoret (1976).

Figura 4. Modelo de decisiones progresivas
Fuente: Tomado de Vilchis y otros (2010). Modelos de decisión
bajo una perspectiva de análisis de sus procesos.
Universidad & Empresa.

Otra manera de pensar, es que existe siempre la posibilidad de una falla grave en el sistema, sea por omisión o por la causa-efecto del mal manejo de los equipos instalados en la universidad, estas causas inesperadas pueden hacer que se tomen decisiones bajo incertidumbre e incurran en agravar la situación y las consecuencias de las posibles alternativas de solución tienen solo probabilidades de generar un buen resultado y es aquí donde un gerente estratégico toma la mejor decisión con base a las opiniones de los expertos de la organización, sin juicios personales y con objetividad.

Según (Bórea 2008: 10) en su ensayo “Toma de decisiones” afirma:

Hay muchas decisiones en las organizaciones y en la vida personal que están cargadas de emociones en razón de los grandes deseos del decisor para lograr ciertos objetivos o evitar peligros o consecuencias no placenteras. Existen fuertes tendencias opositoras en los individuos con respecto a los cursos de acción. El resultado es un conflicto decisional, una fuente significativa de presión psicológica. La tensión a partir del conflicto decisional puede conducir a procesos de decisión desbalanceados o deteriorados.

En este contexto, la objetividad de una gerencia responsable de sus decisiones lo mantendría alejado de las influencias externas o personales, estas pueden resultar en una mala decisión por dichas presiones externas, además, las decisiones bajo subjetividades pueden perjudicar el buen funcionamiento de la organización en el logro de sus objetivos. En consecuencia, la gerencia no debe actuar con subjetividades y por tal razón tiene que actuar con el buen sentido y la decisión que tome en su momento se hace en beneficio de la organización, en este caso la universidad. Con base en lo anterior, para estudiar el fenómeno antes descrito surgen las siguientes preguntas generadoras de la investigación:

¿La planificación estratégica en la toma de decisiones como herramienta de la gerencia tiene un basamento en el análisis prospectivo?

¿Cuál es la importancia de utilizar el análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la UNELLEZ Cojedes?

Para obtener esta interrogante, se formularon las siguientes preguntas que lograrían llevar a responder la interrogante anterior.

¿Hacen uso del análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la UNELLEZ Cojedes?

¿Tienen conocimiento de los métodos más usados realizar una planificación estratégica?

1.5. Propósitos de esta investigación

Develar desde las voces de los informantes clave, el análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la UNELLEZ Cojedes.

Relacionar desde las voces de los informantes clave el análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la UNELLEZ Cojedes.

Comprender la utilidad del análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la UNELLEZ Cojedes.

Interpretar las voces de los informantes clave sobre el análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la UNELLEZ Cojedes.

Generar un constructo teórico del análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la UNELLEZ Cojedes.

1.6. Relevancia y pertinencia del estudio

El análisis prospectivo en la planificación estratégica ha adquirido una importancia de gran interés en la actualidad, debido a que es aplicable a una gran variedad de organizaciones públicas y privadas en sus actividades. Podemos ver, como gran cantidad de países en el mundo, lo utilizan a través de sus organizaciones sociales, económicas o empresas de producción que abarcan una gran variedad de actividades.

De tal forma, vemos como las naciones de todos los continentes a través de sus organizaciones participan en los análisis prospectivos y los procesos de planificación a largo plazo. Según (Calix, 2022: 21), afirma: “En términos de regiones, Europa y Norteamérica y el Asia Pacífico son las que muestran mayores avances en la institucionalización y resultados positivos”. Puedo decir que en la prospectiva utilizan la perspectiva de los desarrollos presentes como base para la construcción del nuevo conocimiento, tomando en cuenta los nuevos retos y

oportunidades que se pueda desarrollar en el largo plazo, partiendo desde el punto de decisiones en el presente.

Calix (ob cit) sostiene que “la evidencia comparada ofrece varias lecciones aprendidas, entre las cuales destaca la afirmación de que no existe un modelo institucional único que pueda ser replicado en los países”. En el siglo XXI se han expandido a ritmo exponencial las experiencias de países que consolidan o comienzan a forjar pilares en la disciplina de los estudios del futuro, que muestran mayores avances en la institucionalización y resultados positivos.

Se puede decir, un análisis prospectivo a largo plazo no es del todo impreciso, si se parte desde el punto de vista de una realidad en el presente con una adecuada toma de decisiones. Por lo cual, todo proceso económico que tenga una base pensada en el análisis prospectivo, con una tecnología aceptable, un buen desarrollo social y medios de producción para la autosuficiencia, son vistos como ejemplos de cambios en cuanto a cómo se planifican y son objetos de estudios en las distintas organizaciones públicas y privadas.

Es importante para organizaciones de cualquier tipo de producción o servicio, para que conozcan el proceso del análisis prospectivo para realizar una planeación y sepan cabalmente el propósito que conlleva. Los últimos años han sido de constantes cambios y transformaciones que han caracterizado al mundo, las organizaciones universitarias se han visto forzadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inseguro, que ha caracterizado los últimos años a Venezuela, debido a las constantes variaciones desde las perspectivas económicas, sociales, educativos. En este sentido, los usos de múltiples estrategias han permitido aprovechar eficientemente los recursos económicos, tecnológicos, además del talento humano que en estas laboran.

De lo antes expuesto, Para realizar un análisis prospectivo en la planeación estratégica en una organización universitaria, es importante hacer un minucioso estudio del talento humano, tener objetivos claros y políticas que regulen las

actividades, el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos. Partiendo de estas premisas, la gerencia podrá diseñar un plan estratégico basado en el análisis prospectivo, ampliándolo con la consulta de sus expertos. Tal como se puede ver en la figura a continuación.



Figura 5 Visión Prospectiva, control y evaluación
Fuente: Elaboración Propia, 2023.

No obstante, existen sociedades que no ven la importancia de la planificación estratégica, mucho menos hacer un análisis prospectivo y generalmente se ven superadas por sus similares más cercanos; ahora bien, por diversas razones, lo harán en precarias condiciones, ya que, caen en un estancamiento, lo cual, se les hace muy difícil aumentar su participación en el área que se desarrolle.

De lo expuesto anteriormente (Naranjo et al, (2005: 60), refieren:

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotarlas oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Por estas razones, las organizaciones necesitan una dirección que tenga un control estratégico y que tome las decisiones adecuadas, que no se deje influenciar por subjetividades e involucre a los expertos de la organización, como consulta en la toma de decisiones. Es aquí, donde radica la importancia de hacer un análisis en prospectiva de la planificación estratégica como una herramienta la gerencia avanzada. Debido a esto, un buen manejo de los planes, reduce el impacto del cambio, reduce la incertidumbre, minimiza la redundancia, optimiza los recursos que la organización dispone y facilita la aplicación de los estándares de control de la organización, donde las pérdidas se reducen al mínimo con un mejor uso adecuado de los recursos asignados.

La organización que tenga un gerente con esas cualidades, como las de hacer un plan de acción anual y además de realizar un análisis prospectivo para una planificación estratégica, a largo plazo, pensando en el futuro, que permita afrontar los diversos problemas y tomando siempre la mejor alternativa para solucionar los casos que se puedan presentar.

En este orden de ideas, el estudio se encuentra enmarcado en la línea de Investigación de la planificación del Doctorado en Gerencia Avanzada. Asimismo, el mismo servirá para comprender el análisis de la prospectiva como herramienta para la planificación estratégica, por lo que espera que el aporte de esta investigación ayude en lo social y metodológico de los gerentes de organizaciones empresariales y comerciales.

ESCENARIO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

*La mejor forma de predecir
Tu futuro, es construirlo.*
Alan Kay.



2.1. Estado del arte

En esta parte de la investigación, la construcción del marco teórico será el resultado de una indagación de los términos relevantes del título de la investigación, tomando en cuenta que estos son utilizados en las gestiones administrativas en todo tipo de organizaciones públicas y empresas de negocios. Según (Jaime. 2017: 47) cita a Álzate (2009), quien sostiene que:

El concepto de gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre una administración y se ha definido como un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos: la planificación, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico, social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática. (p. 87)

En este sentido, el uso de la epistemología servirá para describir de la manera más amplia las bases teóricas en referencia a esta tesis doctoral, se puede decir, es un diseño que pretende revisar, evaluar y sintetizar el conocimiento producido por otros investigadores y desde este punto de vista comenzar a elaborar el marco teórico, comenzando la búsqueda de bibliografías que incluyan trabajos de investigación y antecedentes existentes, se quiere desarrollar y darle la

connotación científica a la idea y planteamiento del problema. Por lo tanto, realizar todas las acciones nombradas anteriormente nos permitirá construir un marco teórico real y actualizado de la investigación en una revisión epistemológica profunda en concordancia con el planteamiento del problema y el título de la tesis doctoral que estoy desarrollando, tal como se puede ver en la figura a continuación

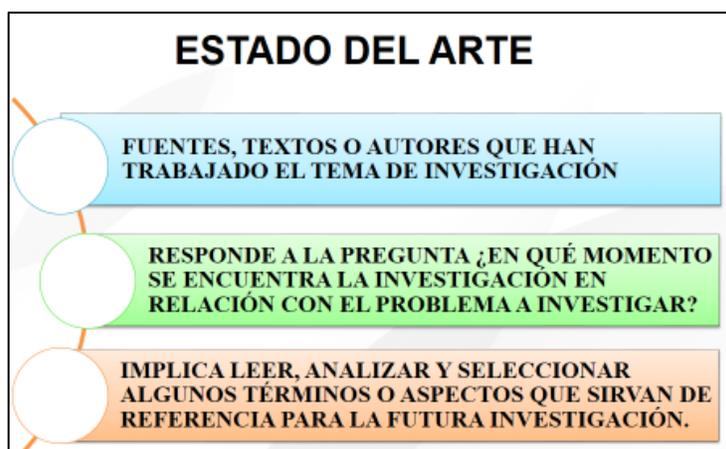


Figura 6. Estado del arte.

Fuente: Ávila (2014). Seminario de investigación. Ppt.

En atención a la presentación del marco teórico tiene el propósito de hacer un acercamiento del problema a través de la revisión de las teorías de referencia, estudios previos, datos e información concernientes al tema. En el presente capítulo se darán a conocer los elementos referentes al desarrollo teórico de este trabajo, que será estructurado de la siguiente manera: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y glosario de términos.

Para esto, clasificaré la recolección de la información de acuerdo a lo fiable que sea el sitio de donde se obtiene y determinar las referencias las muy confiable, confiable poco confiable. Con éste proceso se obtienen tipos de fuentes a consultar dentro de la diversidad, tales como: Libros, revistas, periódicos, películas, seminarios, conferencias, entrevistas, tesis, documentos públicos o privados. De todo esto, se dispondrá de una herramienta útil para el investigador,

a sabiendas que estas fuentes no van a responder la o las interrogantes, solo nos van a orientar para los supuestos teóricos y empíricos que una vez debidamente argumentados, nos van a conducir al planteamiento de una posible solución al problema planteado.

Esta estructura será la guía de consulta, en cuanto al tema de mi investigación, el cual es hacer un constructo teórico como resultado del análisis de la prospectiva como herramienta en la planificación estratégica, no pretendo imponer una forma definida de planificar las estrategias en la UNELLEZ Cojedes. En tal sentido, en el libro “pensamiento estratégico prospectivo. Hacia una gerencia municipal transformadora” de (Jaime. Ob. cit: 46) afirma: “Un constructo es una elaboración teórica que se desarrolla para resolver un problema científico. Esta afirmación es epistemológica, su significado más inteligente es de semejanza con el pensamiento crítico”.

Por lo que, con esta tesis de investigación doctoral tengo el propósito de cambiar la visión de la forma de hacer planes, con un pensamiento analítico de probables situaciones en el futuro, para tomar prevenciones en cuanto a fallas en el funcionamiento y minimizar los costos que acarrearán los potenciales eventos que puedan afectar un sistema universitario, ya que el funcionamiento de este tipo de instituciones debe ser complejo debido a sus numerosas dependencias con direcciones independientes, y manejar las planificaciones analizadas en prospectiva estratégica sería lo ideal. Según Godet (2000) citado por (Jaime, ob. cit: 54), quien propone un rompimiento con el pensamiento de los métodos entre los factores del sistema, actores y objetivo. No existe un solo futuro sino varios escenarios posibles, que determinan el futuro del sistema y que no existe un único futuro sino múltiples futuros.

En este caso, al analizar el uso de la prospectiva se hará una investigación amplia de los antecedentes de los términos: prospectiva, estrategias, análisis estratégico, planes, planificación estratégica, pensamiento prospectivo y pensamiento

estratégico. Ya que en sus definiciones tienen mucha similitud en cuanto a la finalidad de los mismos. Además, se hará referencia a la toma de decisiones como el eslabón final del uso de todos los procesos anteriores.

La investigación se dirigirá a un constructo teórico del análisis prospectivo como herramienta en la planificación estratégica de Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), en su Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales (VIPI). En este sentido, la tesis doctoral no inducirá que las universidades nacionales funcionen con el último nivel tecnológico conocido, ni con estrategias predeterminadas o que desvíen los recursos solo a adquirir equipos de última generación, sino, analizar si los planes estratégicos se construyen con una prospectiva de corto, mediano o largo alcance, la verificación de los logros con el conocimiento práctico del factor humano y tecnológico.

2.2. Bioética del estudio

Desde el punto de vista de la bioética de esta investigación de tesis doctoral, mi intención no es la de hacer acusaciones, ni conjeturas en cuanto al manejo de recursos económicos. Tiene que ver con el análisis prospectivo y las planificaciones, con palabras como anticipar, predecir o visualizar el futuro que nos imaginamos con el mejor de los resultados, imaginando posibles escenarios, estrategias y las ventajas y desventajas. Lo que me interesa es investigar desde lo ontológico y epistemológico del análisis prospectivo la científicidad desde la intersubjetividad de los informantes clave y en la generación de un constructo teórico.

En referencia al término prospectiva, (Macraigne, 2013: 3), afirma: “La prospectiva nace bajo la pluma de Gastón Berger como una *actitud* que consiste en mirar hacia delante para preparar la acción (Berger, 1959, p.1)”. En tal sentido, la bioética del análisis prospectivo debe tener una base de anticipación científica,

suficientemente probable para que influya a un nivel colectivo y genere buenas o malas consecuencias de nuestras acciones en el futuro.

En lo que se refiere al término bioética (Macraigne, ob. cit: 14) opina:

Desde esta perspectiva, la bioética permitiría legitimar a la prospectiva como conocimiento orientado del futuro: al fundamentar éticamente esta orientación, la prospectiva no podría ser descalificada por tener una orientación distinta a la de quienes deciden. Al mismo tiempo, la prospectiva se convertiría en una forma de conocimiento del futuro que robustecería la manera como la bioética se puede aplicar concretamente a un nivel colectivo y político.

Mi investigación de tesis doctoral tiene como propósito hacer ver a las instituciones universitarias lo importante del análisis prospectivo en las planificaciones, por un lado, se planifica en el aspecto académico, este tiene como base un programa de estudio y una planificación por los docentes con la utilización de estrategias metodológicas para la comprensión y enseñanzas del discente; tiene como finalidad la formación de profesional y el desarrollo de las capacidades técnicas y cognitivas las cuales contribuirán al desarrollo socioeconómico nacional. Esta fase de la universidad como organización educativa genera costos económicos, referentes a sueldos, infraestructura, transporte, mantenimiento y mano de obra, que se deben planear y ejecutar.

En este sentido, esta investigación tiene la finalidad de generar un constructo teórico acerca del análisis prospectivo como herramienta en la planificación estratégica, que permita investigar en teoría los escenarios futuros, anticipar la incertidumbre para prepararnos, identificando las ventajas y desventajas de lo planificado, así como los potenciales elementos y factores tanto de ruptura como de continuidad que se generan en los cambios de las diferentes jefaturas que tienen responsabilidades en el manejo de los recursos económicos que se asignan a las universidades públicas.

La UNELLEZ Cojedes cuenta con el talento humano adecuado, con visión de futuro y creatividad, participación y cohesión en todas las dependencias que

componen las direcciones y planifican en prospectiva, pero esto no basta, las gerencias tienen en teoría que analizar en prospectiva y planificar con visión futura, anticiparnos a la indecisión, tener las estrategias es algo imprescindible, tener criterio de utilidad y efectividad en el alcance de lo planificado para evitar la ruptura de la continuidad administrativa; por lo que, aprovechar al máximo los recursos económicos en beneficio de la comunidad universitaria como factor importante del desarrollo socio económico de la región.

2.3. Precedentes de la investigación

La prospectividad tiene como naturaleza la visión de un futuro que debe ser construido por las gerencias de las organizaciones, con la finalidad de evitar los errores del presente y avanzar en mejores condiciones de alcanzar las metas propuestas en el corto, mediano o largo plazo.

Como mi primer referido presento Alexis Rivero (2018), que realizó una tesis doctoral titulada: “Gestión de la investigación universitaria: estudio social desde la visión de sus versionantes”, esta tesis está en concordancia con el contenido de mi investigación doctoral. Por lo tanto, considero que de acuerdo al contenido va a enaltecer el conocimiento científico, en cuanto a fomentar el análisis prospectivo en las organizaciones de la educación superior, como lo es el caso de la UNELLEZ Cojedes. Este estudio goza de un nivel descriptivo excelente, además de un diseño metodológico con muchas coincidencias en cuanto al tema del análisis prospectivo como herramienta de la planificación universitaria para su funcionamiento.

Rivero (ob. cit.), con esta tesis doctoral pretende hacer ver que las universidades se enfrentan con grandes dificultades a medida que las organizaciones que producen conocimiento, tienen una gran responsabilidad por la búsqueda, creación, justificación y producción del conocimiento científico y colocarlo al servicio de una sociedad tecnológica basada en esta realidad. En su trabajo de investigación tiene el objetivo, de generar un conjunto de conocimiento desde el

punto de vista e intersubjetividad de los informantes clave en la gestión de la investigación universitaria, para la cual se ubicó como escenario La Universidad Politécnica Territorial del estado Portuguesa “Juan de Jesús Montilla”.

Plantea como problema que existe la necesidad de trabajar por el mejoramiento de las comunidades y por supuesto, a sus habitantes, darles respuestas de calidad a producir, pero la escasez de recursos en las universidades y el número limitado de investigadores, para enfrentar estas situaciones las cuales ameritan articulación para integrar esfuerzos de la comunidad investigativa, donde los docentes universitarios tiene una representación primordial en interacción dinámica de los ciudadanos y su entorno, determinan un panorama incierto para la investigación universitaria.

Para darles respuesta a las interrogantes de la investigación, Busca generar un cuerpo de conocimientos desde la perspectiva e intersubjetividades de los docentes universitarios sobre la gestión de la investigación universitaria en la Universidad Politécnica Territorial del estado Portuguesa “Juan de Jesús Montilla”. El cual viene a ser su propósito como resultado de la metódica empleada.

La metodología empleada es cualitativa desde la perspectiva ontológica, epistemológica acorde al diseño de la investigación, con una postura paradigmática interpretativa, sustentada en la corriente del construccionismo social de Crotty (1981) y apuntalada en el método fenomenológico de Husserl (1979) con apoyo de la hermenéutica; usando como técnica la entrevista semiestructurada para la recolección de la información, posteriormente realizaré la categorización, cromatización y codificación de la información que surja de los informantes clave, lo que me permitió triangular posturas para precisar las categorías, subcategorías y hallazgos. Este estudio tiene gran coincidencia con mi estudio de tesis doctoral.

En las consideraciones y reflexiones finales, comenta que esta indagación le proporcionó la generación una visión emergente sobre la gestión de la

investigación universitaria, donde el gerente tendrá herramientas que le permitan eludir inconvenientes que le permitan asumir acciones orientadas hacia la generación, creación, recreación, conservación, sistematización y divulgación de conocimientos al servicio de las comunidades inter y extras universitarias. Además, las universidades mantienen un rol protagónico en el avance de la educación, ciencia, tecnología, y que deben de imaginarlo, es por medio de la actividad investigativa, tienen que plantearse estrategias con objetivos al progreso esta actividad en el ámbito universitario.

Sostiene que el docente universitario tiene la responsabilidad de las mejoras mediante teorías, métodos, procedimientos, sistemas, estrategias, desarrollando nuevas perspectivas y enfoques que permitan impulsar el desarrollo de la universidad, no menos cierto es, que la metodología utilizada produjo en mí una ruptura paradigmática en el abordaje de la realidad, expresado en una mirada distinta de ver las personas con quienes me relacioné en intercambios dialógicos discursivos y que un hecho inocultable y para quienes nos movemos en el mundo universitario, por lo que, desde las propias voces de mis informantes clave y mi experiencia no se percibe una gerencia activa en la búsqueda de promover las acciones investigativas en la colectividad docente.

En otra de las reflexiones finales de la tesis, expresa que las universidades mantienen un rol protagónico en el avance de la educación, ciencia, tecnología, por ello, están llamadas conservar la vanguardia, una forma de concebirlo, es por medio de la actividad investigativa, en este sentido, se debe formar gerente de investigación, docentes en el accionar investigativo, que se plantee estrategias con miras al desarrollo esta actividad en el recinto universitario.

Debido a la ausencia de planificación, políticas, estrategias, promoción de la actividad de investigación. Todo ello, me lleva a reflexionar que se está ejerciendo de manera en contraposición con la postmodernidad. Las semejanzas en cuanto

a la postura metodológica utilizada por Rivero (et. al.), serán un gran aporte a mi tesis doctoral

Siguiendo con los estudios referidos, presento a Lorenzo Armijos (2019), que realizo una tesis doctoral titulada: “Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE”. Este estudio se corresponde al tipo de investigación relacionado al tema de mi investigación, por cuanto los resultados van a enriquecer el conocimiento científico en la utilidad del análisis prospectivo en las organizaciones de la educación superior. Es de alto nivel descriptivo y de un diseño con coincidencias metodológicas, en razón que establece una relación en cuanto al tema del análisis prospectivo como herramienta de la planificación universitaria para su funcionamiento.

La Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE es seleccionada para la investigación, teniendo en cuenta que es una institución con tradición académica y científica, donde se evidencia el fomento de un pensamiento estratégico en la gestión, premisa clave para la aplicación del enfoque prospectivo y se analizó y caracterizó el sistema de planificación estratégica de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Para la recolección de información, se aplicaron dos (2) entrevistas, una al personal directivo en relación a la elaboración del Plan Estratégico Institucional y una segunda al personal docente y de apoyo de las Unidades de Planificación y del Centro de Estudios Estratégicos, relacionado con la Elaboración del Plan Estratégico del Plan Estratégico Institucional.

Analizando cada uno de los grupos de preguntas efectuadas, siguiendo la estructura correspondiente al cuestionario utilizado en la investigación: 1) Proceso de levantamiento de stakeholders; 2) Proceso metodológico prospectivo; y 3) Modelo de planificación estratégica a partir de análisis prospectivo para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Los resultados alcanzados permiten afirmar que se llegó a un conceso aceptable para todas las secciones del cuestionario. Al analizar el coeficiente de competencia experta, se evidencia que todos los expertos, tienen un nivel que cumple con el estándar requerido (≥ 0.8), lo cual permite validar el modelo propuesto, que puede ser presentado a la Institución, para su posible discusión, mejoramiento e implementación. La consulta a un panel de expertos determina que es plausible una generalización del modelo, a otras instituciones regidas por la misma normativa. Estos resultados dejan en evidencia que en el caso de esta universidad militar, el análisis prospectivo forma parte importante de la estructura estratégica, al momento de realizar los planes para el funcionamiento de esta institución.

Por otra parte, Eneko Astigarraga, (2016) realiza una tesis doctoral titulada: “Escenarios al 2025 para Mondragón Unibertsitatea”. En base de que en las últimas décadas, el ejercicio prospectivo ha ido consolidándose en su vertiente técnica y disciplinar a partir de dos grandes corrientes o escuelas, la francesa y la norteamericana. La primera de ellas, con incidencia y extensión en Europa y América Latina, se desarrolla a partir de la Prospectiva Estratégica; por su parte, la norteamericana, con notable influencia en el mundo anglosajón, toma como eje de desarrollo la futurología (Future Studies).

Por lo que, el análisis prospectivo en las planificaciones para la elaboración de un futuro, aún probabilístico único, mera extrapolación del pasado y presente, hace de la predicción un hecho (un escenario) indiscutible, a la vez que determina la organización y funcionamiento del sistema, sus instituciones e instrumentos, así como el contenido y la dirección en la gestión de los recursos. Teniendo esta tesis una concordancia lo más real posible a la problemática planteada en el estudio del análisis prospectivo como herramienta de la planificación en la UNELLEZ Cojedes. Astigarraga, (ob. cit.) identifica dos grandes tipos de escenarios: los exploratorios y los normativos, respectivamente, consistentes en describir las

tendencias y condiciones lógicas de un futuro posible a partir de una situación actual.

El proceso metodológico tiene sus particularidades, ya que, por una parte, integra algunas variantes provenientes de los trabajos que sobre Prospectiva se han desarrollado en el ámbito latinoamericano, y, en particular, los trabajos generados en el entorno de la Maestría de Prospectiva Estratégica del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores (ITESM) de Monterrey; estimando conveniente añadir al finalizar el proceso metodológico inicialmente propuesto, una revisión y actualización de las diferentes temáticas que han servido de base para la definición de los Escenarios, y, finalmente, para la selección del Escenario Meta. Esta última tarea, ha permitido elaborar y proponer unas Opciones Estratégicas y Líneas de Actuación que, potencialmente, pueden hacer avanzar hacia el Escenario Meta desde la realidad existente hoy en día.

Para los resultados de esta tesis, las diferentes fases desarrolladas a lo largo del proceso y la diversidad de participantes que han colaborado en los distintos pasos; ofreciéndose, de forma progresiva, una explicitación de los resultados parciales que se han ido obteniendo. Lo que en referencia a deja claro que además de los trabajos escritos (Escenarios), que formaron parte de la tesis y sus autores. Se muestran los escenarios que han obtenido una mayor probabilidad de suceder, para, finalmente, presentar el Escenario Meta o Escenario Apuesta resultante de esta tesis doctoral.

Mí siguiente referido, es Carmen, Elvis (2019) el cual ejecuta una Tesis de Grado Titulada “Prospectiva estratégica para rentabilizar la empresa pública ferrocarril Huancayo Huancavelica-2019”. Con el fin es determinar si la prospectiva estratégica causa efecto en la rentabilidad del Ferrocarril Huancayo Huancavelica, en ese sentido según los datos analizados longitudinalmente entre los años 2014 al 2018, con bajos ingresos y altos costos de operación.

Como hipótesis de trabajo refiere que, para revertir este problema, se tiene que desarrollar todo el proceso de la prospectiva estratégica, utilizando el método de escenarios y sus herramientas. Esta tesis demuestra que los análisis prospectivos también pueden ser hechos bajo hipótesis numérica, se pueden realizar con ayuda de la estadística. Esta investigación que se ha desarrollado es de diseño experimental, de subtipo cuasi experimental y de nivel exploratorio, explicativo, predictivo y aplicativo. Como técnica principal se utilizó la observación y las encuestas; y como instrumento, ficha de registro y cuestionarios.

Carmen (Ob.cit.), sostiene dice que la prospectiva estratégica, son posibilidades para solucionar problemas prospectivamente, a corto, mediano y largo plazo. Según su teoría nos dice que, al aplicar sus herramientas, nos permite seleccionar entre sus múltiples alternativas, el mejor escenario apuesta.

Según los resultados obtenidos en la investigación, la prospectiva estratégica determina posibles soluciones, a través del tiempo, mediante la selección de escenarios futuros apuesta, es recomendable su implementación, siguiendo todas sus etapas, secuencialmente paso a paso, ya que los resultados de cada etapa, son necesarios para el desarrollo de la siguiente etapa. Gracias al método de escenarios y la caja de herramientas, es posible solucionar problemas actuales de forma futura, ya sea a corto, mediano y largo plazo, donde la prospectiva, muestra escenarios apuesta, para que la organización pueda escoger y seleccionar el mejor de ellos

Hacer un análisis prospectivo en la UNELLEZ Cojedes puede, ser cualitativo o cuantitativo en cualquiera de sus áreas no debiera ser un problema, tiene el talento humano necesario, conocedores de las nuevas tecnologías y la posibilidad que se reestructure según pase el tiempo. No debería ser un problema hacer uso del análisis prospectivo en las planificaciones dentro de la UNELLEZ Cojedes.

2.4. Referentes Teóricos

2.4.1. Teoría prospectiva

La teoría prospectiva o teoría de las perspectivas fue desarrollada en 1979 por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky. Esta teoría describe como se toman decisiones financieras permite describir cómo las personas toman sus decisiones en situaciones donde deben decidir entre alternativas que involucran riesgo, por ejemplo decisiones financieras y su relación directa con la teoría de la utilidad esperada, demuestran que sus predicciones son analíticamente prospectivas. Según (Kahneman, y Tversky, 2000), afirman:

La teoría prospectiva es básicamente una refutación a la teoría de la utilidad esperada, la cual se creyó, por mucho tiempo, que era un reflejo certero de cómo la gente tomaba decisiones. Formulada por Von Neumann y Mortgensen, nos dice que los individuos eligen, en escenarios de riesgo (y adversos al riesgo), basados en la ponderación probabilística de la ocurrencia de eventos y de la utilidad que se espera que estos reporten. Kahneman y Tversky, mediante experimentos, prueban que esto último es incorrecto.

Esta teoría ayuda a entender por qué un individuo puede percibir en el futuro situaciones, favorables o adversas y que no están exentas de riesgos, por lo tanto la economía y el mercado financiero, pueden ser afectados por situaciones que generen incertidumbre. Las personas al tratar con una posibilidad futura Más, si esta es económica y a futuro, no dudara en establecer su prospectiva en función de sus ganancias, pero si se trata de una inversión a largo plazo, con ganancias sustanciales, la tomara, la seguirá, diagnosticara periódicamente, hasta obtener los resultados esperados, la teoría prospectiva, funciona según su aplicación en las diferentes organizaciones, analiza una situación y circunstancias específicas en función de su situación inicial, los análisis de posibles pérdidas o ganancias, pueden ser ciertas a futuro o adversos.

2.4.2. Teoría de la planificación estratégica

La teoría de la Administración de Henri Fayol (1841-1925). Publicado en el libro *L'Administration Industrielle générale*, publicada en Francia, 1916. Incluye varios elementos que ayudan a las organizaciones a concentrarse en lograr sus objetivos. Para hacer esto, necesitamos usar un subsistema de gestión para hacer que estos objetivos sean lo más fáciles posible. En primer lugar, la planificación surge como el recurso más importante y temprano para ejecutar la estrategia. Los planes se han llevado a cabo implícitamente durante siglos, desde que los humanos pusieron sus manos sobre los sabios. Muchos pensadores han expresado sus opiniones sobre este plan, pero inicialmente su principal preocupación era mostrar de dónde venía la empresa.

Entre las primeras definiciones de estrategia en el campo de la gerencia se encuentra la de Chandler (2003) citado por (Contreras, 2013: 161) como: "La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines". El autor hace una valoración del plan a cumplir por la empresa, tanto a corto plazo como a largo plazo en el cumplimiento de las metas establecidas en el plan inicial.

Por su parte, Idalberto Chiavenato (ob. cit: 220) plantea que "el proceso de la planeación estratégica se refiere al establecimiento de los objetivos y de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución". Por lo tanto, las organizaciones persiguen metas para asegurar resultados y mejorarse a sí mismas. De nuevo, Chiavenato (ob. cit: 220), refiere: que "el éxito Planear y definir los objetivos estarán en función de la selección de buenas estrategias, que permitan al responsable de la planeación desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recurso disponibles de la organización". En este sentido, la administración estratégica insiste en una vigilancia y evaluación basada en las ventajas del plan estratégico evaluando constantemente las oportunidades y amenazas de una organización

En este contexto, (Francés, 2006: 23) define: Por Planeación Estratégica o Administración Estratégica o Dirección Estratégica: “La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.

Igualmente (Dess y Lumpkin, 2003: 12), definen el concepto de dirección estratégica como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas Creando ventajas competitivas”. Aunque este modelo posee casi todos los aspectos que se deben tener en cuenta en la implementación del plan estratégico y lleva una secuencia a la planteada y actividades de diseño estratégico.

2.5. Referentes conceptuales

2.5.1. Prospectiva

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013: 15). Publica un trabajo titulado: Prospectiva y desarrollo. El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020, afirman que “El origen de la prospectiva a mediados del siglo XX se le atribuye a Gaston Berger, Fundador en 1957 del Centro Internacional de Prospectiva. Cuya finalidad era la de hacer estudios de escenarios futuros en lo administrativo y económico.

Según el diccionario de la Real Academia Española define Prospectiva, vo: Del lat. *tardío prospectivus*, der. del lat. *prospicere* 'mirar adelante', 'prever'. Que se refiere al futuro. Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia.

También, entre los primeros pensadores de la prospectiva se tiene al francés Bertrand de Jouvenel (1964), citado por con los trabajos de Gaston Berger y Michel Godet aportó en su escrito “L’art de la Conjecture” (El arte de adivinar) el concepto de “los futuros posibles o “futuribles”, es decir que el futuro se puede concebir como una realidad múltiple”. De manera que Jouvenel (ob. cit), citado

por Astigarraga (ob. cit) sostiene que en la imaginación el futuro puede existir como una realidad y que se puede analizar, y poder

Es decir, para la prospectiva, dichos futuros existen, aunque sea en el mundo de lo imaginario, pero pueden ser imaginados y analizados, y podemos conocer y escoger el más conveniente para construirlo desde la perspectivas del presente. Por lo tanto, según Astigarraga (ob. cit: 14), afirma “el enfoque defendido por Berger o Jouvenel, se presenta contrario al pensamiento predictivo determinista sobre el futuro”. Razones por lo cual, la prospectiva puede tener algo de una predictiva inferencial y mucho de especulativa, manteniendo siempre la incertidumbre de los futuros posible.

Godet, M. (1997), citado por (Rodríguez 2020, et. al: 11) define:

La prospectiva como una reflexión para la acción y la antifatalidad que ofrece una clave para comprender y explicar las crisis”. Se sabe que estas generalmente se generan de una falta de visión del futuro, malas planificaciones, falta de estrategias y malas decisiones, por otro lado, el autor citado se refiere a los factores antes nombrados como los “gérmenes de cambio”. Ya que al hacer mal uso de estos, terminan por generar una crisis en lo social, y económico.

Por lo que, hay que reflexionar que la prospectiva no pronostica el futuro, es una herramienta para construirlo; por lo tanto, se tendrá la oportunidad de poder manejar los posibles cambios o imprevistos y poder de innovar desde cualquier posible contexto que se presente en el entorno.

En este sentido, se sabe que la prospectividad es una herramienta que debe de usarse constantemente en la educación, donde el resultado final es el éxito, si tomamos en cuenta que también los estudiantes piensan en prospectiva, sabiendo que su finalidad es graduarse Rodríguez (ob. cit: 12). Opina:

La prospectiva en la educación es una disciplina dinámica y sistemática que analiza el comportamiento de los actores implicados (gobierno, entes reguladores de la educación superior, autoridades de las universidades, docentes y estudiantes). Además considera variables cuantitativas y cualitativas, con la finalidad de generar mecanismos que

guíen a la construcción de un futuro deseado en miras de un mejor desarrollo educativo.

Muchos autores tienen la tesis de que el análisis basado en prospectivas y planeación estratégicas tienen en sí, sobrentendidas el enfoque de futuro y conllevan el propósito transformador propio de la prospectiva, según Astigarraga (ob. cit: 16), afirma:

La prospectiva es una importante herramienta de apoyo a la planeación, a la reflexión estratégica y a la toma de decisiones que en situaciones de incertidumbre cada vez mayores deben asumir los decisores en todo tipo de organizaciones. La utilización de la prospectiva en el análisis externo o análisis del entorno de los procesos de planificación, planeamiento o planeación estratégica es clave a la hora de la identificación de tendencias y su impacto en el sistema analizado, en la elaboración escenarios de factores de éxito futuros, o en la reflexión estratégica y la formulación de estrategias.

El autor hace ver que hay una vinculación establecida en la finalidad de la planeación presente y la reflexión acerca del futuro. En este contexto, el análisis prospectivo es importante en la construcción de escenarios posibles, debe ser explicativo, se puede hacer comparaciones en cuanto a la planificación estratégica de una organización en el corto, mediano y largo plazo, no importando el campo disciplinario y eso le da un carácter interdisciplinario. Lo que implica, a la planificación estratégica interactuando con la prospectiva estratégica, puesto que la función de la primera es permitir el alcance de metas propuestas en base al análisis de los objetivos para la toma de decisiones con un seguimiento de resultados para mejorar la situación actual de una organización.

2.5.2. Análisis prospectivo

A mí juicio, entiendo que se debe analizar y comprender sucesos del pasado y del presente para idear un futuro, es estratégico. Lo que coloca al análisis prospectivo en un ejercicio mental con una base muy acentuada de probabilidades se dice que la historia se repite, razón por el cual no hay que dejar de imaginar de manera razonada que esa repetición se pueda construir con parámetros favorables, y que estos se puedan construir en el recorrido del

tiempo, a través de análisis periódicas que nos permita ver el avance analizado prospectivamente.

En este sentido, en un análisis realizado por (Mojica, 2008: 2), sobre La Prospectiva o el Arte de la Conjetura” como lo denominaba Jouvenel, afirma:

Al analizar el futuro por medio del forecasting (conjetura) estamos asumiendo que tenemos información y por lo tanto buenas razones para servirnos de las leyes de probabilidad. Michel Godet, muy cauteloso, explica sin embargo, que los resultados del forecasting solo nos autorizan a “reducir la incertidumbre”. La prospectiva, por su parte, se siente muy tranquila en aguas de mayor incertidumbre y en ámbitos de alta turbulencia porque no pretende probabilizar los eventos del futuro sino entrar en él mediante “el arte de la conjetura” y construir la mejor opción que encuentre, después de examinar las más importantes.

Por lo tanto, el análisis prospectivo no predice eventos futuros. Entre otras cosas porque, la epistemología sobre la prospectiva deja en evidencia que el análisis prospectivo vinculará el pensamiento estratégico y los planes estratégicos con un posible escenario futuro, esto tiene un carácter participativo en la construcción de una visión de desarrollo futuro de todos los actores de una organización.

2.5.3. Pensamiento prospectivo

Definir el pensamiento prospectivo y/o todo lo relacionado a la prospectividad, es un tema donde siempre se va a terminar haciendo referencias al futuro posible, construido, para favorecer cierto plan personal o de una organización, podemos preguntar ¿Qué alternativas serían favorables en el futuro? ¿Cómo hacerlo? Y aun así, siempre estará la incertidumbre del tiempo futuro, según Rodríguez (ob cit: 12), afirma:

El futuro lo podemos construir, dependerá de las acciones que ejecutemos o no en el presente, es decir está por hacerse, pero es imprescindible que se vaya trazando el camino, la planificación debe enfocarse en las capacidades y competencias que se desee desarrollar en un futuro no muy lejano, estableciendo escenarios para cada organización a través de lineamientos estratégicos, su filosofía y

actividades, donde cada una esté alineada con el fin de anticipar eventos que sean adversos o positivos, de tal manera que se aprovechen las oportunidades o contrarresten las amenazas futuras que ponen en riesgo al plan de acción.

De todo lo anterior, definir términos con relación a la prospectiva, estamos de cierta manera reciclando términos diferentes que tienen un mismo fin, la diferencia sería el tipo de uso que se esté en desarrollo y que herramientas se utilicen para elaborarla.

El pensamiento prospectivo procede de la escuela francesa tiene en Jouvenel (1964) citado por Astiarraga (ob cit: 14) el cual se basaba en visiones anticipadas de posibles cosas o sucesos Según Rodríguez (2014:95), afirma:

En la prospectiva, el pensamiento prospectivo es igual a la anticipación, ya que se realizan análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten las variables y los diferentes actores con sus múltiples interrelaciones, en busca de discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de información, con el propósito de extraer, mediante procesamientos adecuados.

De esto, dice el autor opina haciendo una revisión de los escenarios pasados y presente, nos facilitara tener acumulación de volúmenes de datos, tal que, cuidadosamente se identifiquen los favorables y no favorables y se logre hacer una selección de los más adecuados y se puedan incorporar al estudio que se esté realizando de momento, con el fin de minimizar posibles errores en las ideas a desarrollar.

2.5.4. Estrategias

En el apartado anterior de la prospectiva, se da ver claramente que las visiones futuristas tienen un carácter del cumplimiento de metas, basadas en las estrategias, estas tuvieron su origen en un pasado remoto en las antiguas civilizaciones, por esta razón, debemos conocer la etimología de la palabra estrategia, tal como aparece en los Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Según (Tsegaamlak, 2014, p. 1).

El término estrategia viene del griego «Estrategos» que significa «un general». A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan Ejército y Acaudillar. El verbo griego, Estrategos significa: Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos». El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años.

En este sentido, se hace una descripción más específica del término para una organización. Según (David, 2013, p. 9).

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos.

Serna, 2008: 57)) define. “Aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización”.

Algunos autores son más amplios en las definiciones. (David, ob cit.:11) opina

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas....Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

En este sentido, algunos autores hacen uso del inglés para una definición. (Tsegaamlak, ob. cit: 1). Refiere

La Dirección Estratégica parte del inglés “Estratégica Management” y se entiende por la filosofía de gestión empresarial que pretende alinear los esfuerzos de las organizaciones hacia transformaciones sostenibles en el largo plazo. Privilegia el análisis del entorno y el uso de técnicas prospectivas.

En este contexto, la evolución de la Dirección Estratégica se llevó a cabo a finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas inventaron un enfoque sistemático para decidir el lugar y la manera en que la empresa realizaría sus negocios futuros. En este sentido, (David, 2013: 5) refiere que “el término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta”.

De esta manera hacen una aclaratoria acerca de las diferentes maneras de nombrar la gerencia estratégica, según el uso de los autores. (González et al, 2019, p.4). También, Otros autores utilizan terminologías diferentes, sin cambiar el contexto.

Según (David, ob cit: .11) Opina.

La administración estratégica, también denominada dirección estratégica, direccionamiento estratégico, gerencia estratégica o planificación estratégica, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes.

De esta manera hacen una aclaratoria acerca de las diferentes maneras de nombrar la gerencia estratégica, según el uso de los autores. (González et al, 2019: 4).

Mintzberg (1987), citado de (Montoya, 2009: 25).

(...) una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican.

Mintzberg, 1987), citado por (Montoya ob cit: 26).

Es por ello que en su artículo de 1978, el autor propone que la estrategia en general, y la estrategia realizada en particular, podrían ser definidas como un patrón en un flujo de decisiones, con la anotación que una decisión es definida como un compromiso a la acción, usualmente un compromiso de recursos. En otras palabras, cuando una secuencia de decisiones en algún área muestra consistencia sobre el tiempo, podría considerarse que se ha formado una estrategia.

De todo lo anterior, los investigadores de la gerencia estratégica tienen variadas definiciones del tema en cuestión, pero al investigarse dichas definiciones vemos que solo cambian la forma de expresarlo, el contexto es el mismo, según el tema que se investigue.

Clímaco, 2012: 489) sostiene que “como acciones identificables, es un producto del siglo XX. Su área de competencia genética fue en ambos casos la económica, pero, se abrió camino hacia todos los demás sectores”. En la actualidad es una herramienta de uso frecuente en todos los ámbitos de las organizaciones. En este sentido, el gerente estratégico debe ser dinámico, conocedor de las herramientas tecnológica, sentirse parte de un equipo de trabajo y tener en cuenta que las decisiones se toman para beneficio de una organización.

2.5.5. Planificación estratégica

La planificación estratégica como herramienta de control de gestión en la gerencia avanzada, está basada en una serie de pasos que el gerente de una organización deberá realizar, tomando en consideración todas las posibles fallas que se puedan presentar en el sistema un organizacional, además de diseñar o aplicar una metodología que permita elegir la mejor de las opciones para la toma de una decisión adecuada, eficaz y efectiva en la solución de un problema. En virtud de ello, se hace indispensable que las organizaciones, deban estar continuamente investigando el entorno, y en particular, el sector en el cual la organización se encuentra incluida, debido a que la planificación define posteriormente una

dirección de control de gestión estratégica a través de una serie de diferentes decisiones.

En la planificación estratégica se reconoce el liderazgo y la toma de decisiones necesarias a las demandas del ambiente inmediato y futuro. En este sentido, el gerente es un pensador estratégico para cambiar y transformar y llevar a las organizaciones en la consecución de nuevos conocimientos y objetivos. Para diseñar nuevas estrategias, basada en las nuevas tecnologías para enfrentar los riesgos futuros que se presentan con la globalización de los negocios y a su vez, obtener herramientas nuevas para el diseño de planes estratégicos adaptado a las nuevas realidades.

(Chiavenato y Sapiro, 2011:14) citan a Drucker (2006), que afirmaba.

La teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización. Argumentaba que el propósito del estratega era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico según el cual, al usar conscientemente una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado.

El propósito de la estrategia es el punto de inicio para una visión y acción estratégica de la organización. Tomando en cuenta que debía lograr la movilización de las personas, no era suficiente para ese momento. No obstante, a pesar de que moviliza a las personas e impulsa a la organización, no es suficiente para el momento actual. Se debe convertir en una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones del entorno en el cual deben lograrse los objetivos propuestos

En este sentido, (Chiavenato y Sapiro, ob cit:1) afirman que “El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la

organización. De manera que, la planificación estratégica debe tenerse como una guía de acciones para lograr los objetivos generales de una organización.

Kardousli (2019), realizó una Tesis de Grado Titulada “La toma de decisión desde las lógicas organizacionales en las empresas venezolanas”. Describe la evolución del pensamiento administrativo en el siglo XX, que abarca las perspectivas de diversas escuelas o teorías de la organización que han permeado la praxis empresarial. En este orden de ideas, considera al individuo como el *homo economicus*; es decir, una máquina biológica, racional y económica; y a la empresa, como un sistema cerrado sin interrelación con el entorno.

Por tanto, este no logra desarrollar una teoría hacia la dirección empresarial, todo lo contrario, se centra en el pragmatismo del aumento de la productividad. Es decir, mantiene que lo que se invierte en materia prima, se recupera con la producción, sin pérdidas. Actualmente, dice que todo lo que se produce es vendido y la función comercial es primordial, donde la adecuación de un producto o servicio está directamente dirigida a las necesidades de los consumidores, la calidad y el cumplimiento de plazos de tiempo.

Los supuestos epistemológicos más determinantes en la toma de decisiones en las gestiones gerenciales han sido el enfoque analítico matemático, donde se parte de una lógica administrativa, estadística y contable, como único modelo viable en este proceso decisorio, desde esta visión positivista del mundo se considera que solo aquello que puede ser medido es tomado en cuenta. La perspectiva racionalista asume la utilidad como base del modelo matemático, destacando la expectativa de la utilidad; es decir, el individuo elige entre distintas alternativas aquella que le provea mayor utilidad, mientras que el enfoque causal – lineal, sigue un modelo causa–efecto en la toma de decisiones.

En este sentido, la información es un componente crítico para la gestión gerencial, resalta que esta es totalmente importante y que sin ella es imposible tomar decisiones. Por lo tanto, la información es la base del conocimiento necesario

para analizar estratégicamente las variables consideradas plenamente dependientes para la planificación una gestión gerencial estratégica. Por otra parte, explica que cuando se toma decisiones el individuo pasa por una serie de emociones, lo cual relaciona estrechamente con la información y su uso; ya que la cantidad y su procesamiento dependen de factores condicionantes como el tiempo, la dinámica organizacional y la planificación del proceso decisorio. En síntesis, declara que al usar información en la toma de decisiones siempre se experimentarán emociones que puedan afectar el proceso.

2.6. Glosario de términos

2.6.1. Estado del arte: Es una revisión de las propuestas de investigación y sus productos y el desarrollo teórico investigativo y social del fenómeno. (Patiño, 2016: 169).

2.6.2. Prospectiva: Ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.

2.6.3. Análisis prospectivo: herramienta utilizada en prospectiva para estructurar la reflexión colectiva sobre el futuro de un sistema determinado: una empresa u organización, un sector de actividad, un territorio

2.6.4. Pensamiento prospectivo: es igual a la anticipación, ya que se realizan análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten las variables y los diferentes actores con sus múltiples interrelaciones, en busca de discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de

2.6.5. Gerencia estratégica: Es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones (González, ob. cit., 2019: 244).

2.6.6. Pensamiento estratégico: Es la forma en que los estrategas visualizan el mundo exterior, situaciones desafiantes e inciertas, definiendo técnicas para

definición y resolución de problemas. (Chiavenato y Sapiro, 2011) citados por (González ob.cit: 250).

2.6.7. Incertidumbre: El concepto alude no solo a la rareza de este fenómeno, sino a la fragilidad del conocimiento humano y los límites del aprendizaje. (Smolje, A. 2013: 18).

ESCENARIO III

VISIÓN METÓDICA DEL ESTUDIO

*“En tres tiempos se divide la vida
en presente, pasado y futuro.
De éstos, el presente es brevísimo;
el futuro, dudoso; el pasado, cierto.”*
Lucio Anjeo Séneca



3.1. Fundamentación ontológica

Para comprender el pensamiento ontológico es preciso conceptualizarlo, Aristóteles la llamo a la ontología “filosofía primera” y luego le cambio el nombre a metafísica, ya que para Aristóteles ambas conciben el mundo desde un escenario real. (Gruber, 1993: 199), comprendió que “para entender la realidad, describe que es incontestable, formando una reflexión conceptual entendible”. (p.199). En consecuencia, cada persona tiene una visión de la realidad diferente debido a su entorno social y las peculiaridades, Cuando socialmente se reúnen en cualquier tipo de asociación puede originar conocimiento y comienza a diferenciar el presente en que vive y el futuro que desconoce, desde este contexto genera la intersubjetividad y que se representa como la investigación o el problema.

Siguiendo con la postura ontológica, el fenómeno estudiado tiene visión intersubjetiva, cada quien sabe de dónde viene, todos generamos el conocimiento en ocasiones retroalimentándonos del pasado y solo vemos el futuro desde una perspectiva. La manera de interpretar la realidad de los informantes en correspondencia al fenómeno que se estudia, debe construirse desde las

versiones de cada informante clave. Entonces, desde toda esta dimensión ontológica emergerá una realidad social

Desde este enfoque he realizado el trabajo con esta base ontológica, con la finalidad de hacer emerger la realidad desde la perspectiva del ser humano en la importancia del análisis prospectivo como herramienta en la planificación de la UNELLEZ Cojedes. Por lo que, desde esta ciencia cuyo fundamento filosófico, me permite visualizar la dimensión axiológica de cada informante clave, lo que le da una connotación ontológica a esta investigación de tesis doctoral.

3.2. Fundamentación epistemológica

El marco epistemológico en el que se apoya la metodología cualitativa contraría el modelo de pensamiento positivista; La epistemología es definida por (Ricci, 1999: 67) define la epistemología como: la interactuación de las cosas, con fenómenos, con hombres y finalmente con el trascendente. Esto, que ocurre en la zona personal y cotidiana, también ocurre en el campo científico.

Se refiere a formas de conocimiento y aprendizaje del mundo social. Desde el punto de vista de la investigación cualitativa, la realidad epistémica requiere una percepción cognitiva, pensamiento, sentimiento y actuación, típico de estos temas cognitivos. En este sentido, he destacado la base epistemológica para los propósitos del presente estudio, ya que esto significa que el conocimiento de mis temas de investigación en relación con el análisis prospectivo como una herramienta de la planificación. En la formación, tal conocimiento y los factores que lo influyen para incluir el surgimiento de la perspectiva ontológica de esta investigación.

3.3. Tipo de investigación

El carácter flexible y abierto de la investigación seleccione un estudio de paradigma interpretativo, que me permitirá apoyarme en lo Fenomenológico-Hermenéutico, Husserl (1992).), citado por Fuster (2019) opina "la fenomenología

otorga un nuevo método descriptivo y una ciencia apriorística que se desglosa de él y que está destinada a suministrar el órgano fundamental para una filosofía rigurosamente científica". Por lo tanto, aplicaré las técnicas metodológicas acordes con este tipo de investigaciones, esto en referencia a que como investigador debo interactuar por un tiempo definido con los informantes, y esto me permitirá obtener la información que se genera solo a través de un dialogo". Igualmente (Strauss y Corbin, 2002: 110), afirman que "las investigaciones cualitativas produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación"

En este contexto, como un requisito indispensable es la aplicación de un esquema metodológico que va a garantizar de una forma lógica, sistemática y coherente, a través de la utilización de procesos, métodos, así como, técnicas para el alcance de los objetivos. De esta manera, buscaré la organización de todos los factores comprendidos en esta investigación de una forma objetiva y clara, con la finalidad de acercarme lo máximo a la realidad del estudio a realizar. Dentro de este orden de ideas, se describiré los aspectos metodológicos a aplicar en el desarrollo de las tesis; referidas a tipo de investigación, recolección de datos; además de los instrumentos del estudio que se utilizaré.

3.4. Adscripción paradigmática

El paradigma interpretativo nace en Europa en los finales del siglo XIX y principio del siglo XX, en Inglaterra, Alemania y Francia, a los teólogos protestantes se les tiene como los que para su interpretaciones, utilizaban el termino hermenéutica para darle significado de la Biblia, en contradicción de los significados eclesiásticos tradicionales.

El paradigma interpretativo cambia la medición, los parámetros observables que le da un carácter rígido a las investigaciones, por la comprensión y la interpretación de la realidad que no se aplica en el paradigma positivista. Asimismo, el paradigma interpretativo destaca, el principio de la subjetividad con

relación al principio objetividad. Por consiguiente, mi investigación, está adscrita al paradigma interpretativo de Martínez (2009). Este hace referencia a las investigaciones cualitativas, ya que no se cuantifican datos, sino que hay una interpretación manifiesta con la intención de develar las voces de los versionantes, que luego serán organizados en un esquema teórico para exponer la teoría que ha surgido del estudio.

3.5. Diseño de la investigación

Una vez analizado el problema formulado, no se puede conocer la realidad con exactitud, solamente se pueden hacer interpretaciones teóricas condicionadas por la interpretación de las voces de los actores que participan en la investigación y compararla con la epistemología nacida de otras investigaciones con referencia al caso de estudio.

Por lo tanto, la continuidad metodológica se sustentará en la teoría fundamentada de Strauss Y Corbin (1990) citado por Aguirre y Jaramillo (ob. Cit.), que es una teoría que se establece con una modalidad sistémica, porque se realiza un proceso de registro y categorización. En este contexto, la investigación se enmarca en lo dialectico porque se categorizan los argumentos de los versionantes por medio de la síntesis y como la información se obtiene mediante conversaciones basadas en preguntas, diremos que también está fundamentada en la mayéutica. En este sentido, será hermenéutica todo el proceso terminará en una interpretación de datos todos generados desde la teoría sustantiva, que permitirá hacer las comparaciones de cada uno de los versionantes de esta investigación.

De acuerdo al proceso a desarrollar en esta investigación cualitativa, se creará un diseño de recolección de información que permita el logro de todos los objetivos planteados. En este sentido, (Martínez, 2006: 249) opina que "...no existe un tipo único de técnicas de búsqueda y recolección de la información. ...en cada caso la determina el tipo de problema que se está investigando".

3.6. Sujetos de estudio

En la presente tesis, los sujetos de estudio se encuentran constituidos por todo el personal que haya ejercido o este activo ejerciendo como coordinador, jefe de dependencias administrativas, jefe de subprograma o jefe de subprograma, de la UNELLEZ Cojedes, de los cuales seleccionare algunos informantes clave, como lo definen (Martínez, 2004: 86) un informante clave es aquel que “Introduce al investigador ante los demás, le sugiere ideas y formas de relacionarse, le previene de los peligros, responde por el ante el grupo y, en resumen, le hace de puente con la comunidad”.

El presente estudio utilizare una muestra intencional definida por Martínez (2004: 86) opina “elige una serie de criterios que se consideran necesarios o altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación”.

Por consiguiente, dentro de los criterios de inclusión estipulados para la selección de los informantes clave se encuentran:

- 1- Dos (2) Docentes con antigüedad mayor a Diez (10) años. Con estudios de cuarto nivel y que hayan ejercido cargos en dependencias administrativos como jefe o Director
- 2- Un (1) Docente con antigüedad mayor a Diez (10) años. con estudios de cuarto nivel y haya ejercido cargo como jefe de programa o subprograma académico.
- 3- Dos (2) trabajadores del Personal administrativo, con antigüedad mayor a Diez (10) años, con estudios de cuarto nivel o pregrado, activo y con cargos de responsabilidad de jefe o subjefe de alguna dependencia de la UNELLEZ Cojedes.

3.7. Técnicas de recolección de información

La recopilación de información en la que esta investigación está orientada es adecuada para la búsqueda de información. El investigador puede aplicar los

diversos métodos que él considera necesarios para la búsqueda de la objetividad, y esto permite trabajar con varias estrategias de recolección. En este contexto, vernos (Hernández, Fernández y Baptista, 2.009: 409) refieren.

(...) los instrumentos no son estandarizados, en ella se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual. Además, recolecta datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes.

En esta investigación es preciso hacer una acertada selección de los instrumentos de investigación a utilizar, así como una cuidadosa elaboración de los mismos, porque de ellos depende el acceso a una información real del objeto de estudio. De igual manera Ryan y Bernard, (2003), citado por Fernández (2006). Afirman “Cada uno de estos métodos de análisis tiene sus ventajas y desventajas. Algunos son apropiados para explorar datos, otros para hacer comparaciones y otros para construir y probar modelos. Ninguno lo hace todo”. De manera que una adecuada selección de los instrumentos, definirá todo el trabajo que se realice, tomando en cuenta que el investigador debe mantener la objetividad y que de esta manera la información que se obtiene es realmente la de los informantes.

Para la presente investigación las técnicas de recolección de la información están definidas en la entrevista semiestructurada. En las investigaciones cualitativas se estudia el comportamiento de los datos recopilados Taylor y Bodgan (1986) citado por (Hemilse, 2011: 1), manifiesta lo siguiente: “En las investigaciones sociales cualitativas, el análisis de datos no es una fase del proceso de investigación sino un proceso en continuo progreso, dinámico y creativo.

La entrevista semiestructurada, se fundamenta en una serie de preguntas relacionadas con la investigación y el entrevistador, introducir ítems para profundizar información sobre el tema investigado. Si el investigador considera necesario introducir alguna aclaratoria que ayude al entrevistado a mantenerse en el tema, si este no llegase a entender el trasfondo de la pregunta. Afirma

Hernández et. al 2009: 410). El investigador nunca debe olvidar quién es y por qué está en el contexto.

Según opina (Martínez, 2006: 139)

El contexto verbal permite, asimismo, motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, prevenir una falsificación, reducir los formalismos, las exageraciones y las distorsiones, estimular su memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explorar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes.

Los informantes viven la realidad en estudio, su visión y perspectiva de lo vivido van a proporcionar las categorías de la investigación. Mediante las comparaciones constantes entre ellas, se va estableciendo el patrón que las relaciona y así emerge una teoría que expone la realidad de la investigación. En este sentido, el investigador introducirá de manera objetiva preguntas que servirán para ampliar la información del interlocutor, de manera que la entrevista se haga dinámica, para que el informante pueda ampliar la respuesta que esté dando en su momento.

Así mismo, desarrollare una entrevista semiestructurada definida por (Martínez, 2004: 93) como “un instrumento técnico, de gran relevancia epistemológica con un diálogo corriente y que puede complementarse con otras técnicas, según a la naturaleza de la investigación”. Mediante dicha técnicas obtendré la información necesaria para la ejecución del presente estudio en la UNELLEZ Cojedes, actualmente a las direcciones que funcionan en esta institución, se han caracterizado por el cumplimiento de sus responsabilidades, por lo tanto, considero que la escogencia de dichos informante fue la más ajustada a los parámetros propuestos como características para los sujetos de estudio nombradas anteriormente y a los que realice las siguientes preguntas.

Tabla 1

Preguntas para la entrevista semiestructurada

Preguntas	1.- ¿Puede usted indicar que entiende por perspectivas y prospectivas? (contextualizar).
	2.- ¿Cómo relacionaría usted el término análisis prospectivo en las organizaciones en cuanto a su desarrollo?
	3.- ¿Qué considerarías en la importancia del análisis prospectivo para realizar una planificación estratégica a largo plazo?
	4.- ¿Cuáles son las ventajas que pueda considerar usted de realizar un análisis prospectivo, para realizar una planificación de sus labores dentro de la UNELLEZ VIPI?
	5.- ¿Cuál es su opinión acerca del uso el análisis prospectivo en cuanto a la continuidad de las planificaciones dentro de la UNELLEZ VIPI, a mediano y/o largo plazo?
	6.- ¿Puede usted diferenciar el pensamiento prospectivo del pensamiento estratégico? (contextualizar).

Fuente: Elaboración propia (2023).

3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Una vez terminado la fase de las entrevistas semiestructurada de la investigación, se pasa a la siguiente fase, que consiste en el análisis de las voces de los versionantes que se encuentran en los instrumentos de recolección información y hacer una sistematización de toda la información obtenida durante las observaciones participativas.

Según (Martínez, 2.006: 140), “Esta segunda parte tiene por finalidad describir las etapas y procesos que permitirán la emergencia de la posible estructura

teórica, "implícita" en el material recopilado en las entrevistas". El mismo autor divide el análisis en cuatro etapas, las cuales señalo a continuación:

3.9. Registro y Categorización

En la primera etapa que trata del registro del análisis de información debe de hacerse en forma ordenada, tomando en cuenta el orden cronológico de las entrevistas, fechas y hora, la participación realizada a los versionantes, así como la ubicación, se tomaran fotos y otros tipos registros digitales; si lo permiten los entrevistados

En la segunda etapa, procedí sistematizar las entrevista mediante matrices por cada infórmate clave en las cuales se enumeran las líneas, resaltan en colores la ideas centrales de las cuales emergen las categorías y subcategorías para posteriormente ser codificadas, en correspondencia con (Strauss y Corbin, 2002: 110), quienes mencionan que "la codificación abierta es el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones". Al tener un registro confiable procedo a asignarles una codificación que nos permitirá tener una visión más clara de estos, En este, se pueden utilizar números o letras, lo que le permitirá al investigador recordar y acceder con solo recordar una codificación.

Tabla 2

Matriz de sistematización. Categorización abierta

Línea	Información proporcionada por el informante	Categoría emergente	Subcategoría	Código
-------	---	---------------------	--------------	--------

Fuente: Elaboración propia (2023).

Posteriormente, seguiré con el proceso de la categorización axial. Según Straus y Corbin (2010), citado por (Flores, 2016: 11), es el proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías, es decir, ésta ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías" en la cual separe y agrupe las categorías

según los colores asignados con sus respectivas subcategorías por cada informante clave, con la finalidad de resumir y ordenar los aportes del mismo.

Tabla 3

Categorización Axial

Categorías Emergentes	Subcategorías	Códigos
------------------------------	----------------------	----------------

Fuente: Elaboración propia (2023).

Paso seguido, procedí a ejecutar una matriz con las ideas centrales según los colores asignados e identificados con sus líneas, de cada uno informantes clave, con la finalidad de realizar la comprensión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el entrevistador y los informantes clave.

Tabla 4

Comprensión e interpretación de los significados que emerjan de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave.

Subcategorías y Códigos:

Información Develada por los Informantes Clave	Comprensión
---	--------------------

Interpretación:

Fuente: Elaboración propia (2023).

En esta etapa realizaré un análisis a profundidad, cuya finalidad es la de poder comprender la versión del informante, luego de esto se procederá a interpretar desde mi discernimiento lo que haya comprendido de las versiones de los informante. Posteriormente construí una tabla para la identificación de los informantes.

Tabla 5

Identificación de los Informantes

Informante Clave	Color
-------------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia (2023).

Seguidamente, mostraré el resultado integrado de las categorías y subcategorías., reflejando de manera individual cada una de las unidades emergidas a partir de la entrevista a los informantes clave.

Tabla 6

Representación del resultado constituido de las categorías y subcategorías.

Informante Clave		1	2	3
Categoría	Subcategoría			

Fuente: Elaboración propia (2023).

Para concluir la comprensión e interpretación de la información, efectuaré la confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes en las versiones de los informantes clave, cuya intención es tener una perspectiva general de las voces y las emergencias de las subcategorías por cada informante clave.

Tabla 7

Confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes en los relatos de los informantes claves.

Informante Clave		1	2	3
Categoría	Subcategoría			

Fuente: Elaboración propia (2023).

3.10. Contrastación

En esta fase el investigador relacionará los resultados obtenidos con que se presentan en el marco teórico referencial que hayan hecho en investigaciones parecidas ya existentes. En este sentido (Martínez2.006: 142), afirma. “Esta etapa de la investigación consistirá en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial, para ver cómo aparecen desde perspectivas diferentes”.

3.11. Triangulación

Para esta fase se verificarán la información mediante una triangulación de versionantes, la hermenéutica y el investigador.

Según Patton citado por (Álvarez y Gayou, 2.003: 5). Sostiene que:

Para realizar la triangulación de datos es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del fenómeno sean de corte cualitativo para que éstos sean equiparables. Esta triangulación consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos.

3.12. Reflexionar

En esta fase se realizarán los análisis de la triangulación a través de la sistematización de las entrevistas, lo que nos permitirá hacer las interpretaciones correspondientes a la investigación, analizar con un criterio no subjetivo y obtener una teorización. Se hace una revisión a profundidad de todo el proceso de la investigación realizada y determinamos el alcance de las acciones y observaciones, al igual que las consecuencias de las posibles faltas y subjetividades de la acción. Al terminar el procedimiento anterior se harán las reflexiones y argumentaciones.

ESCENARIO IV

CONSTRUCTO TEÓRICO

*“Me interesa saber
Cómo es el futuro,
porque es el sitio donde
Voy a pasar el resto de
Mi vida”*

Woody Allen



En el presente escenario se develan los significados referentes al aprendizaje cooperativo en la formación profesional universitaria desde la visión fenomenología de los docentes UNELLEZ VIPI, describo el discurso de mis informantes claves, los cuales constituyen el aporte en la elaboración de un constructo teórico que finalmente desplegué como producto de este trabajo investigativo. Los resultados obtenidos provenientes de la entrevista semiestructurada presentan la realidad del fenómeno tal y como ocurrió.

Se consideraron las diferentes entrevistas a cada informante con la intención de ayudar a la comprensión de las diferentes contribuciones en las categorías de análisis y sus diferentes dimensiones. Logrando dar respuesta a las interrogantes presentadas en el planteamiento: ¿Cómo se relacionan los conceptos acerca del aprendizaje cooperativo de los docentes de la UNELLEZ VIPI? ¿Cómo se comprende el aprendizaje cooperativo en la formación profesional universitaria desde la percepción fenomenológica de los docentes UNELLEZ VIPI? ¿Cuál es

interpretación del sistema conceptual de los docentes UNELLEZ VIPI sobre el aprendizaje cooperativo en la formación profesional universitaria? ¿De qué manera se puede generar una aproximación teórica relacionada al aprendizaje cooperativo en la formación profesional universitaria desde la percepción fenomenológica de los docentes?

A partir, de las cuales se generaron mis propósitos de investigación, siendo desarrollados bajo una matriz onto-epistémica y metodológica de orden cualitativo; bajo la dirección de una metodología fenomenológica- hermenéutica, la cual permitió triangular la información a través de matrices para luego generar la aproximación teórica respectiva. Por consiguiente, se despliega la categorización abierta y axial definida por Guba (1990) como “la codificación abierta es el proceso mediante el cual se identifican conceptos y se descubren los datos, sus propiedades y dimensiones. La Codificación axial es el proceso de vinculación entre las categorías y sus subcategorías” (p. 110).

Tabla 8

Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada. Categorías preestablecidas de: **Conocimientos Previos, Análisis Prospectivo, Planificación Estratégica, Ventajas, Gestión Administrativa, Diferencia de Pensamiento: Participación Conceptual, Asociación de ideas, Contexto Comercial, Bases de la Planificación, Talento Humano, Pensamiento Prospectivo, Pensamiento Prospectivo, No Realizan Análisis Prospectivos, análisis Simple.**

Línea	Información proporcionada por el informante clave 1	Categoría Emergente	Subcategoría	Código
1	1.- ¿Puede usted indicar			
2	que entiende por			
3	perspectivas y			
4	prospectivas?			
5	(contextualizar).R-			
6	Perspectiva: es como			

7	percibo la situación en un	Conocimientos	Participación	CPPC/IC1.L6-
8	determinado momento.	Previos	Conceptual	11
9	Prospectiva: situación			
10	relacionada con el futuro,			
11	como quiero verlo en el			
12	mañana.			
13	2.- ¿Cómo relacionaría			
14	usted el término análisis			
15	prospectivo en las			
16	organizaciones en cuanto			
17	a su desarrollo?			
18	R.- Lo relaciono en			
19	cuanto a que las	Análisis	Asociación de	APAI/IC1.L19
20	organizaciones deben ir	Prospectivo	ideas	-22
21	actualizando todo lo			
22	relacionado a su			
23	estructura organizativa,			
24	así como también el uso			
25	de tecnología y			
26	herramientas			
27	actualizadas.			
28	3.- ¿Qué considerarías			
29	en la importancia del			
30	análisis prospectivo para			
31	realizar			
32	una planificación			
33	estratégica a largo plazo			
34	R.- La actualización en	Planificación	Contexto	PPCC/IC1.L3
35	todos los aspectos es	Estratégica	Comercial	2-38
36	importante para poder			
37	competir con otras			
38	organizaciones de			
39	acuerdo al servicio que			
40	se presta.			
41	4.- ¿Cuáles son las			
42	ventajas que pueda			
43	considerar usted de			
44	realizar un análisis			
45	prospectivo, para realizar			

46	una planificación de sus			
47	labores dentro de la			
48	UNELLEZ VIPI?			
49	R.- Te lo voy a decir de			
50	forma directa, hay que	Ventajas	Bases de la	VBP/IC1.L48-
51	tener claro con que		Planificación	52
52	contamos para poder			
53	planificar y mira que lo			
54	tenemos, hay una gran	Ventajas	Talento	VTHC/IC1.L5
55	cantidad de profesionales		Humano	3-55
56	capaces y conocedores		Calificado	
57	del tema. Eso es a favor			
58	cuando pensamos en un			
59	análisis para lo que se			
60	requiere para cambiar o	Ventajas	Pensamiento	VPP/IC1.L58-
61	mejorar el presente por		Prospectivo	65
62	un mejor futuro, para			
63	nosotros es prosperar o			
64	prospectivo, con estas			
65	ideas nos encaminamos			
66	hacia donde queremos			
67	llegar.			
68	5.- ¿Cuál es su opinión			
69	acerca del uso el análisis			
70	prospectivo en cuanto a			
71	la continuidad de las			
72	planificaciones dentro de			
73	la UNELLEZ VIPI, a			
74	mediano y/o largo plazo?			
75	R.- En la institución no se	Gestión	No Realizan	GANRAP/IC1
76	realiza un análisis de esa	Administrativa	Análisis	.L73-80
77	naturaleza, todos los		Prospectivo	
78	años se realiza el POA			
79	como requisito del			
80	ministerio, pero lo que se			
81	plasma allí se cumple			
82	muy poco o nada. No se			
83	cuenta con los recursos y			
84	tecnología necesarios			

85	para lograr los objetivos a			
86	cabalidad.			
87	6.- ¿Puede usted			
88	diferenciar el			
89	pensamiento prospectivo			
90	del pensamiento			
91	estratégico?			
92	(contextualizar).			
93	R- Los dos se relacionan	Diferencias de	Análisis	DPAS/IC1.L
94	y van de la mano el	pensamiento	Simple	91-99
95	pensamiento prospectivo			
96	es futuro, cambios que se			
97	requieren para competir y			
98	el pensamiento			
99	estratégico son las			
	estrategias para realizar			
	esos cambios			

Fuente: Adaptación de Strauss y Corbin (2002)
Elaboración propia (2023)

Posteriormente, luego de realizar la entrevista, se procede a establecer una matriz axial de acuerdo a Corbin y Strauss (ob. cit.) donde se observaran el conjunto de categorías, subcategorías y sus respectivos códigos de manera general, con una codificación de colores en razón de la versión a la preguntas formuladas, donde muestro de manera particular de los saberes y el proceder narrado por el informante clave 2.

Tabla 9

Sistema de Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías Surgidas en la versión del Informante Clave 01

Categorías Emergentes	Subcategorías	Códigos
Conocimientos Previos	Participación Conceptual	CPPPS/IC1.L6-11
Análisis Prospectivo	Asociación de ideas	APAI/IC1L19-22

Planificación Estratégica	Contexto Comercial	PPCC/IC1.L32-38
Ventajas	Bases de la Planificación	VBP/IC1.L48-52
	Talento Humano	VTHC/IC1.L53-55
	Calificado	
	Pensamiento Prospectivo	VPP/IC1.L58-65
Gestión Administrativa	No Realizan Análisis	GANRAP/IC1.L73-80
Diferencias de pensamiento	Prospectivos	DPAS/IC1.L 91-99
	Análisis Simple	

Elaboración propia (2003)

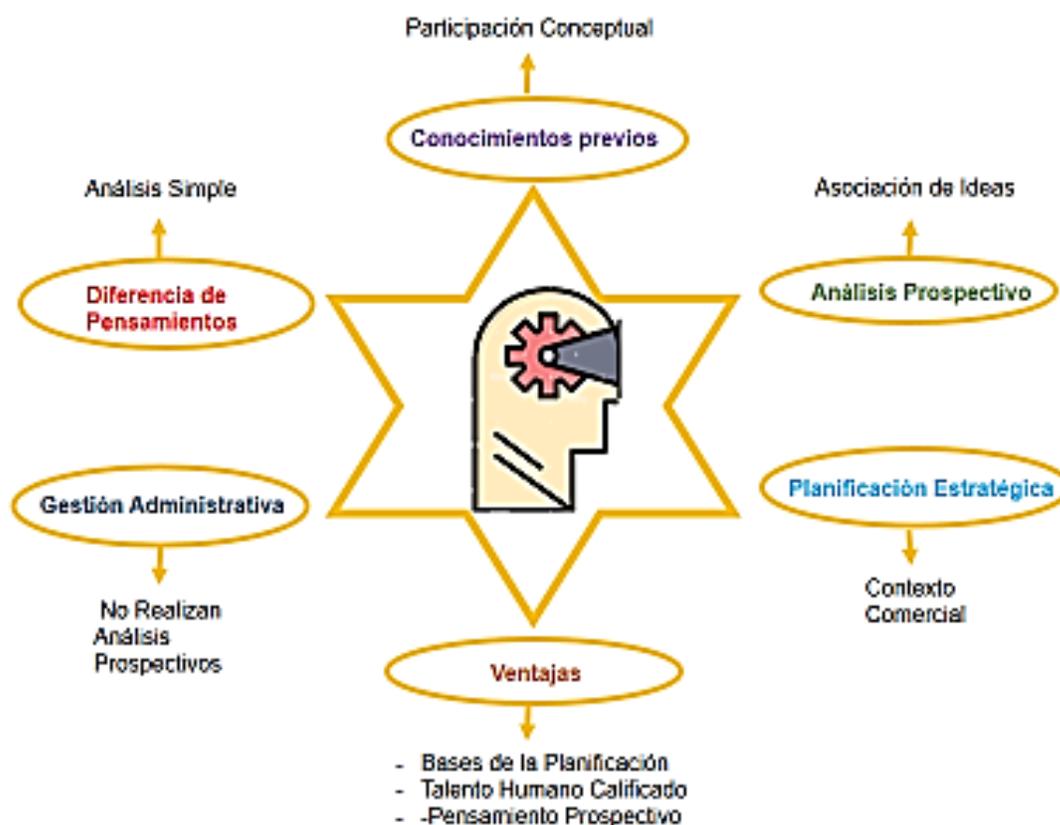


Figura 7: Síntesis de la percepción del informante clave 1 (IC1)
Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 10

Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada. Categorías preestablecidas de: Conocimientos Previos, Análisis Prospectivo, Planificación Estratégica, Ventajas, Gestión Administrativa, Diferencia de Pensamiento: Trabajo Grupal, Participación Pasiva, Visión Futura, Retroalimentación, Análisis Prospectivo, Planificación Prospectiva, Análisis Conjunto, Análisis Retrospectivo, Plan Estratégico, Escribir un Plan.

Línea	Información proporcionada por el informante clave 2	Categoría Emergente	Subcategoría	Código
1	1.- ¿Puede usted indicar			
2	que entiende por			
3	perspectivas y			
4	prospectivas?			
5	(contextualizar).			
6	R- En el contexto			
7	empresarial desde las			
8	acciones gerenciales la			
9	perspectiva tiene que ver			
10	la visión personalísima de			
11	cada miembro de la			
12	organización, es decir,			
13	como observa la			
14	situación cada miembro			
15	de las personas que	Conocimientos	Trabajo Grupal	CPTG/IC2.
16	trabajan en la UNELLEZ.	Previos		L8-22
17	Así como, a través de su			
18	hermenéutica y análisis			
19	propio toma decisiones			
20	para tomar las acciones			
21	para desarrollar un plan			
22	estratégico con la			
23	finalidad de hacer			
24	reingeniería y mejorar la			
25	situación.			
26	Prospectiva, es tener la			
27	visión a largo plazo para			

28	realizar un plan macro de			
29	acuerdo a un análisis	Conocimientos	Participación	CPPP/IC2.L26
30	previo, a través de los	Previos	pasiva	-33
31	históricos de situaciones			
32	o experiencias pasadas.			
33	2.- ¿Cómo relacionaría			
34	usted el término análisis			
35	prospectivo en las			
36	organizaciones en cuanto			
37	a su desarrollo?			
38	R.- El análisis			
39	Prospectivo, diríamos			
40	que tiene una relación	Análisis	Visión Futura	APVF/IC2.L40-
41	<i>sine qua non</i> con la	Prospectivo		44
42	organización, por cuanto,			
43	es adelantarse a posibles			
44	escenarios que podrían			
45	presentarse en el futuro			
46	inmediato, y que a través			
47	de un análisis profundo	Análisis	Retroalimentac	APR/IC2.L47-
48	sustentado en históricos	Prospectivo	ión	49
49	de experiencias pasadas,			
50	pueda los gerentes toma			
51	de decisiones de acuerdo			
52	a un análisis prospectivos			
53	hacer un plan a			
54	desarrollar con la			
55	finalidad de ser más			
56	eficientes como			
57	organización.			
58	3.- ¿Qué considerarías			
59	en la importancia del			
60	análisis prospectivo para			
61	realizar una planificación			
62	estratégica a largo plazo?			
63	R- En ese contexto, es	Planificación	Análisis	PEAP/IC2.L62
64	como la amalgama que	Estratégica	Prospectivo	-67
65	une los sueños, lo			
66	deseado con una realidad			

67	prospectiva, plasmado en			
68	un plan estratégico			
69	conformado por acciones	Planificación	Planificación	PEPP/IC2.L70
70	desde la hermenéutica y	Estratégica	Prospectiva	-72
71	análisis para plasmar lo			
72	que se quiere hacer a			
73	corto y largo plazo, esto			
74	permite a las empresas u			
75	organizaciones tener un			
76	norte a seguir para			
77	cumplir con objetivos,			
78	metas y actividades			
79	escritas en ese plan	Planificación	Análisis	PEAP/IC2.L78
80	estratégico, luego de la	Estratégica	Conjunto	-81
81	prospectiva analizada			
82	entre el equipo de			
83	trabajo.			
84	4.- ¿Cuáles son las			
85	ventajas que pueda			
86	considerar usted de			
87	realizar un análisis			
88	prospectivo, para realizar			
89	una planificación de sus			
90	labores dentro de la			
91	UNELLEZ VIPI?			
92	R.- El uso del análisis			
93	prospectivo es una			
94	herramienta de la			
95	gerencia que permite, a			
96	través de un análisis	Ventajas	Análisis	VAR/IC2.L91-
97	poder desarrollar		retrospectivo	103
98	acciones en función de			
99	un plan estratégico,			
100	evitando improvisar,			
101	teniendo la visión de			
102	tomar las acciones ya			
103	planificadas cuando haya			
104	que hacer reingeniería			
105	cuando lo amerite. Todo			

106 esto, significa grandes
107 ventajas para tener
108 mayor eficiencia en la
109 gestión universitaria,
110 administrativa en la
111 UNELLEZ VIPI

112 **5.-** ¿Cuál es su opinión
113 acerca del uso el análisis
114 prospectivo en cuanto a
115 la continuidad de las
116 planificaciones dentro de
117 la UNELLEZ VIPI, a
118 mediano y/o largo plazo?

119 **R-** Es de suma
120 importancia, el uso de del
121 análisis prospectivo en el
122 ámbito gerencial dentro
123 de la Universidad para
124 plasmar la ruta a seguir,
125 de manera escrita en un
126 plan estratégico para
127 adelantarse a escenarios
128 analizados y escritos en
129 ese plan.

Gestión
Administrativa

Plan
Estratégico

GAPE/IC2.L12
2-126

130 **6.-** ¿Puede usted
131 diferenciar el
132 pensamiento prospectivo
133 del pensamiento
134 estratégico?
135 (contextualizar).

136 **R-** El pensamiento
137 Prospectivo es aquel que
138 tiene la capacidad de
139 analizar escenarios
140 dando respuestas a cada
141 uno de ellos basados en
142 un plan a largo plazo.

Diferencias de
Pensamientos

scribir un Plan

DPEP/IC2.L13
-145

143 El pensamiento
144 estratégico, es a través

145 de un mapa mental
 146 plasmar estrategias a
 147 corto, mediano y largo
 148 plazo, que a través de un
 149 análisis prospectivo es el
 150 sustento de obtener
 mayor éxito en su
 ejecución.

Fuente: Adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002)

Elaboración Propia (2022)

De igual manera, luego de realizar la entrevista, se procede a establecer una matriz axial de acuerdo a Corbin y Strauss (ob. cit.) donde se observaran el conjunto de categorías, subcategorías y sus respectivos códigos de manera general, con una codificación de colores en razón de la versión a la preguntas formuladas, donde muestro de manera particular de los saberes y el proceder narrado por el informante clave 2.

Tabla 11

Sistema de Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías Surgidas en la versión del Informante Clave 02

Categorías Emergentes	Subcategorías	Códigos
Conocimientos Previos	Trabajo Grupal	CPTG/IC2. L8-22
	Participación pasiva	CPPP/IC2.L26-33
Análisis Prospectivo	Visión Futura	APVF/IC2.L40-44
	Retroalimentación	APR/IC2.L47-49
Planificación Estratégica	Análisis Prospectivo	PEAP/IC2.L62-67
	Planificación Prospectiva	PEPP/IC2.L70-72
	Análisis Conjunto	PEAP/IC2.L78-81
Ventajas	Análisis retrospectivo	VAR/IC2.L91-103
Gestión Administrativa	Plan Estratégico	GAPE/IC2.L122-126
Diferencias de Pensamientos	Escribir un Plan	DPEP/IC2.L13-145

Elaboración propia (2023)

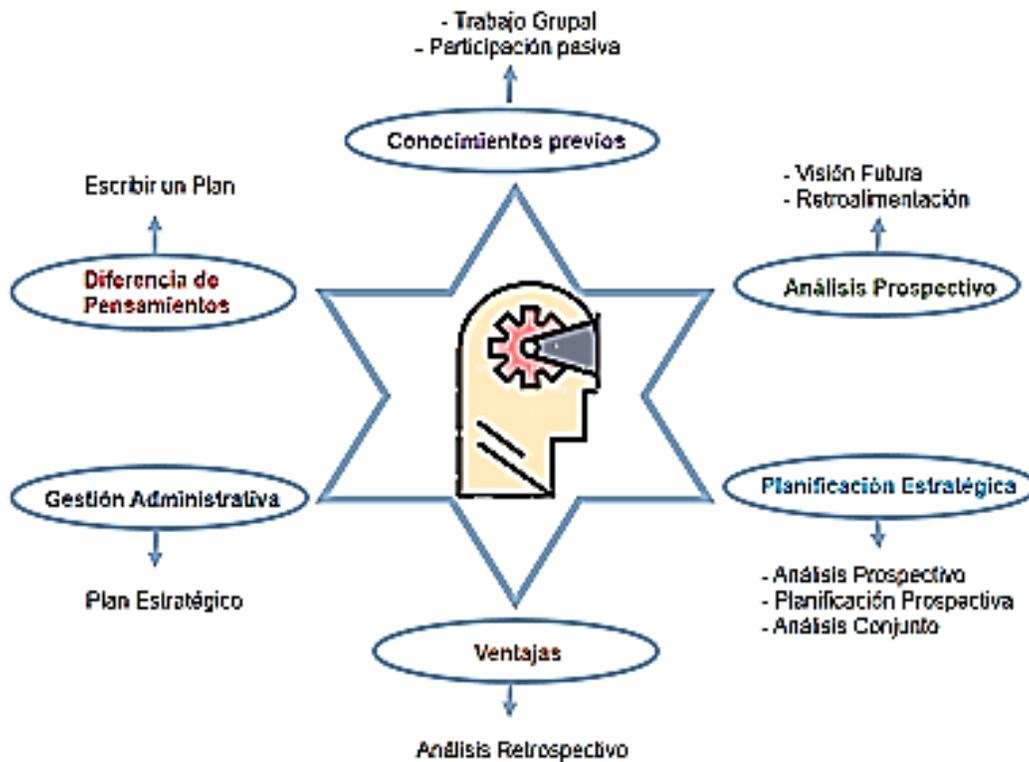


Figura 8. Síntesis de la percepción del informante clave 02 (IC02)
Fuente: Elaboración propia (2023)

En consecuencia, luego de realizar la entrevista, se procede a establecer una matriz axial de acuerdo a Corbin y Strauss (ob. cit.) donde se observaran el conjunto de categorías, subcategorías y sus respectivos códigos de manera general, con una codificación de colores en razón de la versión a la preguntas formuladas, donde muestro de manera particular de los saberes y el proceder narrado por el informante clave 3.

Tabla 12

Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada. Categorías preestablecidas de: **Conocimientos Previos**, **Análisis Prospectivo**, **Planificación Estratégica**, **Ventajas**, **Gestión Administrativa**, **Diferencia de Pensamiento**: **Visión de la Realidad**, **Adaptación al Cambio**, **Planificación General**, **Retroalimentación**, **Adaptación al cambio**, **Trabajo Colaborativo**, **Estrategias**, **Sentido de Pertenencia**, **No Realizan Análisis Prospectivos**, **Participación Conceptual**.

Línea	Información proporcionada por el informante clave 3	Categoría Emergente	Subcategoría	Código
1	1.- ¿Puede usted indicar			
2	que entiende por			
3	perspectivas y			
4	prospectivas?			
5	(contextualizar).			
6	R- Para la perspectiva,			
7	entiendo que es parte			
8	importante para dibujar			
9	en la manera de			
10	representar una o varios			
11	objetos en una superficie,			
12	que de la idea de			
13	posición tal como	Conocimientos	Visión de la	CPVR/IC3.L6
14	aparece a la vista.	Previos	realidad	-18
15	También está relacionado			
16	al futuro, es como dar			
17	una mirada rápida de lo			
18	que se espera suceda, si			
19	yo le pregunto a un			
20	estudiante de bachillerato			
21	de que le gustaría			
22	graduarse en la			
23	universidad, él puede			
24	decir yo voy a ser			
25	médico, es una mirada a			

<p>26 rápida al futuro. 27 Prospectiva: disciplina 28 que se dedica al estudio 29 de las causas técnicas, 30 científicas y sociales que 31 aceleran la evolución del 32 mundo moderno y la 33 previsión de las 34 situaciones que podrían 35 derivarse, me explico, es 36 lo que se hace cuando 37 uno está en la realidad 38 presente y todo lo que 39 uno tiene que hacer para 40 lograr las metas, es 41 alcanzar lo que uno 42 sueña de cómo va a 43 triunfar en la vida; si nos 44 referimos al mismo 45 estudiante que quiere ser 46 médico, al entrar a la 47 universidad v se va a 48 encontrar con una la 49 realidad presente distinta 50 al bachillerato, entenderá 51 que para lograrlo tiene 52 sus dificultades, pero, 53 alcanzar la meta depende 54 de analizar cada 55 situación e ir avanzando 56 paso a paso del presente 57 al futuro.</p> <p>58 2.- ¿Cómo relacionaría 59 usted el término análisis 60 prospectivo en las 61 organizaciones en cuanto 62 a su desarrollo?</p> <p>63 R- El análisis prospectivo 64 es una preparación</p>	<p>Conocimientos Previos</p>	<p>Visión de la realidad</p>	<p>CPVR/IC3.L2 6-39</p>
---	-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

<p>65 previa o preparativa y 66 proactiva para eliminar 67 las acciones presentes 68 con la intención de lograr 69 los objetivos propuestos 70 en cualquier 71 organización, con esto 72 quiero decir, un plan 73 adaptado a medida que 74 corre el tiempo, si 75 tomamos en cuenta que 76 hoy en día, todo cambia 77 muy rápido y adaptarse 78 rápidamente a lo nuevo 79 analizando siempre que 80 puede suceder, y pensar 81 en sus posibles 82 soluciones.</p> <p>83 3.- ¿Qué considerarías 84 en la importancia del 85 análisis prospectivo para 86 realizar una planificación 87 estratégica a largo plazo? 88 R- Todas las iniciativas 89 que tengan los 90 proyectistas de la 91 organización con 92 disponibilidad 93 presupuestarios en el 94 largo plazo son 95 importantes. Las 96 organizaciones tienen 97 para su funcionamiento 98 que hacer un plan con la 99 visión para su desarrollo 100 y la misión de para qué 101 va a funcionar como 102 organización, si 103 prospectivo es referirse al</p>	<p>Análisis Prospectivo</p>	<p>Adaptación al Cambio</p>	<p>APAC/IC3.L6 3-76</p>
<p>104</p>	<p>Planificación Estratégica</p>	<p>Planificación General</p>	<p>PEPG/IC3.L9 3-100</p>

104	futuro, analizar en			
105	prospectiva en discernir	Planificación	Retroalimentac	PER/IC3.L10
106	de lo que está por	Estratégica	ión	2-109
107	sucedir, para esto tiene			
108	que ver cómo funciona en			
109	el presente, si tiene			
110	estrategias los errores			
111	que se hayan cometido.			
112	Esto con el fin de hacer			
113	un plan analítico de			
114	sucedido en el presente y			
115	que se puedan ir			
116	corrigiendo para el futuro,			
117	con esto quiero decir, un	Planificación	Adaptación al	PEAC/IC3.L1
118	plan se puede ir	Estratégica	Cambio	15-122
119	adaptando a medida que			
120	corre el tiempo, si			
121	tomamos en cuenta que			
122	hoy en día, todo cambia			
123	muy rápido y adaptase			
124	rápidamente a los			
125	cambios analizando			
126	siempre que puede			
127	sucedir, y pensar en sus			
128	posibles soluciones.			
129	4.- ¿Cuáles son las			
130	ventajas que pueda			
131	considerar usted de			
132	realizar un análisis			
133	prospectivo, para realizar			
134	una planificación de sus			
135	labores dentro de la			
136	UNELLEZ VIPI?			
137	R- La gran ventaja es el	Ventajas	Trabajo	VTC/IC3.L13
138	conocimiento de los		Colaborativo	4-139
139	trabajadores en sus			
140	áreas del saber para			
141	montar y llevar a cabo los			
142	objetivos propuestos y			

143	deseados por toda la			
144	comunidad Unellista. Se			
145	lograría,			
146	Primero: un diagnóstico			
147	de como se ha			
148	desarrollado lo planeado			
149	inicialmente			
150	Segundo: hasta donde ha			
151	dado resultados			
152	esperados, las fallas			
153	presentadas y los			
154	beneficios obtenidos.			
155	Tercero, al hacer el			
156	balance de la situación			
157	presente se tiene que	Ventajas	Estrategias	VE/IC3.L151-
158	analizar a futuro las			156
159	mejoras al plan y pensar			
160	en nuevas estrategias o			
160	mejorar las que se tienen			
162	y utilizaría toda la			
163	prospectiva para	Ventajas	Sentido de	VCSP/IC3.L1
164	estructurar la reflexión		Pertenencia	58-165
165	colectiva de la			
166	organización, todas estas			
167	ventajas las tenemos,			
168	pero no las usamos. Solo			
169	olvidamos o			
170	desconocemos lo que ha			
171	dado buenos resultados.			
172	5.- ¿Cuál es su opinión			
173	acerca del uso el análisis			
174	prospectivo en cuanto a			
175	la continuidad de las			
176	planificaciones dentro de			
177	la UNELLEZ VIPI, a			
178	mediano y/o largo plazo?			
179	R- Bueno, en realidad no			
180	creo que se hagan	Gestión	No Realizan	GANRAP/IC3
181	análisis prospectivos para	Administrativa	Análisis	.L175-182

<p>182 hacer planes, uno ve 183 como se dejan de hacer 184 lo que tiene buenos 185 resultados cuando hay 186 cambios en las jefaturas. 187 Se pudiera aprovechar el 188 tiempo disponible de 189 cada docente para 190 alcanzar los objetivos y 191 metas en el tiempo 192 estipulado de los planes 193 que estén dando 194 resultados, de manera de 195 ir cosechando los frutos 196 esperados por toda la 197 comunidad Unellista. 198 6.- ¿Puede usted 199 diferenciar el 200 pensamiento prospectivo 201 del pensamiento 202 estratégico? 203 (contextualizar). 204 R- Claro el pensamiento 205 estratégico es capaz de 206 pensar en imágenes 207 futuristas, mientras que el 208 pensamiento prospectivo se basa en anticipación o preparación proactiva para eliminar acciones presentes con la intención de lograr objetivos.</p>	<p>Prospectivos</p>	<p>Diferencias de Pensamientos</p>	<p>Participación Conceptual</p>	<p>CBPS/IC3.L1 99-208</p>
--	---------------------	---	--------------------------------------	--------------------------------

Fuente: Adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002)

Elaboración Propia (2023)

Siguiendo el método, luego de realizar la entrevista, se procede a establecer una matriz axial de acuerdo a Corbin y Strauss (ob. cit.) donde se observarán el

conjunto de categorías, subcategorías y sus respectivos códigos de manera general, con una codificación de colores en razón de la versión a la pregunta formulada, donde muestro de manera particular de los saberes y el proceder narrado por el informante clave 3

Tabla 13

Sistema de Codificación Axial de Categorías y Subcategorías Surgidas en la versión del Informante Clave 03

Categorías Emergentes	Subcategorías	Códigos
Conocimientos Previos	Visión de la realidad	CPVR/IC3.L6-18
	Visión de la realidad	CPVR/IC3.L26-39
Análisis Prospectivo	Adaptación al Cambio	APAC/IC3.L63-76
Planificación Estratégica	Planificación General	PEPG/IC3.L93-100
	Retroalimentación	PER/IC3.L102-109
	Adaptación al Cambio	PEAC/IC3.L115-122
Ventajas	Trabajo Colaborativo	VTC/IC3.L134-139
	Estrategias	VE/IC3.L151-156
	Sentido de Pertenencia	VSP/IC3.L158-165
Gestión Administrativa	No Realizan Análisis Prospectivos	GANRAP/IC3.L175-182
Diferencias de Pensamientos	Participación Conceptual	CBPS/IC3.L199-208

Elaboración Propia (2023).

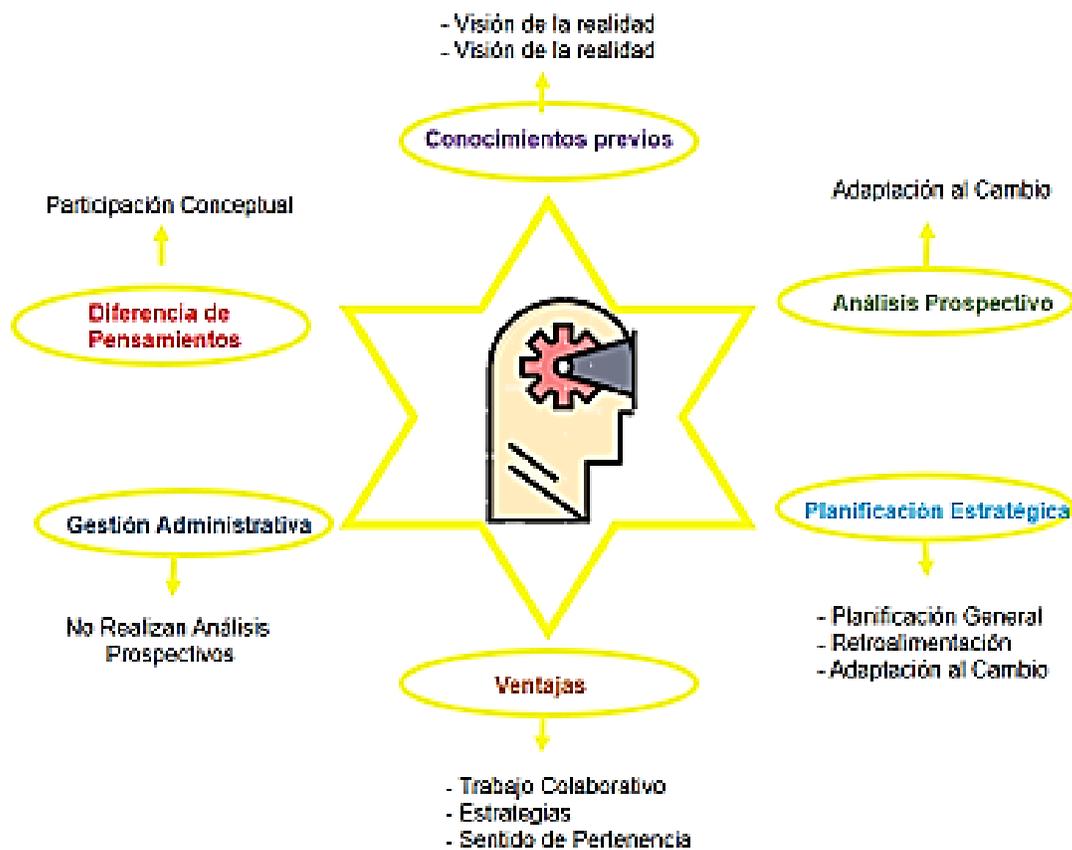


Figura 9. Síntesis de la percepción del informante clave (IC03)
 Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 14

Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada. Categorías preestablecidas de: **Conocimientos Previos**, **Análisis Prospectivo**, **Planificación Estratégica**, **Ventajas**, **Gestión Administrativa**, **Diferencia de Pensamiento**: **Visión Ontológica**, **Planificación**, **Herramienta Tecnológicas**, **Fortalecer Estrategias**, **Responsabilidad Administrativa**, **Pensamiento Prospectivo**.

Línea	Información proporcionada por el informante clave 4	Categoría Emergente	Subcategoría	Código
1	1.- ¿Puede usted indicar que entiende por			
2				

3	perspectivas y			
4	prospectivas?			
5	(contextualizar).			
6	R- Por perspectiva,			
7	comprendo que es el			
8	enfoque de como	Conocimientos	Visión	CPVO/IC4.L6
9	apreciamos una situación	Previos	Ontológica	-14
10	desde nuestro punto de			
11	vista ontológico. Y como			
12	prospectiva el enfoque			
13	futurista que se tiene para			
14	tomar acciones,			
15	estrategias que permitan			
16	orientar los objetivos de			
17	una organización.			
18	2.- ¿Cómo relacionaría			
19	usted el término análisis			
20	prospectivo en las			
21	organizaciones en cuanto			
22	a su desarrollo?			
23	R.- Como la visualización			
24	en todos los puntos de			
25	vista que abarque la	Análisis	Planificación	APP/IC4 L23-
26	gestión estratégica y la	Prospectivo		29
27	gestión operativa, claves			
28	para la consecución de los			
29	objetivos que permita la			
30	optimización de los			
31	procesos a fin de			
32	proporcionar un producto o			
33	servicio de calidad.			
34	3.- ¿Qué considerarías en			
35	la importancia del análisis			
36	prospectivo para realizar			
37	una planificación			
38	estratégica a largo plazo			
39	R.- Consideraría todos los			
40	elementos claves,			
41	herramientas, la adopción			
42	de nuevas estrategias	Planificación	Herramientas	PEHT/IC4.L4
43	tecnológicas necesarias	Estratégica	Tecnológicas	1-45
44	que permitan edificar los			

45 futuros escenarios que
46 deseamos, enfocados en
47 la visión de la
48 organización.

49 4.- ¿Cuáles son las
50 ventajas que pueda
51 considerar usted de
52 realizar un análisis
53 prospectivo, para realizar
54 una planificación de sus
55 labores dentro de la
56 UNELLEZ Cojedes?

57 R.- Te permite construir el
58 futuro que deseamos,
59 fundamental en el nivel
60 estratégico, donde se
61 involucran los principales
62 actores de la gerencia de
63 la organización. Permitirá
64 diseñar políticas que
65 tributen al desarrollo de la
66 organización. Fortalecer
67 las debilidades presentes,
68 que permitan eliminar
69 desperdicios que afecten
70 la organización, con la
71 finalidad de mejorar.

72 5.- ¿Cuál es su opinión
73 acerca del uso el análisis
74 prospectivo en cuanto a la
75 continuidad de las
76 planificaciones dentro de
77 la UNELLEZ VIPI, a
78 mediano y/o largo plazo?

79 R.- Es importante el uso
80 de esta herramienta, ya
81 que se hace indispensable
82 visionar el futuro,
83 comprenderlo para tomar
84 decisiones que nos
85 permitan llegar a los
86 objetivos planteados bajo

Ventajas

Fortalecer
Estrategias

VFE/IC4.L62-
70

Gestión

Responsabilidad

GARA/IC4.L8

87	la responsabilidad que	Administrativa	Administrativa	1-91
88	tiene cada programa,			
89	coordinación, jefatura de			
90	unidad y actores que			
91	conforma la UNELLEZ			
92	VIPI, de allí que partiendo			
93	de un enfoque prospectivo,			
94	de pueda diseñar una			
95	planificación acorde que			
96	nos permita anticiparnos y			
97	describir los recursos			
98	necesarios ya sea			
99	humano, financiero y			
100	materiales, con el fin de			
101	tener un direccionamiento			
102	definido, en pro de los			
103	objetivos que queremos			
104	alcanzar en un mediano y			
105	largo plazo, con la			
106	finalidad que brindar una			
107	educación de calidad.			
108	6.- ¿Puede usted			
109	diferenciar el pensamiento			
110	prospectivo del			
111	pensamiento estratégico?			
112	(contextualizar).			
113	R- El pensamiento			
114	prospectivo se crea para			
115	determina acciones, que	Diferencias de	Pensamiento	CBPP/IC4.L1
116	nos permitan anticiparnos	Pensamiento	Prospectivo	11-121
117	al futuro que deseamos, y			
118	el pensamiento estratégico			
119	es un proceso sistemático			
120	de evaluación que			
121	contribuya al logro de los			
	objetivos.			

Fuente: Adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002)

Elaboración Propia (2023).

Continuando la metódica, luego de realizar la entrevista, se procede a establecer una matriz axial de acuerdo a Corbin y Strauss (ob. cit.) donde se observaran el conjunto

de categorías, subcategorías y sus respectivos códigos de manera general, con una codificación de colores en razón de la versión a la preguntas formuladas, donde muestro de manera particular de los saberes y el proceder narrado por el informante clave 4

Tabla 15

Sistema de Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías surgidas en la versión del informante clave 04

Categorías Emergentes	Subcategorías	Códigos
Conocimientos Previos	Visión Ontológica	CPVO/IC4.L6-14
Análisis Prospectivo	Planificación	APP/IC4 L23-29
Planificación Estratégica	Herramientas Tecnológicas	PEHT/IC4.L41-45
Ventajas	Fortalecer Estrategias	VFE/IC4.L62-70
Gestión Administrativa	Responsabilidad Administrativa	GARA/IC4.L81-91
Diferencias de Pensamiento	Pensamiento Prospectivo	CBPP/IC4.L111-121

Elaboración propia (2023).

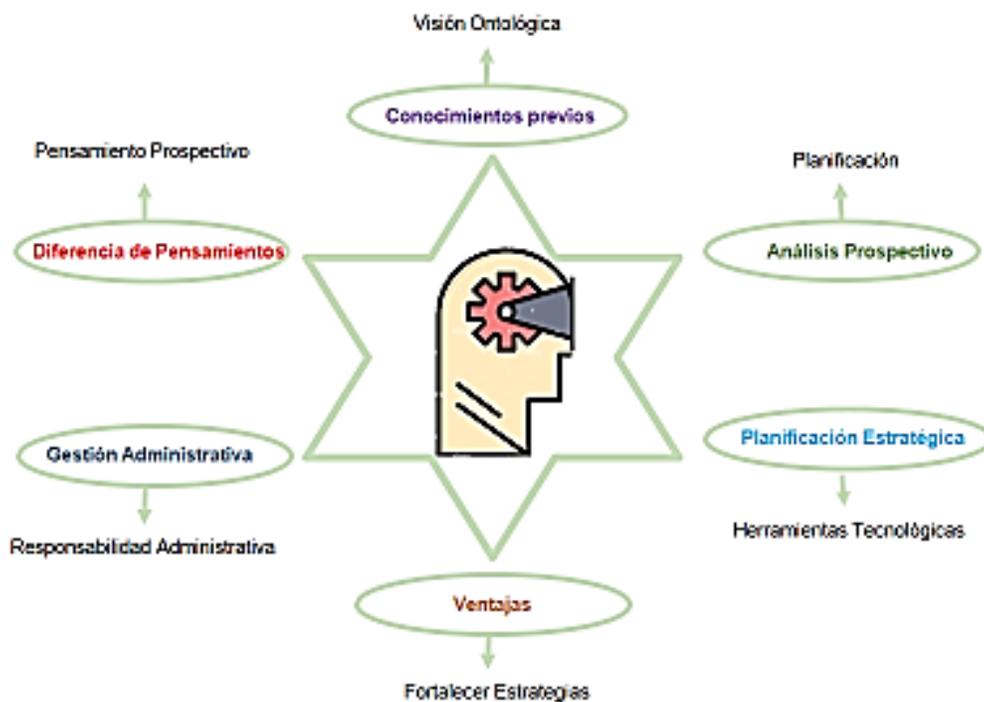


Figura 10. Síntesis de la percepción del informante clave 4 (IC4)
 Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 16

Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada. Categorías preestablecidas de: **Conocimientos Previos**, **Análisis Prospectivo**, **Planificación Estratégica**, **Ventajas**, **Gestión Administrativa**, **Diferencia de Pensamiento**: **Definición Contextualizada**, **Definición General**, **Visión Futura**, **Continuidad Administrativo**, **Análisis Situacional**, **Estudio prospectivo**, **Retroalimentación**, **Planes y proyectos**, **Continuidad Administrativa**, **Pensamiento Estratégico**, **Cálculos Racionales**, **Análisis Exhaustivos**.

Línea	Información proporcionada por el informante clave 5	Categoría Emergente	Subcategoría	Código
1	1.- ¿Puede usted indicar			
2	que entiende por			
3	perspectivas y			
4	prospectivas?			
5	(contextualizar).			
6	R- La perspectiva.			
7	Consiste en visualizar un			
8	futuro cercano y lejano a la	Conocimientos	Definición	CPDC/IC5.L6-20
9	vez, y cuales han de ser	Previos	Contextualizada	
10	las posibles alternativas a			
11	considerar de aquí en			
12	adelante para poder			
13	alcanzar el éxito de una			
14	institución, y como se verá			
15	en futuro desde aquí a un			
16	tiempo determinado la			
17	institución, pero la			
18	prospectiva es un proceso			
19	que se alcanza con el			
20	tiempo.			
21	2.- ¿Cómo relacionaría			
22	usted el término análisis			
23	prospectivo en las			
24	organizaciones en cuanto			

25	a su desarrollo?			
26	R.- El análisis prospectivo,			
27	busca definiendo los dos	Análisis	Definición	APDG/IC5.L26-
28	posibles escenarios en	Prospectivo	General	32
29	cuáles de ellos la			
30	institución podrá encontrar			
31	de aquí a determinado			
32	tiempo su visión de futuro.			
33	3.- ¿Qué considerarías en			
34	la importancia del análisis			
35	prospectivo para realizar			
36	una planificación			
37	estratégica a largo plazo			
38	R.- Es considerado			
39	importante, porque en esta			
40	fase la institución se			
41	visiona proyectada en el	Planificación	Visión Futura	PEVF/IC5.L39-
42	tiempo, de tal manera que	Estratégica		44
43	se puedan cumplir los			
44	propósitos y objetivos de			
45	las mismas y			
46	particularmente para			
47	garantizar su			
48	sostenimiento y desarrollo.			
49	Aunque esto no todo el	Planificación	Continuidad	PACA/IC5.L47-
50	tiempo se cumple como se	Estratégica	Administrativa	52
51	planifica, muchos de estos			
52	planes no se terminan por			
53	múltiples factores.			
54	4.- ¿Cuáles son las			
55	ventajas que pueda			
56	considerar usted de			
57	realizar un análisis			
58	prospectivo, para realizar			
59	una planificación de sus			
60	labores dentro de la			
61	UNELLEZ VIPI?			
62	R.- a) Permite realizar un			
63	análisis de la situación	Ventajas	Análisis	VDDS/IC5.L61-

64	actual frente a un campo o		Situacional	64
65	asunto particular y así			
66	determinar sus variables			
67	clave de la situación.			
68	b) Facilita la elaboración			
69	de un diagnóstico			
70	informativo con un mayor	Ventajas	Estudio	VEP/IC5.L67-72
71	nivel descriptivo, que le		Prospectivo	
72	permita a la institución el			
73	mayor estudio de su			
74	prospectiva.			
75	c) Se traza la edificación			
76	de los escenarios que se	Ventajas	Retroalimentación	VR/IC5.L73-77
77	argumentan a partir de la			
78	información recopilada en			
79	las fases previas.			
80	d) Provee para la			
81	información necesaria para	Ventajas	Planes y	VPR/IC5.L78-87
82	el cumplimiento de los		Proyectos	
83	planes o proyectos que se			
84	derivan de los estudios			
85	anteriores y que			
86	determinan el éxito o no de			
87	las decisiones tomadas			
88	bajo el marco de la			
89	prospectiva estratégica.			
90	5.- ¿Cuál es su opinión			
91	acerca del uso el análisis			
92	prospectivo en cuanto a la			
93	continuidad de las			
94	planificaciones dentro de			
95	la UNELLEZ Cojedes, a			
96	mediano y/o largo plazo?			
97	R.- El análisis prospectivo			
98	debe ser considerado una	Gestión	Continuidad	GACA/IC5.L95-
99	práctica que debe ser	Administrativa	Admirativa	101
100	desarrollado de manera			
101	continua, aun si se			
102	cambian a los			

103 responsables dentro del
104 proceso de planificación
105 de la UNELLEZ, este
106 permitirá identificar los
107 escenarios más relevantes
108 para proyectarse en el
109 tiempo y garantizar su
110 sostenibilidad.

111 **6.-** ¿Puede usted
112 diferenciar el pensamiento
113 prospectivo del
114 pensamiento estratégico?
115 (contextualizar).

116 **R-** El pensamiento
117 estratégico es irrelevante,
118 ya que el entorno es
119 demasiado impredecible
120 para poder vaticinar en él
121 de una manera eficaz, se
122 puede deducir que es
123 desmedido e inestable que
124 no es posible planificar la
125 supervivencia de la
126 institución a largo plazo,
127 sin olvidar las
128 probabilidades y por lo
129 tanto sólo sobrevivirán las
130 instituciones que den con
131 estrategias que maximicen
132 el beneficio.

133 El pensamiento
134 prospectivo, en
135 considerado como la
136 estrategia que viene a ser
137 un proceso racional de
138 cálculos y análisis
139 deliberados, que llevará a
140 la institución a conseguir
141 ventajas competitivas a

Diferencias de
Pensamientos

Pensamiento
Estratégico

EIPE/IC5.L113-
124

Diferencias de
Pensamientos

Cálculos
Racionales

DPCR/IC5.L130-
136

142	largo plazo y asegurará su			
143	futuro. Para ellos el	Diferencias de	Análisis	DPAE/IC5L140-
144	entorno y la organización	Pensamientos	Exhaustivos	147
145	pueden llegar a convertirse			
146	en predecibles y			
147	moldeables, gracias al			
148	análisis exhaustivo y a la			
149	utilización de las			
	herramientas analíticas			
	adecuadas..			

Fuente: Adaptación hecha de Strauss & Corbin (2002).

Elaboración Propia (2023)

Seguidamente, luego de realizar la entrevista, se procede a establecer una matriz axial de acuerdo a Corbin y Strauss (ob. cit.) donde se observaran el conjunto de categorías, subcategorías y sus respectivos códigos de manera general, con una codificación de colores en razón de la versión a la preguntas formuladas, donde muestro de manera particular de los saberes y el proceder narrado por el informante clave 5.

Tabla 17

Sistema de Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías surgidas en la versión del informante Clave 05

Categorías Emergentes	Subcategorías	Códigos
Conocimientos Previos	Definición Contextualizada	CPCC/IC5.L6-20
Análisis Prospectivo	Definición General	APDG/IC5.L26-32
Planificación Estratégica	Visión Futura	PEAP/IC5.L39-44
Planificación Estratégica	Continuidad Administrativa	PACA/IC5.L47-52
Ventajas	Análisis Situacional	VDDS/IC5.L61-64
	Estudio Prospectivo	VEP/IC5.L67-72
	Retroalimentación	VR/IC5.L73-77
	Planes y Proyectos	VPR/IC5.L78-87

Gestión Administrativa Diferencias de Pensamientos	Continuidad Admirativa Pensamiento Estratégico Cálculos Racionales Análisis Exhaustivos	GACA/IC5.L95-101 EIPE/IC5.L113-124 DPCR/IC5.L130-136 DPAE/IC5L140-147
--	--	--

Elaboración propia (2023)

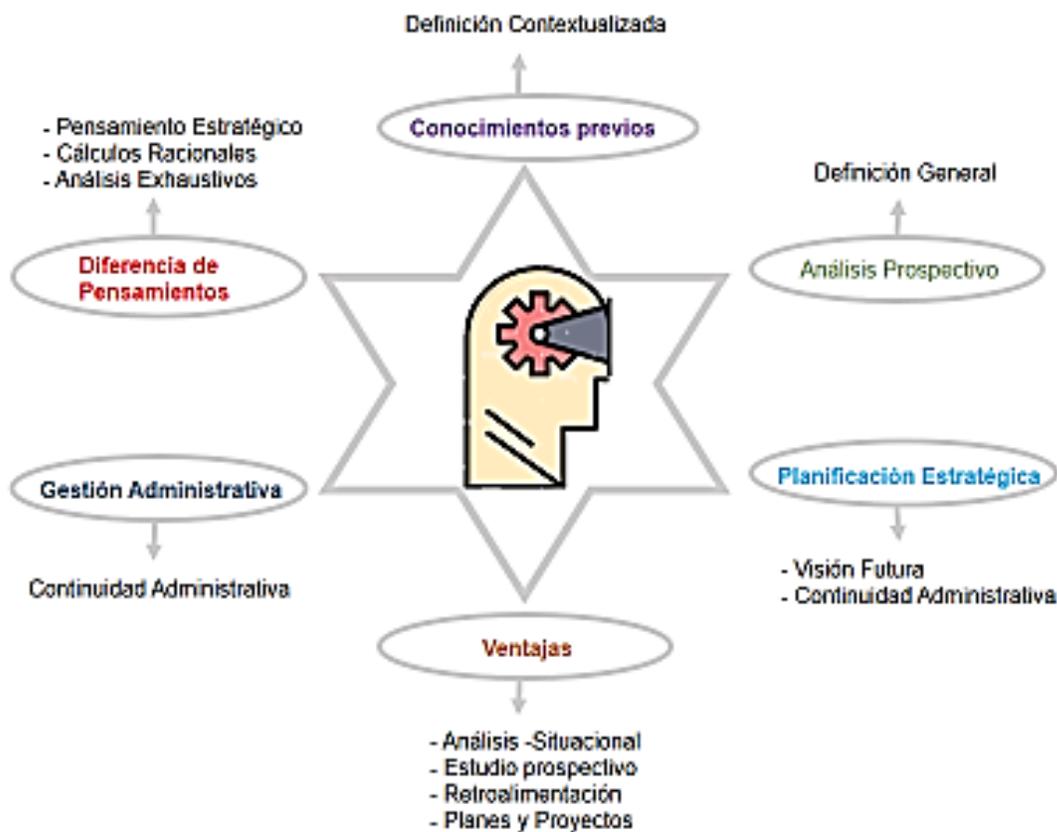


Figura 11. Síntesis de la percepción del informante clave 5 (IC5)
Fuente: Elaboración propia (2022).

Siguiendo la metodología planteada y habiendo r ejecutado la Matriz de Registro de la Entrevista Semiestructurada la Codificación Axial de Categorías emergentes y Subcategorías y la Síntesis de la percepción de los informantes clave, de acuerdo a Corbin y Strauss (ob. cit.); procedí a realizar Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva

entre el investigador y los informantes clave, agrupados por las preguntas de las entrevistas.

Tabla 18

Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 1

Categorías de Análisis y Código: Conocimientos Previos

Subcategorías y Códigos: (1) Participación Conceptual - PC, (2) Trabajo Grupal – TG, (3) Participación Pasiva -PP, (4) Visión de la realidad - VR, (5) Participación Conceptual - PC, (6) Visión Ontológica - VO, (7) Definición Contextualizada - DC,

Información Develada por los Informantes Clave

Comprensión

[(1) Perspectiva, es como percibo la situación en un determinado momento. Prospectiva: situación relacionada con el futuro, como quiero verlo. CPPC/IC1.L6-11] [(2) la perspectiva tiene que ver la visión personalísima de cada miembro de la organización, es decir, como observa la situación cada miembro de las personas que trabajan en la UNELLEZ. Así como, a través de su hermenéutica y análisis propio toma decisiones para tomar las acciones para desarrollar un plan estratégico. CPTG/IC2. L8-22] [(3) Prospectiva, es tener la visión a largo plazo para realizar un plan macro de acuerdo a un análisis previo, a través de los históricos de situaciones o experiencias pasadas. CPPP/IC2.L26-3] [(4) Para la perspectiva, entiendo que es parte importante para dibujar en, la manera de representar una o varios objetos en una superficie, que de la idea de posición tal como aparece a la vista. También está relacionado al futuro, es como dar una mirada rápida de lo que

En lo referente a comprender los términos perspectiva y prospectiva, los informantes perciben la perspectiva desde diferentes puntos de vista, como una visión personal de cada miembro del personal de la UNELLEZ Cojedes, con base a la hermenéutica y el análisis propio para las decisiones, acciones y estrategias para desarrollar un plan estratégico. También la comprenden como una parte importante para dibujar, en la manera de representar una o varios objetos en una superficie, además, uno de ellos dice que la perspectiva es realmente como pueden percibir y comprender las situaciones desde la ontología y un informante clave la contextualiza como un futuro cercano y lejano, pero en esto incluye alternativas para alcanzar el éxito. Referente a la prospectiva, la relacionan con el futuro de una situación ideal, opinan que se trata de una disciplina que estudia las causas técnicas, científicas y sociales que inciden en el modo de desarrollo del en la actualidad donde la prospectiva tiene que ver con la toma de previsiones en un plan estratégico, de situaciones que pueden suceder en el

se espera suceda. CPVR/IC3.L6-18] [(4) disciplina que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno y la previsión de las situaciones que podrían derivarse, me explico, es lo que se hace cuando uno está en la realidad presente y todo lo que uno tiene que hacer para lograr las metas. CPVR/IC3.L26-39] [(5) Por perspectiva, comprendo que es el enfoque de como apreciamos una situación desde nuestro punto de vista ontológico. Y como prospectiva el enfoque futurista que se tiene para tomar acciones, estrategias: CPVO/IC4.L6-14] [(6) La perspectiva. Consiste en visualizar un futuro cercano y lejano a la vez, y cuales han de ser las posibles alternativas a considerar de aquí en adelante para poder alcanzar el éxito de una institución, y como se verá en futuro desde aquí a un tiempo determinado la institución, pero la prospectiva es un proceso que se alcanza con el tiempo. CPDC/IC5.L6-20]

presente, para lograr las metas propuestas, pero que la entienden como alcanzar sueño y que es un proceso que se alcanza con el tiempo. Lo que puede comprender en general que los informantes clave si tienen de manera personal entienden los términos perspectiva y prospectiva desde diferentes enfoques, pero con un mismo fin

Interpretación: La perspectiva y la prospectiva son términos que tienen mucha semejanza en cuanto a la finalidad de los mismos, pero que, en el fondo, el primero hace referencia a visiones rápidas de un futuro pensado y el segundo a un futuro planificado con escenarios posibles estrategias para cada situación probable. La relación que se hace con respecto al personal de la UNELLEZ Cojedes, refieren los términos a percepciones particulares del personal y no al trabajo colaborativo de estos para el desarrollo de planificaciones. En cuanto al uso del término perspectiva en el área del dibujo, hace una semejanza de colocar cada situación en el lugar de posibles ocurrencias, lo que puede relacionarse con la ontología ayuda a comprender las situaciones posibles desde un futuro real posible exitoso, sea este cercano o lejano. En el segundo término, lo relacionan más con una disciplina más precisa de pensar en posibles escenarios de situaciones futuras para evitar los errores del presente, para esto elaboraran un plan estratégico, entendiéndolo como un proceso sistemático del cual se espera el logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 19

Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 2

Categorías y Códigos: Análisis Prospectivo

Subcategorías y Códigos: (1) Asociación de ideas– AI, (2) Visión Futura – V, (3) Retroalimentación – R, (4) Adaptación al Cambio – AD, (5) Planificación – P, (6) De: General –DG.

Información Develada por los Informantes Clave

Comprensión

[(1) las organizaciones deben ir actualizando todo lo relacionado a su estructura organizativa APAI/IC1L19-22] [(2) relación sine qua non con la organización, por cuanto, es adelantarse a posibles escenarios APVF/IC2L40-44] [(2) análisis profundo sustentado en históricos de experiencias pasadas APR/IC2.L47-49] [(4) es una preparación previa o preparativa y proactiva para eliminar las acciones presentes con la intención de lograr los objetivos propuestos en cualquier organización, con esto quiero decir, un plan adaptado a medida que corre el tiempo, si tomamos en cuenta que hoy en día, todo cambia muy rápido y adaptarse rápidamente a lo nuevo APAC/IC3.L63-76] [(5) visualización en todos los puntos de vista que abarque la gestión estratégica y la gestión operativa, claves para la consecución de los objetivos APP/IC4 L23-29] [(6) El análisis prospectivo, busca definiendo los posibles escenarios en cuáles de ellos la institución podrá encontrar de aquí a determinado tiempo su visión de futuro APDG/IC5.L26-32]

En cuanto a la categoría análisis prospectivo los informantes claves comprenden que las organizaciones tienen que actualizar constantemente su estructura periódicamente, uno del informante afirma que es una relación *sine qua non* de las organizaciones con posibles escenarios futuros y que se necesita de un análisis profundo sustentado en experiencias pasadas. Por otro lado, uno de los informantes clave opina que hay una preparación previa para eliminar acciones presentes con la intención de lograr los objetivos propuestos, con lo que propone un plan adaptado a los cambios que se suceden constantemente. Los informantes coinciden en tomar los puntos de vista de cada gestión estratégica y operativa definiendo los posibles escenarios para lograr la visión futura.

Interpretación: El análisis prospectivos que los informantes claves en parte entienden es la reestructuración de la organización de manera periódica, lo que no hace referencia al análisis prospectivo como una necesidad de las organizaciones con sus

situaciones futuras y que el análisis prospectivo es una investigación profunda retroalimentada de situaciones pasadas que sirven para evitar los errores y de preparación para el logro de los objetivos propuestos con una planificación adaptada a los cambios y que en esto se reflejaran las gestiones estratégica y operativas de cada responsable de área.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 20

Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 3

Categorías de análisis y Códigos: Planificación Estratégica

Subcategorías y Códigos: (1) Contexto Comercial - CC, (2) Análisis Prospectivo – AP, (3) Planificación Prospectiva _ PP, (4) Análisis Conjunto – AC, (5) Planificación General – PG, (6) Retroalimentación – R, (7) Adaptación al Cambio – AC, (8) Herramientas Tecnológicas - HT, (9) Continuidad Administrativa – CA.

Información Develada por los Informantes Clave

Comprensión

[(1) La actualización en todos los aspectos es importante para poder competir con otras organizaciones PECC/IC1.L32-38] [(2) es como la amalgama que une los sueños, lo deseado con una realidad prospectiva, plasmado en un plan estratégico PEAP/IC2.L62-67] [(3) análisis para plasmar lo que se quiere hacer a corto y largo plazo PEPP/IC2.L70-72] [(4) plan estratégico, luego de la prospectiva analizada entre el equipo de trabajo. PEAC/IC2.L78-81] [(5) Las organizaciones tienen para su funcionamiento que hacer un plan con la visión para su desarrollo y la misión de para qué va a funcionar como organización PEPG/IC3.L93-100] [(6) analizar en prospectiva en discernir de lo que está por suceder, para esto tiene que ver cómo funciona en el presente, si tiene estrategias los errores que se hayan cometido PER/IC.L102-

En esta categoría de planificación estratégica, los informantes claves ven la importancia que tiene para las organizaciones y que la visión prospectiva debe de plasmarse en un plan estratégico en el corto y lejano plazo, luego de hacer un análisis prospectivo realizado en equipos de trabajo, por lo que las organizaciones deben hacer un plan con la visión y misión para su plan de funcionamiento, lo que le al análisis prospectivo la visión de lo que está por suceder, ver los errores del presente y adaptar un plan actualizado a los cambios, usando estrategia tecnológicas necesarias para futuros escenarios de tal manera que se puedan cumplir los propósitos y objetivos; Aunque esto no todo el tiempo se cumple como se planifica, por múltiples factores.

109] [(7) un plan se puede ir adaptando a medida que corre el tiempo, si tomamos en cuenta que hoy en día, todo cambia muy rápido y adaptase rápidamente a los cambios PEAC/IC3. 115-122] [(8) herramientas, la adopción de nuevas estrategias tecnológicas necesarias que permitan edificar los futuros escenarios PEHT/IC4.L41-45] [(2) en esta fase la institución se visión proyectada en el tiempo, de tal manera que se puedan cumplir los propósitos y objetivos de las mismas PEAP/IC5.L39-44] [(9) Aunque esto no todo el tiempo se cumple como se planifica, muchos de estos planes no se terminan por múltiples factores PECA/IC5L40-44]

Interpretación: la planificación estratégica la entienden los informantes clave de acuerdo a la importancia que esta tiene para las organizaciones y que esta debe estar en base a un análisis prospectivo, cuyo resultado debe de ser un plan estratégico que será la guía de la visión y misión de la organización, este debe adaptarse actualizarse de acuerdo los cambios que constantemente suceden en la actualidad y que se deben incorporar los avances tecnológicos como parte de las estrategias como una herramienta para ayudar a lograr los objetivos, que en muchas ocasiones no se cumplen por diferentes motivos.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 21

Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 4

Categorías de análisis y Códigos: Ventajas

Subcategorías y Códigos: (1) Bases de la Planificación- BP, (2) Talento Humano Calificado - THC, (3) Pensamiento Prospectivo - PP, (4) Análisis retrospectivo - AR, (5) Trabajo Colaborativo TC, (6) Estrategias - E, (7) Sentido de Pertenencia - SP, (8) Fortalecer Estrategias FE, (9) Análisis Situacional - AS, (10) Análisis Prospectivo - AP, (11) Retroalimentación – R , (12) Planes y Proyectos – PP.

Información Develada por los Informantes Clave

Compresión

[(1) Hay que tener claro con que En esta categoría de las ventajas y

contamos para poder planificar y mira que lo tenemos VBP/IC1.L48-52] [(2) profesionales capaces y conocedores del tema VTHC/IC1.L53-55] [(3) cambiar o mejorar el presente por un mejor futuro, para nosotros es prosperar o prospectivo, con estas ideas nos encaminamos hacia donde queremos llegar. VPP/IC1.L58-65] [(4) es una herramienta de la gerencia que permite, a través de un análisis poder desarrollar acciones en función de un plan estratégico, evitando improvisar, teniendo la visión de tomar las acciones ya planificadas cuando haya que hacer reingeniería cuando lo amerite. VAR/IC2.L91-103] [(5) La gran ventaja es el conocimiento de los trabajadores en sus áreas del saber para montar y llevar a cabo los objetivos propuestos y deseados VTC/IC3.L134-139] [(6) al hacer el balance de la situación presente se tiene que analizar a futuro las mejoras al plan y pensar en nuevas estrategias VE/IC3.L151-156] [(7) utilizaría toda la prospectiva para estructurar la reflexión colectiva de la organización, todas estas ventajas las tenemos, pero no las usamos. VSP/IC3.L158-165] [(8) Permitirá diseñar políticas que tributen al desarrollo de la organización. Fortalecer las debilidades presentes, que permitan eliminar desperdicios que afecten la organización, con la finalidad de mejorar. VFE/IC4.L62-70] [(9) Permite realizar un análisis de la situación actual frente a un campo o asunto particular VAP/IC5.L63-6] [(10) Facilita la elaboración de un diagnóstico informativo con un mayor nivel descriptivo, que le permita a la

desventajas se comprende que los informantes clave opina que las ventaja del análisis prospectivo comenzaría por tener claro con que se cuenta a la hora de planificar, en el caso de la UNELLEZ, tener los profesionales capaces y conocedores del tema, ayuda a mejorar el presente y proponer nuevas ideas y a donde nos encaminamos, además de ser una herramienta de la gerencia que le permite a través de un análisis elaborar un plan estratégico para cambiar acciones a la hora de hacer reingeniería para mejoras al plan e incorporar nuevas estrategias, se pueden hacer reflexiones colectivas que permitirán diseñar nuevas políticas y fortalecer las debilidades en algún punto en particular. Permite la elaboración de un diagnóstico informativo para elaborar un plan con un estudio de su prospectiva, además, la información necesaria el análisis los planes o proyectos que se derivan de los estudios anteriores y que determinan el éxito o no de las decisiones tomadas bajo el marco de la prospectiva estratégica. En cuanto a las desventajas, los informantes claves no manifestaron nada al respecto.

institución el mayor estudio de su prospectiva VAP/IC5L65-69] [(11) edificación de los escenarios que se argumentan a partir de la información recopilada en las fases previas. VR/IC/L71-75] [(12) Provee para la información necesaria para el cumplimiento de los planes o proyectos que se derivan de los estudios anteriores y que determinan el éxito o no de las decisiones tomadas bajo el marco de la prospectiva estratégica VPP/IC5L76-85].

Interpretación: En las ventajas y desventajas los informantes claves manifiestan que la utilidad del análisis prospectivo como una herramienta de la gerencia y de gran utilidad en la UNELLEZ, dado que cuenta con gran cantidad de profesional de gran capacidad analítica, la cual es una ventaja que ayudaría a la gerencia, esto junto con un análisis prospectivo ayudaría en la elaboración de las planificaciones, además de hacer revisiones periódicas de los planes y rediseñar e incorporar estrategias al planes y proyectos en desarrollo, lo que permite mejorar la toma de decisiones de la organización y en cuanto a las desventajas los informantes clave no se manifestaron al respecto.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 22

Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 5

Categorías de análisis y Códigos: Gestión Administrativa

Subcategorías y Códigos: (1) No Realizan Análisis Prospectivos – VR, (2) Plan Estratégico – PE, (3) Responsabilidad Administrativa – RA, (4) Continuidad Admirativa – CA.

Información Develada por los Informantes Clave

Compresión

[(1) En la institución no se realiza un análisis de esa naturaleza, todos los años se realiza el POA como requisito del ministerio, pero lo que se plasma allí se cumple muy poco o nada GANRAP/IC1.L73-80] [(2) plasmar la ruta a seguir, de manera escrita en un plan estratégico para adelantarse a

En la categoría gestión administrativa uno de los informantes clave, indica que todos los años se realiza el POA (Plan Operativo Anual), pero dice que lo que se plasma ahí, se cumple muy poco, otro informante manifiesta que en realidad no cree que se hagan análisis prospectivos para hacer planes y que además, dice ver como se dejan de hacer lo

escenarios analizados GAPE/IC2L120-124] [(1) Bueno, en realidad no creo que se hagan análisis prospectivos para hacer planes, uno ve como se dejan de hacer lo que tiene buenos resultados cuando hay cambios en las jefaturas GAVR/IC3L149-156] [(3) visionar el futuro, comprenderlo para tomar decisiones que nos permitan llegar a los objetivos planteados bajo la responsabilidad que tiene cada programa, coordinación, jefatura de unidad y actores que conforma la UNELLEZ VIPI GARA/IC4L81-91][(4) El análisis prospectivo debe ser considerado una práctica que debe ser desarrollado de manera continua, aun si se cambian a los responsables dentro del proceso de planificación de la UNELLEZ GACA/IC93-100].

que tiene buenos resultados cuando hay cambios en las jefaturas y otro informante opina que el análisis prospectivo debe ser considerado una práctica que debe ser desarrollado de manera continua, aun si se cambian a los responsables dentro del proceso de planificación de la UNELLEZ.

Interpretación:

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 23

Compresión e interpretación de los significados que emergieron de la relación intersubjetiva entre el investigador y los informantes clave en referencia a la pregunta 6

Categorías de Análisis y Códigos: Diferencias de Pensamientos

Subcategorías y Códigos: (1) Análisis Simple – AS, (2) Escribir un Plan - EP, (3) Participación Conceptual - PC, (4) Participación Simple - PS, (5) Pensamiento Estratégico - PE, (6) Cálculos Racionales CR, (7) Análisis Exhaustivos – AE.

Información Develada por los Informantes Clave

Compresión

[(1) Los dos se relacionan y van de la mano el pensamiento prospectivo es futuro, cambios que se requieren para competir y el pensamiento estratégico son las estrategias para realizar esos cambios DPAS/IC1.L 90-98] [(2) El pensamiento Prospectivo es aquel que tiene la capacidad de analizar

En las diferencias de los pensamiento estratégicos y prospectivos, el primero lo dice que se utilizan para realizar cambios y funciona como un mapa mental donde se plasman las estrategias a corto, mediano y largo plazo viéndolo como imágenes futuristas de un proceso sistemático de evaluación es analítico o de preparación proactiva para

escenarios dando respuestas a cada uno de ellos basados en un plan a largo plazo. El pensamiento estratégico, es a través de un mapa mental plasmar estrategias a corto, mediano y largo plazo DPEP/IC2.L133-145] [(3) el pensamiento estratégico es capaz de pensar en imágenes futuristas, mientras que el pensamiento prospectivo se basa en anticipación o preparación proactiva para eliminar acciones presentes con la intención de lograr objetivos DPPC/IC3.L169-179] [(4) El pensamiento prospectivo se crea para determina acciones, que nos permitan anticiparnos al futuro que deseamos, y el pensamiento estratégico es un proceso sistemático de evaluación que contribuya al logro de los objetivos CBPP/IC4.L111-120] [(5) pensamiento estratégico es irrelevante, ya que el entorno es demasiado impredecible para poder vaticinar en él de una manera eficaz, se puede deducir que es desmedido e inestable que no es posible planificar la supervivencia de la institución a largo plazo, sin olvidar las probabilidades DPPE/ICL111-121] [(6) El pensamiento prospectivo, en considerado como la estrategia que viene a ser un proceso racional de cálculos y análisis deliberados PPCR/L126-130] [(7) el entorno y la organización pueden llegar a convertirse en predecibles y moldeables, gracias al análisis exhaustivo y a la utilización de las herramientas analíticas adecuadas. EPAE/IC5L135-142].

eliminar acciones presentes con la intención de lograr objetivos, además, es irrelevante ya que el entorno es demasiado impredecible, desmedido e inestable para planificar la supervivencia de la institución sin olvidar las probabilidades.

El pensamiento Prospectivo tiene la capacidad de analizar escenarios dando respuestas en un plan a largo plazo, se basa en anticipación o preparación proactiva para eliminar acciones presentes con la intención de lograr objetivos y determina acciones y permite anticiparnos al futuro deseado, es considerado como una estrategia que viene a ser un proceso racional de cálculos y análisis deliberados y pueden llegar a convertirse en predecibles y moldeables, gracias al análisis exhaustivo y a la utilización de las herramientas analíticas adecuadas

Interpretación: En esta categoría de las diferencias de los pensamiento estratégicos y prospectivos, se puede notar que los informantes clave no tienen en la realidad diferencias marcadas entre uno y otro pensamiento, para ambos pensamientos las

estrategias, el análisis y los tiempos futuros son básicos para el logro de los objetivos, uno de los informante opina que el pensamiento estratégico es irrelevante por lo impredecible, desmedido e inestable del entorno, donde las probabilidades se hacen presente. Otro de los informante opina que pensamiento Prospectivo opina que además de anticipativo, considera a el pensamiento prospectivo en una estrategia que depende de un proceso racional de cálculos y análisis deliberados, exhaustivo que analizados, los escenarios pueden ser predecibles.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Luego de esto, construí una tabla para la identificación de los informantes

Tabla 24

Identificación de los Informantes

Informantes Clave	Color
IC1	Orange
IC2	Blue
IC3	Yellow
IC4	Light Green
IC5	Grey

Fuente: Elaboración propia (2023).

Seguidamente, mostraré el resultado integrado de las categorías y subcategorías., reflejando de manera individual cada una de las unidades emergidas a partir de la entrevista a los informantes clave.

Tabla 25

Representación del resultado integrado de las categorías y subcategorías

IC	Conocimientos previos	Análisis Prospectivo	Planificación Estratégica	Ventajas	Gestión Administrativa	Diferencia de Pensamientos
IC1	Participación Conceptual	Asociación de ideas	-Contexto Comercial -	-Bases de la Planificación - Talento Humano Calificado -Pensamiento Prospectivo	No Realizan Análisis Prospectivos	Análisis Simple
IC2	-Trabajo Grupal Participación pasiva	-Visión Futura Retroalimentación	-Análisis Prospectivo -Planificación Prospectiva -Análisis Conjunto	Análisis Retrospectivo	Plan Estratégico	Escribir un Plan
IC3	-Visión de la realidad -Visión de la realidad	Adaptación al Cambio	-Planificación General -Retroalimentación -Adaptación al Cambio	-Trabajo Colaborativo -Estrategias -Sentido de Pertenencia	No Realizan Análisis Prospectivos	Participación Conceptual
IC4	Visión Ontológica	Planificación	Herramientas Tecnológicas	Fortalecer Estrategias	Responsabilidad Administrativa	Pensamiento Prospectivo
IC5	Definición Contextualizada	Definición General	-Análisis prospectivo -Continuidad Administrativa	-Análisis - Situacional -Análisis Prospectivo Retroalimentación -Planes y Proyectos	Continuidad Administrativa	-Pensamiento Estratégico -Cálculos Racionales -Análisis Exhaustivos

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.1. Desarrollando el Constructo teórico

El constructo teórico se fundamenta al integrar con coherencia y lógica comprensión de las subjetividades que encontramos en esta investigación, a partir de las voces de los informantes clave; además, de las teorías descritas en el marco teórico referencial. Comenzando desde la indagación del fenómeno basado en el Análisis Prospectivo como Herramienta en la Planificación de la UNELLEZ Cojedes, el compromiso de esta construcción teórica es revelar, comparar, contrastar, ordenar e integrar nexos de las subjetividades, relaciones y reflexiones para comprender la percepción de los informantes.

La integración teórica que se genera a partir de las entrevistas Semiestructurada, que nos ha permitido oír las voces de los informantes, de donde emergen 6 categorías y 35 subcategorías. Asimismo, en la tabla 26 se muestra la confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes, donde se destacan mediante colores las repeticiones de cada una de las categorías por cada uno de los informantes clave. En este contexto, se puede observar que en todas las categorías existen subcategorías que en su contexto tienen una definición altamente coincidente en cuanto a su uso en la realidad, de estas podemos nombrar la planificación, planificación prospectiva, planificación general o cuando el informante clave 5, hace referencia a escribir un plan. De igual manera se pueden ver en las diferentes subcategorías las similitudes contextuales. También, podemos observar subcategorías únicas; como el talento humano calificado y cálculos racionales.

Las subcategorías sugieren una diversidad de la intersubjetividad de los informantes clave, esto me permite realizar una interpretación de cada categoría y subcategoría ampliada y ajustada al tema de la investigación, se puede observar en la figura 12.

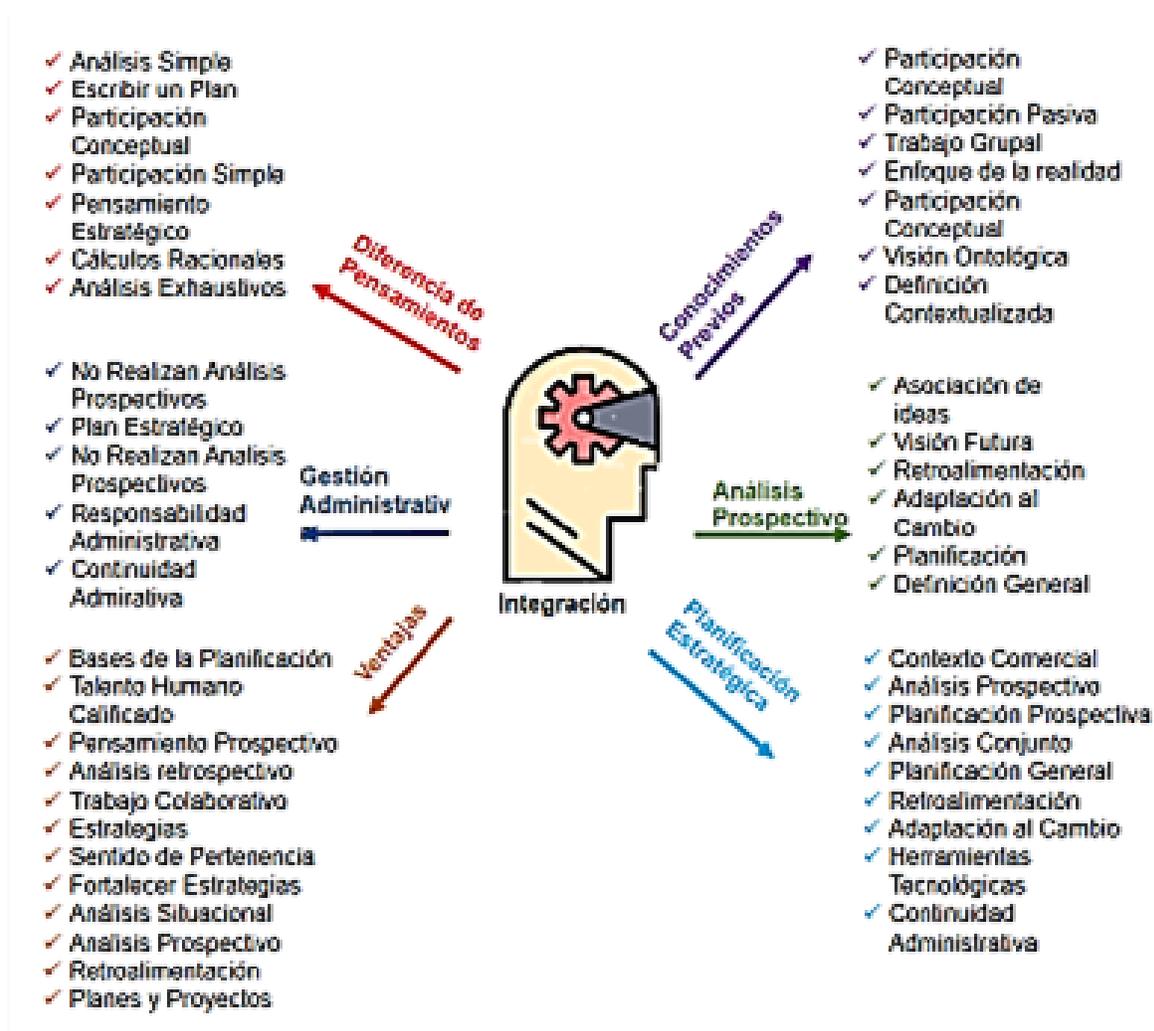


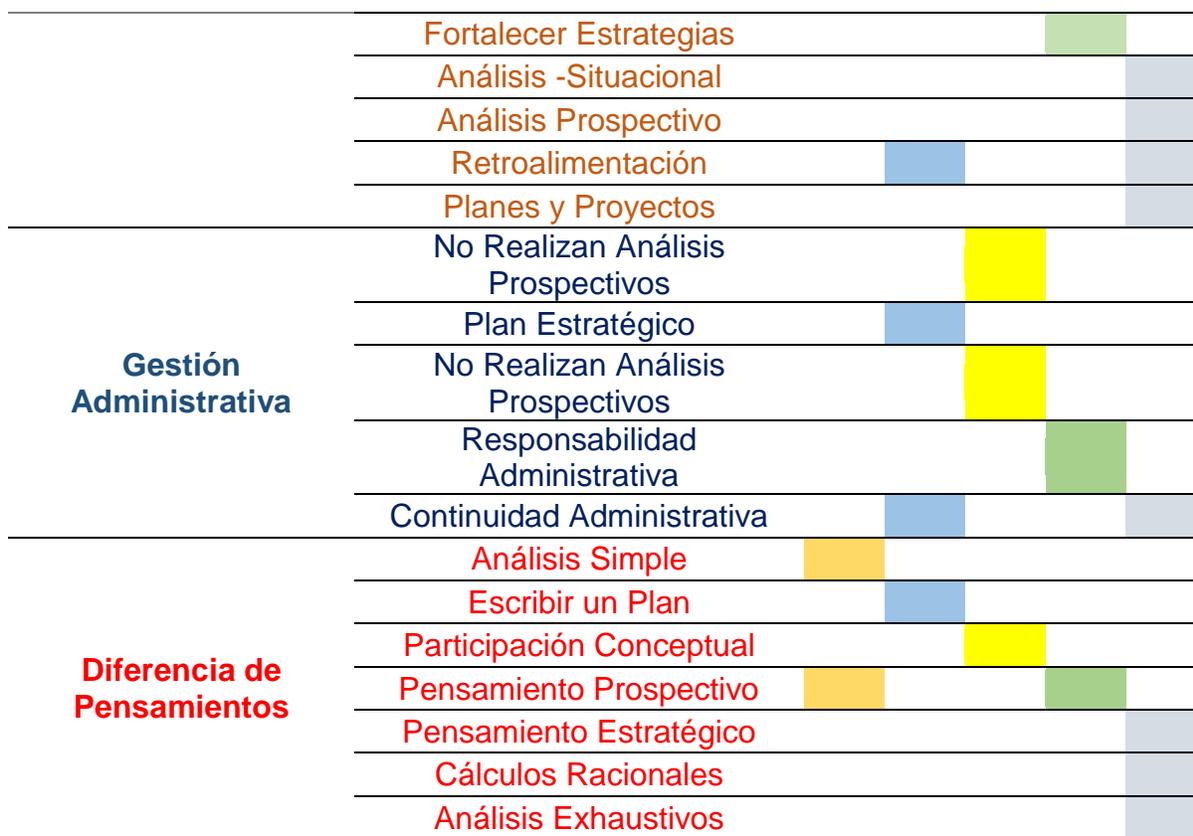
Figura 12. Integración teórica de las voces de los informantes clave
Fuente: Elaboración propia (2023).

De manera que, partiendo de la categoría emergente conocimientos previos se formaron 7 subcategorías en las que se expresan tener conocimientos comunes acerca del tema de la investigación. Por otro lado, las categorías emergente análisis prospectivo y planificación estratégicas introducen términos en común, como la retroalimentación y adaptación al cambio, pero también una de ellas hace referencia al uso de herramientas tecnológicas.

Tabla 26

Confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes en los relatos de los informantes clave

Informantes Clave		IC1	IC2	IC3	IC4	IC5
Categoría	Subcategoría					
Conocimientos Previos	Participación Conceptual	■				
	Trabajo Grupal		■			
	Participación pasiva		■			
	Visión de la realidad			■		
	Visión de la realidad			■		
	Visión Ontológica				■	
	Definición Contextualizada					■
	Definición Contextualizada					■
Análisis Prospectivo	Asociación de ideas	■				
	Visión Futura		■			
	Retroalimentación		■	■		
	Adaptación al Cambio		■	■		
	Planificación				■	
	Definición General					■
Planificación Estratégica	Contexto Comercial	■				
	Análisis Prospectivo		■			
	Planificación Prospectiva		■			
	Análisis Conjunto		■			
	Planificación General			■		
	Retroalimentación		■	■		
	Adaptación al Cambio		■	■		
	Herramientas Tecnológicas				■	■
	Análisis prospectivo		■			■
	Continuidad Administrativa		■			
Ventajas	Bases de la Planificación	■				
	Talento Humano Calificado	■				
	Pensamiento Prospectivo	■			■	
	Análisis Retrospectivo		■			
	Trabajo Colaborativo			■		
	Estrategias			■		
	Sentido de Pertenencia			■		



Fuente: Elaboración propia (2023).

4.2. Los conocimientos previos desde la visión del investigador

La primera categoría emergente de esta investigación es la de conocimientos previos, que a partir de las versiones de los informantes claves entienden los términos perspectiva y prospectiva en su contextualización, por lo tanto, lo diferencian como una visión cercana o lejana del futuro individual o grupal, entendiendo su realidad ontológica del momento presente, ya que esto les permitirá proponerse términos en cuanto a su futuro. De lo anterior, opinan que es algo que se aprende como una disciplina que ayudara a corregir los posibles errores sucedidos, como una forma de lograr sus metas planificadas.

Los conocimientos previos acerca de los términos en cuestión, es buscar en el pasado reciente las causales o variables que posibilitaron el conocimiento y su

influencia en la objetividad de lo asimilado, lo que en referencia (Kong, 2015: 37) sostiene:

Una correcta conceptualización y terminología a utilizar es fundamental en cualquier disciplina científica, pero en las ciencias sociales es aún más necesario, ya que el objeto de estudio es la misma realidad social. Eso sí, es importante no confundir la definición de la terminología científica con la del conocimiento popular.

. Dicho esto, los versionantes pueden determinar la manera de cuando, como, individual o trabajando en grupo; utilizar los conocimientos previos con relación a la prospectiva en el análisis de decisiones, tomando en cuenta que los conocimientos previos de los informantes clave son similares. Tal como se puede observar en la siguiente imagen.

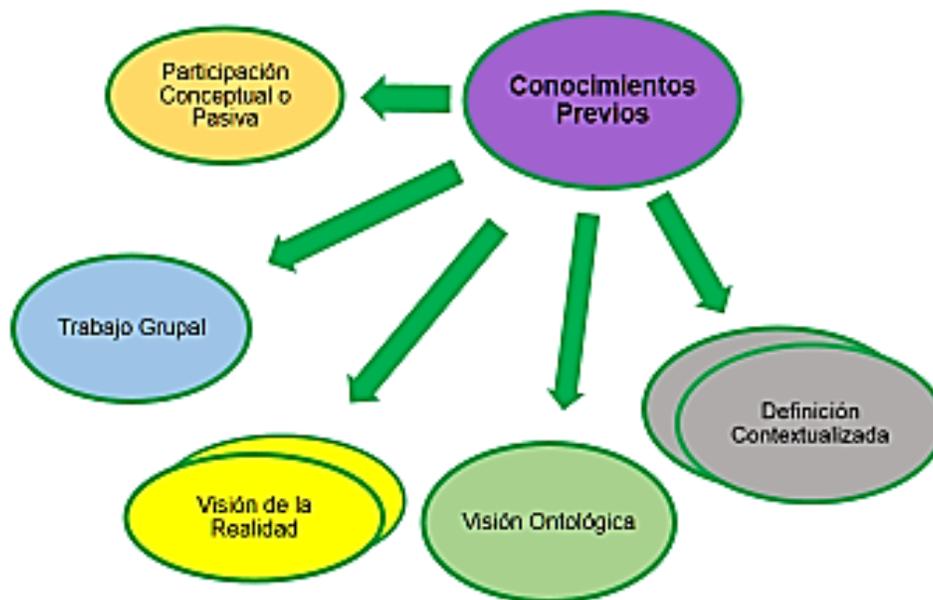


Figura 13. Conocimientos previos desde la visión del investigador
Fuente: Elaboración propia (2023)

4.3. Análisis prospectivo desde la versión de los informantes clave

A partir de las voces de los informantes se genera la categoría análisis prospectivo, mediante la cual se puede apreciar que existe una convergencia en cuanto a comprender la importancia de realizar un análisis con una proyección de escenarios a planificar, esto basándose según las versiones de los informantes clave en términos como la retroalimentación, la visión futura y más importante, la adaptación al cambio, los cuales son los de más similitudes en cuanto a la epistemología y la visión de una planificación que tenga como basamento hacer análisis de los posibles escenarios que se sucedan en un futuro.

Por consiguiente, las subcategorías generadas de la categoría emergente, análisis prospectivo donde las voces de los informantes versionan alrededor de los pasos que se deben realizar para analizar prospectivamente una planificación con miras a reducir la incertidumbre. En cualquier caso, los informantes sienten que el analizar prospectivamente como una herramienta de apoyo para planificar y sistematizar una preocupación colectiva, de manera que facilite anticiparse a potenciales problemas que se puedan presentar en escenarios futuros. En este contexto (Mera, 2014: 97), señala:

Los cambios que se están produciendo en el ámbito social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones, organizaciones y empresas. En este contexto de incertidumbre, no son suficientes los análisis tradicionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que nos permitan tener visiones de los posibles escenarios en cada uno de estos ámbitos y solo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para lograr el escenario deseado.

Por lo tanto, considerar los análisis del pasado pensando en el futuro como base para entender el presente, puede ayudarnos a pensar de una forma conveniente al futuro. Entonces, el análisis prospectivo es una acción metódica de la imaginación en razón del futuro, teniendo en cuenta que no hay límite en lo imaginado que

razonablemente aceptemos como potencialmente posible, más aun probable para una construcción del futuro. Tal como se puede observar en la siguiente imagen.

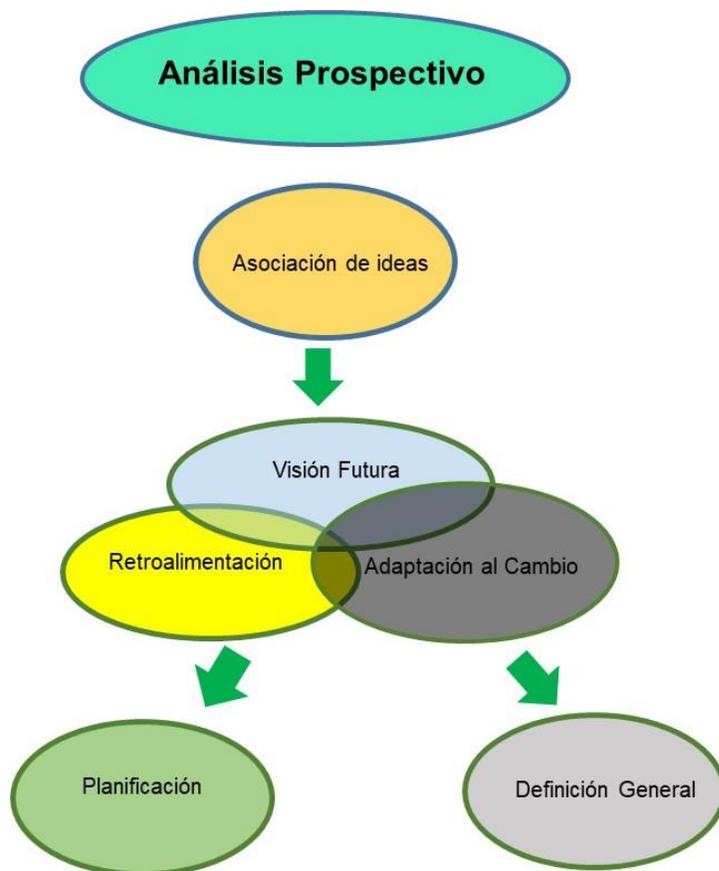


Figura 14. Análisis prospectivo desde la versión de los informantes clave.
Fuente: Elaboración propia (2023).

4.4. Planificación estratégica en la visión del investigador

En las voces de los informantes se genera la categoría planificación estratégica en la que se generan subcategorías interesantes que resaltan la importancia que tiene esta categoría en las organizaciones, podemos resaltar el uso de la prospectividad en lo concerniente al análisis y la planificación general, también, refieren el uso de la retroalimentación como control de resultados, mediante lo cual se haría las adaptaciones a los cambios necesarios para mejorar planes y estrategias propuestas. Según (CEPAL, ob. cit: 19), explica:

La similitud y la interrelación mencionadas no deben, sin embargo, llevar a confusión. “La planeación y la prospectiva son primas hermanas. (...) Sin embargo, planeación y prospectiva difieren también en su propósito, en el plazo que las ocupa, en sus herramientas (aunque compartan algunas).

En este contexto, argumentan que el trabajo en conjunto de las direcciones y personal de una organización, ampliaría la noción de los planes estratégicos y su alcance. Según (CEPAL, ob. cit: 20), opina que “De la planificación se destaca su utilidad como instrumento de conducción de la acción colectiva organizada”. En el caso de la continuidad administrativa, los informantes la perciben como una necesidad organizativa para el cumplimiento de las metas propuestas, esto evitaría que se suspendan planes que se encuentren en desarrollo. Además, el uso de las nuevas herramientas tecnológicas que ayuden en los posibles desarrollos futuros de una organización en su visión y misión como objetivos, sin dejar con esto la imaginación e intuición de los gerentes fuera de contexto.

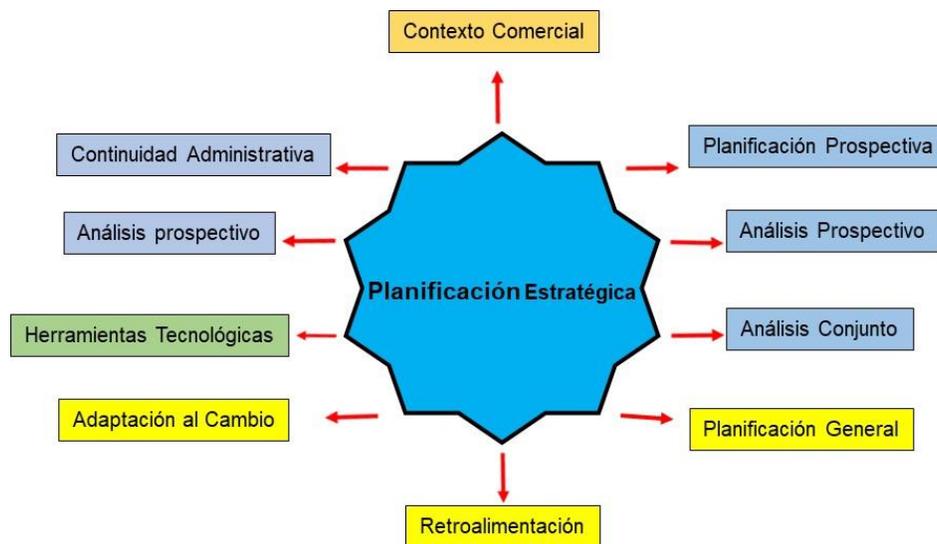


Figura 15. Planificación Estratégica y el análisis del investigador
Fuente: Elaboración propia (2023).

4.5. Punto de vista de las Ventajas del análisis prospectivo

Desde la narrativa de los informantes clave se configura la categoría ventajas. Donde se puede evidenciar subcategorías con una visión integral con criterios importantes en cuanto al análisis prospectivo, además, ayudará a la toma de decisiones que involucren aspectos importantes del presente en proporción al futuro deseable, en el análisis de las subcategorías emergen elementos que parecen estar fuera de contexto cuando lo asociamos con un análisis prospectivo, pero son muy muy factibles cuando los reflexionamos como parte de un todo, si nos ubicamos en una organización universitaria, como la UNELLEZ Cojedes.

De lo anterior, podemos apreciar la interrelación en cuanto a las versiones de los informantes cuando uno de ellos considera que realizar un análisis prospectivo aporta a las bases de una planificación, cuando existe el talento humano dentro de la organización. Por otro lado, fortalece el trabajo colaborativo y el sentido de pertenecía de los planificadores, considerando que la organización coexista como parte de su plan de vida. Igualmente, otra de las ventajas es el análisis situacional en función de constatar los avances de los planes y proyectos. Pero más importante aún, es pensar en retrospectiva, lo cual, formará parte de la retroalimentación al momento de evaluar los avances, esto incidirá en el mejoramiento del pensamiento prospectivo y el fortalecimiento de las estrategias. Por lo que a mi parecer, la única desventaja está en la falta de voluntad de los actores de la planificación.

Según (López, 2003: 3) afirma:

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro considerado como deseable.

Por lo cual, la prospectiva nos proporciona la forma necesaria de analizar los posibles escenarios futuros, donde los planificadores basados en las expectativas del cumplimiento de los objetivos de una organización, utilizarán la creatividad y la imaginación en desarrollar nuevas estrategias con la finalidad de evitar la incertidumbre, considerando que no se puede predecir el futuro debido que siempre existe la posibilidad y probabilidad de ocurrencias son múltiples de posibles escenarios no determinados, ni deseados, pero podemos influir en ese futuro preparándonos a través de análisis prospectivo para poder influir en él y realizar las adaptaciones al cambio con una estrategia pensada para determinados eventos.

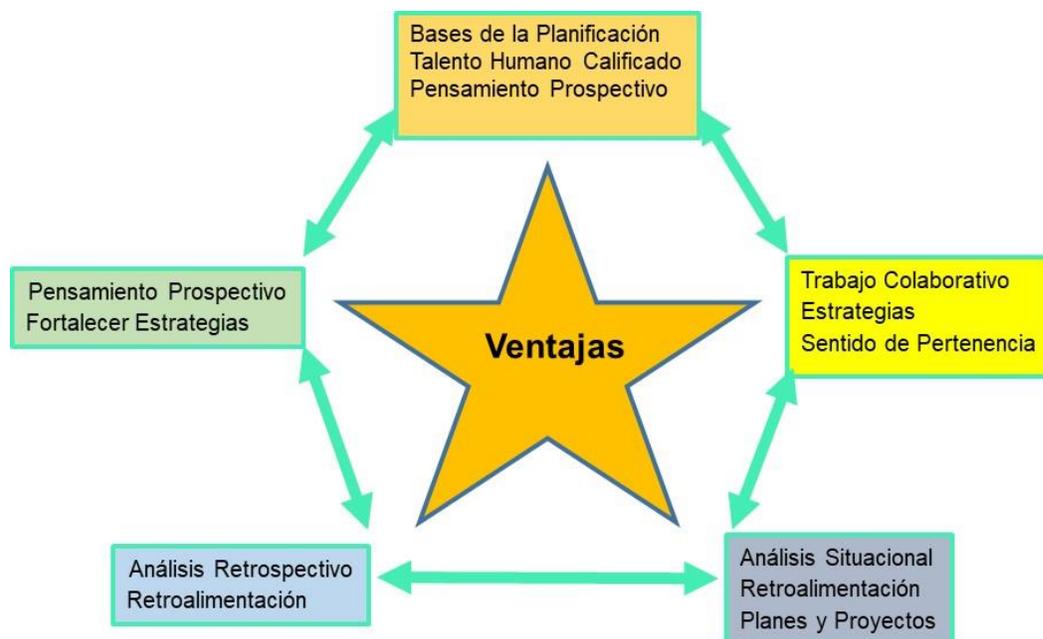


Figura 16. Punto de vista de las Ventajas del análisis prospectivo.
Fuente: Elaboración propia (2023).

4.6. La gestión administrativa desde la calidad de la gerencia

De la narrativa de los informantes clave surge la categoría gestión administrativa, de esta emergen las sub categorías, plan estratégico, que es de esperarse se realice durante el desarrollo de cualquier gerencia, como una herramienta para el cumplimiento de los objetivos, la gerencia debe diseñar planes para los casos imprevistos en el funcionamiento de una organización empresarial, social o universitaria, de manera que al tener un plan estratégico, se puede aplicar en la solución de problemas y así disminuir la incertidumbre. Por otra parte, la gestión administrativa, debe ser responsable de la disposición y del buen funcionamiento de la organización, además, de darle continuidad a los planes establecidos, lo cual es importante para una excelente gestión gerencial.

Es importante resaltar la subcategoría **No realizan análisis prospectivos** que emerge de las voces de los informantes, están de acuerdo en la continuidad y responsabilidad administrativa, planes estratégicos y otros términos nombrados en las categorías anteriores, pero al surgir esta subcategoría es elemental construir una conceptualización que nos ayude al entendimiento de la subcategoría **No realizan análisis prospectivos**.

Al respecto (Godet y Durance, 2007: 15), opinan que “En realidad, todo se explica mejor si considerásemos que se trata de un fallo grave de calidad en el management y que se muestra incapaz de anticipar, de innovar y de motivar a los hombres”. En consecuencia, la escogencia de un gerente debe estar bien cimentada para evitar que esto ocurra; por otro lado, el personal bajo su gestión solo acata las disposiciones de la gerencia, aun a sabiendas que el resultado no será el esperado.

De lo anterior,(Mediomundo, 2022: 153) afirma:

En definitiva, cuando se habla de una organización sin prospectiva, se estaría hablando de una estructura que no posee una razón de ser, debido a que tendría un futuro incierto, lo cual pondría en riesgo sus

operaciones y desarrollo de su progreso; por el simple hecho de no poseer una visión clara de los acontecimientos, lo que arroja como consecuencia un riesgo innecesario de no sobrevivir ante un universo donde prevalece la alta competencia y los constantes cambios.

Esto nos lleva a pensar en la posibilidad de que se presenten fallas en las decisiones en algún momento, con respecto a planificaciones no basadas en la prospectiva o por lo menos en una planificación estratégica, las decisiones se tomen de manera empírica o por experiencia que el responsable de la gestión cree tener y llevar a cualquier organización empresarial, social o universitaria a bajar su calidad en base a su razón de ser e inclusive a un cierre técnico.



Figura 17. La gestión administrativa desde la calidad de la gerencia.
Fuente: Elaboración propia (2023).

4.7. Diferencia de pensamientos del análisis prospectivo

Para la categoría diferencias de pensamiento se resume en una agrupación de ideas de lo que se necesita para realizar un análisis prospectivo en virtud de una planificación, unos asumen que planificar es simple y solo se debe partir desde lo conceptual. Otros opinan, se debe tener en cuenta para efectuar una planificación es el pensamiento prospectivo como base para plantearse con objetividad las metas que se quieren alcanzar, además, pensar estratégicamente con la finalidad de afrontar la incertidumbre de los posibles errores o problemas que se presenten

en la consecución de los objetivos planteados en un plan, el cual deben hacerle un seguimiento situacional periódicamente.

Llama la atención cuando una de las versiones hace referencia a realizar análisis exhaustivos, pienso que esto hace referencia en analizar la situación de la realidad presente de una organización, mejorar o implementar estrategias, analizar el comportamiento económico del entorno, de la región o del Estado. Visionar en todos estos se puede analizar prospectivamente en la realización de un plan estratégico.

El otro caso, realizar análisis racionales para una planificación, debe estar referidos a cálculos matemáticos o más específicamente a la estadística inferencial, tomando en cuenta que los que está planificando aun no ocurre. Estos cálculos pueden referirse a los posibles índices en el cambio de los valores de las divisas, la afectación de precios nacionales o internacionales.

También, el uso de las probabilidades estadísticas no determinara que ocurran los eventos que se calculen para el diseño de una estrategia futura en una planificación, pero no quiere decir que diseñar estrategias con bases estadísticas sean del todo desechadas, ya que en la estadística tiene el inconveniente que se analiza un periodo de tiempo definido del presente cuando se realizan los cálculos y si se realiza otro periodo de tiempo definido, pero por ejemplo: dos meses, existe la probabilidad que varíen las expectativas futuras dentro del mundo de las organizaciones empresariales, sociales o educativas. Tal como se puede observar en la figura.

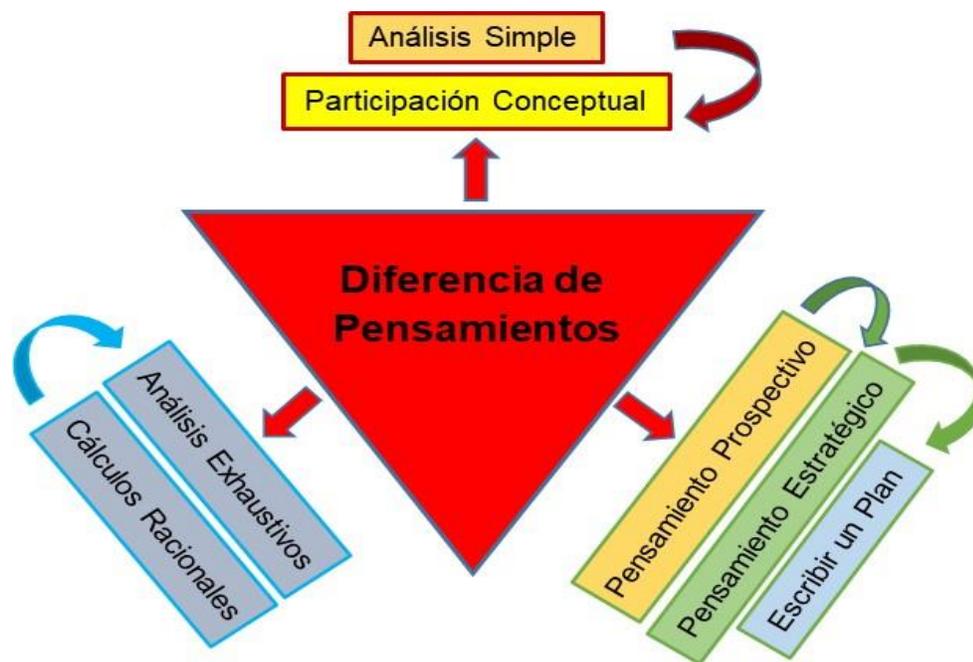


Figura 18. Diferencia de pensamientos del análisis prospectivo.
Fuente: Elaboración propia (2023).

Después de haber realizado la confrontación axial de las categorías y subcategorías emergentes de los relatos de los informantes clave, pude observar muchas similitudes en cuanto al conocimiento acerca de la conceptualización de la prospectiva y en los términos relacionados al título de la investigación. También, hacen referencia al trabajo colaborativo, al talento humano calificado, dentro del ámbito universitario.

Siguiendo el tema, comienzan a surgir términos en la confrontación de las categorías y subcategorías, las cuales no tienen similitudes entre sí, tales como: la adaptación al cambio, continuidad administrativa, sentido de pertenencia y el uso de herramientas tecnológicas. Estas son determinantes en el trasfondo de sus conceptualizaciones, al igual que, el uso de análisis exhaustivos y cálculos racionales. Por otro lado, en la confrontación axial que llama la atención es la de “No Realizan Análisis Prospectivos”, la cual no se puede evidenciar para esta

investigación de tesis doctoral, lo que deja abierta la posibilidad de ser investigado con posterioridad.

El resultado obtenido me permite sostener que el análisis prospectivo como una herramienta de gran utilidad al momento de realizar una planificación multifuncional, tal como funcionan las universidades, se pueden diseñar estrategias pensadas en posibles situaciones futuras a corto y largo plazo. En base a todo lo antes desarrollado en esta investigación podemos decir que:

“El análisis prospectivo es una herramienta de la planificación fundamental para las universidades e indispensable en las carreras universitarias de pregrado como parte del pensum de estudios y en la formación laboral para todo el personal de todas las instituciones universitarias, que son los llamados a ser los futuros jefes o coordinadores y responsables administrativos de las diferentes direcciones que conforman una universidad”; siendo esto esencial para darle continuidad administrativa a las planificaciones de mediano y largo plazo y el manejo eficiente de los recursos económicos”.

La conceptualización que se ha desarrollado sobre el análisis prospectivo en las planificaciones, permite predefinir y complementar la visión de las estrategias futuras cuando las abordamos desde una realidad situacional en el presente para abrir una ventana en el futuro.

REFLEXIONES NO CONCLUSIVAS

Una vez comprendida la importancia de realizar un análisis prospectivo en la elaboración de las planificaciones de las organizaciones, entenderemos las ventajas que representa para la visión de un futuro desconocido, cuya finalidad es ser más competitivo.

Profundizar en el estudio analítico del pensamiento prospectivo ayuda a desarrollar la imaginación, si entendemos que las estrategias es imaginarse

soluciones a nuestros temores presentes, la imaginación nos hace ganadores, perder no es parte del funcionamiento de una organización

El análisis prospectivo define el éxito de una organización, tomando en cuenta que la UNELLEZ funciona en una estructura con numerosas dependencias (cluster), realizar un plan para su funcionamiento lo convierte en un proceso integrador, al momento de realizar una planificación todos los responsables deben aportar para sus necesidades materiales, económicas o mejorar a futuro alguna estrategia previamente estudiada para realizar un análisis prospectivo, que en conveniencia será evaluado por un comité de expertos los cuales son parte del talento humano que labora en los diferentes vicerrectorados.

El análisis prospectivo de una planificación es un proceso continuo producto del seguimiento de las metas formuladas en el plan anual en ejecución y sus resultados de efectividad periódica para verificar los alcances esto con la finalidad de mejorar o diseñar estrategias, una sistematización adecuada puede ayudar a los planificadores a desarrollar una visión estratégica ajustada a las necesidades o correcciones de eventos no deseados ocurridos en el plan anual en ejecución.

El uso de las nuevas tecnológicas informáticas (TICs) como herramientas para el análisis prospectivo representa una gran ventaja, contiene gran cantidad de información al instante que tardaríamos tiempo en consultar, pero para algunos casos los análisis estratégicos con base a las TICs pueden estar relacionados con el espíritu y la imaginación de una visión futura que la tecnología informática no puede procesar.

Ciertamente, el análisis prospectivo es una herramienta útil que debe ser estudiada al igual que planificar y diseño de estrategias en el pregrado, traería con ello una formación de profesional en todas las carreras, el egresado tendrá una alta visión de mejorar y aportar sus conocimientos en las organizaciones donde practique la profesión obtenida.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Álvarez, J.L. y Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología* [en línea] disponible en <<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Hacer-investigacion-alvarez-gayou.pdf> > [Consulta: noviembre 24, 2022].

Aguirre, J. y Jaramillo, L. (2012). *Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa* [en línea] disponible en <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134129257004> > [Consulta: noviembre 12, 2022].

Ávila, E. (2014). Seminario de investigación. Ppt. [en línea] disponible en <https://masteradmon.files.wordpress.com/2014/05/2_diapositivas_seminario_iii_esion_2.pptx > [Consulta: enero 24, 2023].

Armijos, L. (2019). *Modelo de planificación estratégica a partir del análisis prospectivo para la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE* [en línea] disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/120412/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y > [Consulta: octubre 06, 2022].

Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica* [en línea] disponible en < http://Astigarraga-E..Prospectiva_publicación_ICAP-2016.pdf > [Consulta: octubre 10, 2022].

Astigarraga, E. (2016). *Escenarios para Mondragon Unibertsitatea al 2025* [en línea] disponible en <<http://ebiltegia.mondragon.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.11984/1582/Euge.>> [Consulta: octubre 10, 2022].

Bórea, F. (2008). *La toma de decisiones. Un modelo de análisis integrador* [en línea] disponible en <<http://cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf> > [Consulta: diciembre 10, 2022].

Cáliz, J. (2022). *La importancia de la prospectiva estratégica para la gestión pública: situación y condiciones para su institucionalización* [en línea] disponible en <<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-06/pnud-hn-coleccion-desarrollo-humano-bloque-propuestas-14-2022.pdf> > [Consulta: octubre 21, 2022].

Carmen, E. (2019). *Prospectiva estratégica para rentabilizar la empresa pública ferrocarril Huancayo huancavelica-2019* [en línea] disponible en <<https://docplayer.es/219341657-Universidad-nacional-del-centro-del-peru.html> > [Consulta: octubre 10, 2022].

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2013). *Prospectiva y desarrollo* [en línea] disponible en < https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27976/1/S2013618_es.pdf > [Consulta: abril 30, 2023].

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Segunda Edición. McGraw-Hill Education. México.

Clímaco, J. (2012). *Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad* [en línea] disponible en < http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300008&lng=es&tlng=es.> [Consulta: diciembre 27, 2022].

Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión* [en línea] disponible en < [181https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007) > [Consulta: abril 27, 2022].

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* [en línea] disponible en < https://www.academia.edu/25973239/_Libro_Conceptos_de_Administraci%C3%B3n_Estrategica_Fred_David.> [Consulta: octubre 10, 2022].

Carmen, E. (2019). *Prospectiva estratégica para rentabilizar la empresa pública ferrocarril Huancayo huancavelica-2019* [en línea] disponible en < <https://docplayer.es/219341657-Universidad-nacional-del-centro-del-peru.html> [Consulta: octubre 10, 2022].

Dess, G., Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica – Creando ventajas competitivas*. McGraw Hill Madrid. P. 12

Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI*. Colombia: Grupo Editorial Norma. p. 3.

Fernández, R, Castillo, D y Martínez, L. (2018). *Clúster virtual: nueva alternativa a la competitividad eficaz en las empresas* [en línea] disponible en < <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/3959/5065> > [Consulta: octubre 03, 2022]

Flores, A. (2016). *Teoría vinculada a la gestión de las tecnologías de información y comunicaciones en las pequeñas y medianas empresas del estado venezolano*. Tesis doctoral. Gerencia Avanzada. Universidad Fermín Toro. P.111.

Francés. A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa. Con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación. México. p. 23.

Fuster Guillen, Doris Elida. (2019). *Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico* [en línea] disponible en <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010_> [Consulta: noviembre 22, 2022].

Gallardo, J.; Silvestri., K.; Hernández., R. Romero. (2010). *Planificación estratégica, una herramienta para la toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del estado ZULIA* [en línea] disponible en <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297033> > [Consulta: agosto 22, 2022].

Godet M. (2000). *Manual de prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e Instrumentos*. España: Instituto Europeo de Prospectiva Estratégica. Pp. 54

Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* [en línea] disponible en <<https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf> > > [Consulta: junio 22, 2023].

González, J; Salazar, F; Ortiz, R; Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones* [en línea] disponible en > http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032_> [Consulta: diciembre 02, 2022].

Gruber, T. (1993). *A translation approach to portable ontology specifications*. KnowledgeAcquisition. Pp.199.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2010. *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). McGraw-Hill. Distrito Federal, México: Pp. 409, 410.

Hesmilse, M. (2011). *El proceso de codificación en investigación cualitativa* [en línea] disponible en <www.eumed.net/rev/cccss/12/ > [Consulta: septiembre 02, 2022].

Kahneman, D y Tversky, A. (2000). *Choices, values and frames* [en línea] disponible en < <http://2692-Article-Text-10382-1-10-20120618.pdf>> [Consulta: septiembre 02, 2022].

Kardousli, N. (2019). *La toma de decisión desde las lógicas organizacionales en las empresas venezolanas* [en línea] disponible en <<http://caelum.ucv.ve/bitstream/10872/20407/1/TESIS%20NATALY%20KARDOUSLI%20%20KHABBAZE%202019.pdf>> [Consulta: septiembre 25, 2022].

Kong, F. (2015). *La construcción de escenarios de futuro como aportación didáctica y metodológica para una educación ambiental creativa, global y sostenible* [en línea] disponible en <<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/287994/fkl1de1.pdf;sequence=1> [Consulta: mayo 15, 2023].

López, J. (2003). *La perspectiva estratégica* [en línea] disponible en https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm [Consulta: junio 18, 2023].

Mera, C., (2014). *Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. Análisis* [en línea] disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>

Macraigne, S. (2013). *Futurología, prospectiva y bioética* [en línea] disponible en <https://www.academia.edu/35979008/Ponencia_Futurologia_prospectiva_y_bioetica> [Consulta: enero 30, 2023].

Martínez, M. (2006). *La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)* [en línea] disponible en <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf> [Consulta: octubre 01, 2022].

Martínez, M. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México. Pp. 139, 142, 249.

Mediomundo, C. (2022). *Importancia de las prospectivas estratégicas en las organizaciones para la toma de las decisiones gerenciales* [en línea] disponible en <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8594451.pdf> > [Consulta: mayo 15, 2023].

Mojica, F. (2008). *Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro*, Universidad Externado de Colombia, 2008. Pp. 2, 3.

Montoya, I. (2009) *La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro* [en línea] disponible en <<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>> [Consulta: septiembre 01, 2022].

Naranjo, R., Mesa Espinosa y Solera, J. (n. d.). *De la administración por objetivos al control estratégico* [en línea] disponible en <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835876.pdf>> [Consulta: octubre 15, 2021]. > [Consulta: octubre 15, 2022].

Ricci, R. 1999. Acerca de una Epistemología Integradora. Revista Cinta de Moebio. Chile. p.67.

Rivero, A. 2018. *Gestión de la investigación universitaria: estudio social desde la visión de sus versionantes* [en línea] En >https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60354268/Gestion_de_la_investigacion_universita > [Consulta: octubre 11, 2022]

Rodríguez, O. Guerra, C. Elizalde, L. (2020). *Prospectiva estratégica: la universidad ecuatoriana a 2030* [en línea] disponible en < <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/docs/books/2021-01-154749Prospectiva%20strate%CC%81gica.pdf> > [Consulta: octubre15, 2022].

Rodríguez, M. Carlos (2014). *Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro* [en línea] disponible en < <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>. > [Consulta: septiembre 25, 2022].

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica, teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Décima edición. 3R editores. Bogotá. D.C.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia. P.110.

Tsegaamlak. A. (2014). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica* [en línea] disponible en < <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-teoricos-de-la-direccion-estrategica/> > [Consulta: octubre 21, 2022].

Velásquez, A. (2007). *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhmann* [en línea] disponible en < <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>.> [Consulta: septiembre 01, 2022].

Villegas, D. (2019). *La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing* [en línea] disponible en < http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200004&lng=es&tlng=es.> [Consulta: septiembre 03, 2022].