



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
EN LA LABOR DIRECTIVA. UNA PROFUNDIZACIÓN
TEÓRICO FILOSÓFICA.

Autor: Angelimar Adán

Tutor: Yilmer Pineda Brito

Barquisimeto, abril 2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL
EN LA LABOR DIRECTIVA. UNA PROFUNDIZACIÓN
TEÓRICO FILOSÓFICA.

Trabajo de Grado de Maestría para optar al Grado de Magister en Educación,
Mención Gerencia Educacional

Autor: Angelimar Adán

Tutor: Yilmer Pineda Brito

Barquisimeto, abril 2024



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL
LIBERTADOR INSTITUTO PEDAGÓGICO LUIS BELTRÁN
PRIETO FIGUEROA SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y
POSTGRADO BARQUISIMETO ESTADO LARA
PROGRAMA DE MAESTRÍA GERENCIA
EDUCACIONAL



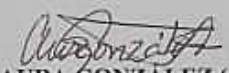
MGE-2023-1045

ACTA

Nosotros, los abajo firmantes reunidos el 07 de abril del año 2024 en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, con el propósito de evaluar el Trabajo de Grado de Maestría titulado: **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA LABOR DIRECTIVA. UNA PROFUNDIZACIÓN TEÓRICA FILOSÓFICA"**, presentado por el (la) ciudadano (a) **ANGELIMAR CAROLINA ADAN GUASIMUCARO**, titular de la cédula de identidad número **V- 15.447.063**, como requisito para optar al Título de Magister en **GERENCIA EDUCACIONAL**, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.


JOSMARY JIMÉNEZ (J)
C.I. 16.584.927




AURA GONZÁLEZ (J)
C.I. 16.059.297



YILMER JOSÉ PINEDA BRITO (T)
C.I. 17.572.895

TABLA DE CONTENIDOS

	pp.
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
 INTRODUCCIÓN	 9
 MOMENTO	
 I ACERCAMIENTO A LA REALIDAD	 11
Contextualización del fenómeno	11
Intenciones de la investigación	15
Pertinencia de la Investigación	16
 II CIMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	 17
Precedentes de la Investigación	17
Precedentes	18
Planificación Estratégica	21
Gerencia	23
Herramienta Gerencial	25
Labor Directiva	27
 III ABORDAJE METODOLÓGICO	 30
Dimensión de la Realidad Objeto de Estudio	30
Enfoque Cualitativo	31
Cosmovisión Ontológica y Epistemológica	31
Paradigma Interpretativo	32
Método Fenomenológico apoyado en la Hermenéutica	33
El Proceso de Investigación y sus Etapas	34
Transcripción de Protocolos	41
Criterios de Legitimación de la Calidad en la Investigación	43
 IV CONTIGÜIDAD HERMENÉUTICA DESDE LAS VOCES	 45
Contigüidad Hermenéutica	45
Categoría Medular: Planificación Estratégica	46
Categoría Orientadora 1: Prospectiva Gerencial	56
Categoría Orientadora 2: Intención Estratégica	68
Categoría Orientadora 3: Desarrollo Sostenible	76

V PROFUNDIZACIÓN TEÓRICO FILOSÓFICA	83
Presentación	83
REFERENCIAS	100
ANEXOS	105
RESUMEN CURRICULAR DEL AUTOR	137
RESUMEN CURRICULAR DEL TUTOR	138

LISTA DE TABLAS

pp.

TABLA

- | | |
|--|----|
| 1. Descripción Actores Sociales | 36 |
| 2. Matriz empleada para organizar la información y señalamiento de las categorías y subcategorías de análisis contenidas en la misma | 41 |
| 3. Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías. | 42 |

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1	Procedimientos para el análisis de la información	39
2	Categoría Medular: Planificación Estratégica y sus Subcategorías	54
3	Categoría Orientadora: Prospectiva Gerencial y sus Subcategorías	68
4	Categoría Orientadora: Intención Estratégica y sus Subcategorías	77
5	Categoría Orientadora: Desarrollo Sostenible y sus Subcategorías	83
6	Profundización Teórico Filosófica	99

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL

Línea de Investigación: Comportamiento Organizacional y Productividad

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN LA
LABOR DIRECTIVA. UNA PROFUNDIZACIÓN TEÓRICO FILOSÓFICA.**

Autor: Angelimar Adán
Tutor: Yilmer Pineda Brito
Fecha: abril 2024

RESUMEN

El mundo atraviesa una situación sin precedentes; vivir en confinamiento ha transformado la vida de muchas personas y Venezuela no ha escapado de esa realidad. El contexto educativo mundial ha tenido que valerse de conceptos e ideas para confrontar el confinamiento postcovid y comprender cómo la comunidad educativa enfrenta estratégicamente esa realidad. Este proyecto de investigación tiene como intención conocer los significados que los actores sociales le atribuyen a la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva a partir de su experiencia personal en los Centros de Educación Inicial (CEI) de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara a fin de resignificar sus voces e interpretar los elementos cognoscentes del fenómeno de estudio. Se abordará bajo el enfoque cualitativo (Ibáñez, 1994), con una cosmovisión ontológica y epistemológica argumentada en Berger y Luckmann (2008), fundamentada en el paradigma interpretativo (González, 2001), sustentado en el método fenomenológico (Husserl, 1970) apoyado en la hermenéutica (Ricoeur, 1969) y ancorado en las etapas investigativas propuestas por Pandit (1996). Finalmente, se hará una reducción de información para codificar y categorizar e identificar y clasificar las unidades mínimas de significación asignando las subcategorías, sintetizando y agrupando para disponer y resignificar la información generando una profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva desde las voces de los actores sociales que hacen vida en los centros de educación inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara.

Descriptores: Planificación estratégica, gerencia, herramienta gerencial, labor docente.

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un tiempo en donde se están presentando cambios en nuestro hábitat, en donde aspectos políticos, climáticos, sociales está en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas por esto, y es cuando deben efectuar una planificación estratégica que les servirá como una herramienta fundamental, para ser competentes e instituir lineamientos que ayuden al perfeccionamiento de la actividad que presta la organización. También se pueden mencionar cambios que se ocasionan en la tecnología, con la comunicación, en donde las organizaciones deben estar actualizadas a medida que van evolucionando estos aspectos; actualmente las empresas que tienen mejor rendimiento son las que poseen sistemas desarrollados de comunicación de información, ya que además implementan técnicas y procedimientos para la utilización de estos sistemas.

La planificación estratégica suministra un marco referencial para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la organización para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones, en este caso, educativas, funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio. El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción pertinente y acertada del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La calidad en el servicio es también una parte importante del éxito de las organizaciones, el cómo lograrlo, es algo que hay que planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de la elaboración del plan estratégico, así quienes conforman la organización la preferirán no sólo por su producto y/o servicio sino por el trato que reciben. En el marco de las consideraciones anteriores, el presente estudio pretenderá conocer los significados que los actores sociales le atribuyen a la planificación

estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva a partir de su experiencia personal en los centros de educación inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara, interpretar los elementos cognoscentes derivados de la resignificación que los actores sociales le retribuyen a la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva y generar una profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva en los centros de educación inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara.

En función de su intencionalidad el presente trabajo se estructura como aparece a continuación: Momento I: Acercamiento a la realidad. Momento II: Cimentación teórica de la investigación. Momento III: Abordaje metodológico. Momento IV: Contigüidad Hermenéutica desde las voces. Y finalmente, el Momento V con la Profundización Teórica Filosófica.

MOMENTO I

ACERCAMIENTO A LA REALIDAD

A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota.

Madre Teresa de Calcuta

Contextualización del fenómeno

Hoy día las organizaciones buscan ser más eficaces, como resultado de la competencia que el mercado global establece entre ellas, de allí que sea un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados, dentro de su proceso de planeación estratégica. En este orden de ideas, se tiene que el objetivo de toda empresa es conseguir resultados favorables, lo cual se presenta con la diferenciación; ser diferente, en eso consiste la estrategia competitiva, esta solo se logra encontrando las ventajas competitivas (García, Prieto y García, 2016).

Bajo este contexto, Drucker (2003), define la estrategia como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro, las cuales producen resultados exitosos o no aceptables. De tal forma, que se pueden identificar dos tipos de estrategia: las planeadas (pretendidas) y las reales (logradas). De esta manera, las estrategias se conciben como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura. En este sentido, la administración organizacional se enfoca en desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier

organización, concerniente a la planificación, así como la dirección y control del proceso a ejecutar.

Dichas expectativas gerenciales, deben ir acorde con el ambiente competitivo, en el cual están inmersas dichas organizaciones, por lo cual se genera la necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consideran que una estrategia es la determinación de la misión o propósito fundamental de una organización, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr fines planteados. También puede ser concebida como un plan a largo plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la organización, es el resultado de una decisión ejecutiva, se relaciona con la determinación del propósito organizacional, la cual debe llevarse a cabo para una planificación eficaz.

Dentro de este contexto, la planeación estratégica en las organizaciones educativas debe apuntar hacia la simplicidad, lo cual en tiempos modernos es un planteamiento que apoya la valorización de las mismas. Asimismo, la referida simplicidad de lo que se planifica no debe ir en contra de la aspiración competitiva de la institución educativa. Evidentemente, las estrategias deben estar determinadas con respecto a tiempo, espacio y objetivos a cumplir; razón por la cual se deben diseñar bajo un plan, determinado como parte de la planificación estratégica. De la misma forma, la estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos.

Asimismo, las estrategias al ser aplicadas al personal influirán en su conducta dentro de la organización y, por ende, en su competitividad laboral. Por ello, en las instituciones educativas deben realizarse los procesos con menos recursos y mayores resultados, inducir al profesorado a ser servidores orientados a la comunidad, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían estar interesados en las actitudes de sus profesores, dichas actitudes advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento, derivando los niveles de productividad organizacional.

A este respecto García, Prieto, García y Palacios (2017) señalan que:

...en el entendido que los gerentes en su quehacer cotidiano deben identificar y seleccionar metas y líneas de acción apropiadas que les ayuden a lograr los objetivos trazados, se concibe en este aparte que esta planeación gerencial constituye un factor importante de competitividad empresarial. (p. 130)

Siguiendo este marco de ideas, para lograr la eficiencia en los centros de educación inicial (CEI) de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara, contextos de este estudio, se deben aplicar estrategias bajo un proceso de gestión, el cual subraya la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuos o grupo social organizado. En este sentido, el proceso de gestión ha ido perfeccionándose gradualmente, con el tiempo evolucionando a modelos que han reforzado su carácter racional, por lo tanto, han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento, así como formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización. Bajo este contexto, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. Para aplicar el proceso de gestión se requiere según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) de un proceso de planificación estratégica, este debe incluir la planificación, organización, dirección y control. Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno, de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Además, las organizaciones orientadas a lograr un alto grado de eficiencia deben trabajar en ambientes motivadores, retadores, participativos, con un personal altamente motivado e identificado con la organización, siendo así que el empleado

debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo cual los directivos compensarán teniendo presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados. Como se puede apreciar, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su energía, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En tal sentido, para que las organizaciones, alcancen sus objetivos, pueden trabajar bajo esquemas de interacción continua y cíclica con el medio ambiente, es decir adaptarse a los procesos de transformación y cambio generado por el entorno. Se deduce entonces, que la planificación estratégica, según García (2013), es una práctica que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que el CEI decide implantar una o varias estrategias que impactan de un modo general a todas las áreas de la institución educativa, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas.

Asimismo, para Durán, Crissien, Virviesca y García (2017) las organizaciones de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellos. Por ello se deben crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el personal del CEI, de esta manera pueden llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto del CEI, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Dentro de este orden de ideas, se involucra la planificación, la cual se enlaza con la definición de las metas y de las estrategias de la institución educativa, dando paso a la organización donde se determinan las actividades a realizar, quién las ejecutará, cómo se harán.

En virtud de ello, los CEI no disponen de personas que orienten las tareas y actividades, por lo que se requiere de un proceso de dirección, realizado con el objeto de motivar a los demás miembros de la institución, crear canales de comunicación y coordinar el trabajo en equipo, es decir se requiere de un líder que dirija la

organización, para coordinar la dirección se requiere de verificar el desempeño de la organización, con relación a las metas planificadas a fin de evitar desviaciones o hacer correcciones a tiempo lo cual se entiende como el control.

Dado toda esta situación y cuya realidad se presenta en los Centros de Educación Inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara, me permito significar a través de las voces de los actores sociales el fenómeno de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva a fin de conocerla e interpretarla. A medida que fui construyendo la aproximación al objeto de estudio y tomando en cuenta las experiencias vividas y expuestas por cada uno de los actores sociales que participan en mi investigación, reflexioné en torno a las siguientes interrogantes:

¿Qué significados intersubjetivos le otorgan los actores sociales a la planificación estratégica? ¿Cómo articular en una red categorial los elementos inmanentes a la planificación estratégica como herramienta gerencial? ¿Qué elementos significativos concernientes a la planificación estratégica como herramienta gerencial se derivan de la red categorial? ¿De qué manera se puede generar una profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva en los centros de educación inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara?

Intenciones de la Investigación

Conocer los significados que los actores sociales le atribuyen a la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva a partir de su experiencia personal en los centros de educación inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara.

Interpretar los elementos cognoscentes derivados de la resignificación que los actores sociales le retribuyen a la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva en los centros de educación inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara.

Generar una profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva en los centros de educación inicial.

Pertinencia de la Investigación

A través de la construcción epistemológica de esta investigación, se puede evidenciar el hecho de reconocer a la planificación estratégica como una teoría de la cual debemos aprehendernos en la actualidad, muy a pesar de que nos embarga al convivir con una realidad postcovid-19 como un factor determinante en el desarrollo de nuestras actividades diarias. Por ello, este trabajo guarda una importancia por la actualidad del tema además de no sólo presentar una literatura actual, sino que también se desarrolla sobre la cimentación de diálogos que emergen desde actores sociales que pertenecen a Centros de Educación Inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara y que desarrollan su actividad como directivos dentro del entorno educativo.

Ello se da bajo hallazgos que emergerán en una realidad intersubjetiva, producto de una interpretación de testimonios que dan sus propios actores en comunicación dialógica e intersubjetiva del fenómeno planificación estratégica como herramienta gerencial. Además de la pertinencia teórica, también presenta una pertinencia social puesto que es digno reconocer que todos quienes conformamos la sociedad no estábamos preparados para abordar la realidad postpandémica y ello permitirá conocer elementos significativos del fenómeno desde el punto de vista de la planificación estratégica desde el contexto educativo.

Las líneas de investigación han sido utilizadas por la UPEL en el marco del plan integrado de Investigación de la universidad, para quien, las líneas constituyen ejes ordenadores que facilitan la integración y continuidad de los esfuerzos de personas, equipos e instituciones comprometidos en el desarrollo del conocimiento en un campo específico, en este caso, gerencia educativa. Son categorías temáticas amplias o problemas generales, en los cuales se inscriben proyectos de investigación orientados por propósitos y objetivos que guardan relación de complementariedad y secuencia en el tiempo. Es por ello, que este trabajo se inserta en la Línea de Investigación Comportamiento Organizacional y Productividad; esta línea aborda generar insumos descriptivos, teóricos, metodológicos y de tecnología social acerca de los procesos de transformación de las organizaciones, en atención a su productividad sean estas, organizaciones educativas o de otro tipo.

MOMENTO II

CIMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

*Nunca estarás tan ocupado como
para no pensar en los demás.*

Madre Teresa de Calcuta

Precedentes de la Investigación

En el presente momento, muestro los precedentes teóricos que generan aportes substanciales al estudio. Los aportes seleccionados obedecen a una revisión profunda de los estudios previos de carácter internacional y nacional, así como de los referentes teóricos que sustentan la presente investigación. Todo este accionar me permitirá ampliar y enriquecer mi visión, para alcanzar una postura en torno al fenómeno estudiado.

El producto de mi indagación, reportó algunos estudios que guardan relación con mi trabajo. Para facilitar su comprensión y lectura, los estructuro en internacionales y nacionales, siguiendo el siguiente criterio: autor del estudio, título, objetivo o propósito principal, principales hallazgos o resultados y los aportes a la investigación en curso. Estos trabajos de investigación reflejan la incursión en el tema que asiste al presente estudio, desde diferentes aristas y contextos que permitirán ampliar mi mirada fenomenológica, en torno a la inteligencia emocional en confinamiento postcovid en las universidades públicas venezolanas.

Precedentes

Como resultado de la pesquisa realizada surgió el primer precedente, una tesis doctoral presentada por Roch (2019) titulada *El proceso estratégico de la empresa: revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de las empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la comunidad de Madrid* realizada en la Universidad Autónoma de Madrid en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, específicamente en el Departamento de Organización de Empresas cuyo propósito fue profundizar en el estudio y comprensión del proceso estratégico de la empresa, tratando de dar respuesta a algunas de las cuestiones planteadas en la actualidad en este campo de estudio y desarrollar un nuevo modelo del proceso estratégico de aplicación general, que incorpore e integre las diversas teorías y tipologías existentes en torno al proceso de formación de la estrategia.

La metodología empleada es bajo el enfoque cuantitativo, paradigma positivista de corte transaccional, no experimental. Entre los resultados arrojados en la investigación se presentó que una parte importante (casi el 60%) de las estrategias analizadas son estrategias parcialmente deliberadas y emergentes; algo más de una cuarta parte (28%) de las estrategias analizadas son estrategias emergentes, ya que no estaban planeadas o previstas con antelación, sino que surgieron. Por último, solo una pequeña parte (13%) de las estrategias analizadas son estrategias deliberadas, al realizarse tal como estaban planeadas, contempladas o previstas con antelación por los máximos responsables de la empresa.

La tesis anterior, se articula con la investigación a realizar, porque aunque no tiene como escenario una organización educativa, plantean un estudio relacionado con aspectos de la planificación estratégica en la labor directiva de una organización lo cual destaca la importancia del análisis del proceso estratégico frente al estudio de los aspectos relacionados con el contenido de la estrategia, especialmente en entornos de fuerte reto estratégico (entornos muy hostiles y dinámicos).y estos elementos están relacionados ampliamente con la investigación.

Asimismo, González (2022) presenta su trabajo de investigación en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos titulado *Planificación estratégica como herramienta gerencial para garantizar la eficiencia*

institucional de alimentos del Guárico sociedad anónima cuyo propósito fue proponer un modelo de planificación estratégica institucional en el ámbito de la administración pública venezolana. Cabe resaltar que se encuentra enmarcado en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, es una investigación de campo, de diseño no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible.

De esta manera, la población estuvo conformada por 80 trabajadores y la muestra representada por 20 trabajadores de la empresa ALGUARISA. Es importante mencionar que, la recolección de datos se hizo a través de la encuesta y el cuestionario con preguntas dicotómicas SI/NO, la validez mediante juicio de expertos y la confiabilidad se aplicó la fórmula de Richardson Kuder el cual arrojó un valor de 0,81. Ahora bien, en relación a las técnicas de análisis de los datos fue mediante la estadística descriptiva, plasmando los resultados en cuadros para luego ser representados en gráficos que evidencian la ausencia casi total de la planificación en la administración.

Los resultados indicaron que, la situación en la referida empresa de alimentos (ALGUARISA) es crítica, puesto que se evidencia que no existe una buena planificación estratégica que conduzca al alcance de las metas y objetivos de esa organización. En la empresa no existe la percepción respecto a la importancia y los beneficios que podría aportar el empleo de la Planificación Estratégica en la gestión institucional considerando que dicha empresa tiene una misión fundamental asociada con la soberanía alimentaria de la población del estado Guárico. Es de hacer notar que, también se evidenció claramente que, existe la necesidad de diseñar e implementar un modelo gerencial propio de la empresa, que involucre a todos los niveles directivos, que sea de administración y cooperación de todos, que permita planear para el largo plazo las metas y objetivos esperados.

Finalmente, Moscoso (2022) realizó una tesis doctoral titulada *Influencia de la planificación estratégica en la gestión de políticas de formación académica en la Universidad de Guayaquil*, presentada en la Universidad de Tumbes en el Programa de Doctorado en Planificación Pública y Privada cuyo propósito fue una indagación sobre el plan estratégico institucional, un análisis crítico de la gestión de las políticas de formación académica, las estrategias aplicadas en la didáctica en aula, el

direccionamiento estratégico para el acrecentamiento de las actividades para la educación superior, y su plan de formación continua para docentes, específicamente en investigación, actividades que se reflejan en sus 17 unidades académicas (facultades).

Se desarrolló debido a que la valoración de desempeño institucional a la Universidad de Guayaquil evidenció falencias en el manejo de las políticas en los procesos de formación académica, que se gestionaron desde su planificación estratégica institucional, lo cual, influyó en el crecimiento de su calidad académica en las 17 Unidades Académicas, El diseño de Investigación aplicado fue el transeccional descriptivo, pues, se centró en evaluar la gestión de las políticas académicas del periodo 2021. Para comprender y concebir científicamente la realidad objetiva se aplicó el método dialectico, así como el método analógico para analizar y describir la unidad académica objeto de estudio, además, se realizó procesos de análisis, empleando la inducción y deducción, por eso se adoptó el método inferencial.

El estudio se realizó en una de las carreras con mayor población docente y discente de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil con una población de; 1.809 Estudiantes y 67 docentes, desde donde se calculó el tamaño de la muestra. Se recopiló la información (Encuestas) utilizando la herramienta Google Forms, para la tabulación y contraste de los datos el software Spss Statistics 21, mediante el análisis e interpretación se pudo determinar; la influencia de la planificación estratégica, las estrategias didácticas, las directrices estratégicas y el plan de formación continua docente en investigación, en la gestión de políticas de formación académica en la Universidad de Guayaquil.

Planificación Estratégica

En un proceso de gestión están siempre presentes determinados períodos, concebidos de diferentes maneras, aunque uno de ellos puede adquirir alguna importancia decisiva en una instancia concreta. De tal manera que los períodos, momentos o etapas según explica Ballesteros (2007), son una coacción repetitiva o cíclica, están siempre presentes en la situación, avanzan en su tratamiento por algún

plan, pasando de un momento a otro, pero nunca dejando de estar en todos los momentos, siendo recurrentes para cada problema en el proceso de cambio situacional.

Es pertinente apreciar la situación en el momento o etapa explicativa ya que es una actividad que no cesa nunca, aunque se repite con distinto contenido, para distintos propósitos, en distinta fecha, con distinto énfasis, en un contexto situacional diferente, pero con un fin específico y definido. En toda organización se requiere de una adecuada gestión, en función de que ésta obliga al gerente a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios considerando sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y con ellos reducir la incertidumbre. Así como también, aclarar las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio.

Por otro lado, la planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro. En este orden de ideas, la gestión estratégica, se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna contemplando el contacto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso.

Más pertinente es el concepto de etapas o momentos, que indican la instancia o coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo o encadenado. En la intención de sustentar, la gestión estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, de acuerdo a lo expuesto por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones,

la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Para ello, la ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. De manera más detallada, y desde la concepción de David (2013) se puede entender que gestión estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. Esta visión del estado futuro de la organización, señala la dirección en que se deben emplazar y la energía para comenzar ese desplazamiento.

Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de una organización, proporcionando la direccionalidad total de la misma. Por tanto, las gestiones desde la aplicación de estrategias en una organización, debe ser apropiada de acuerdo a los recursos que posea, las condiciones económicas y objetivos que se trace. El proceso implica el emparejar de las ventajas estratégicas como sociedades de un ambiente de negocio al que la organización pertenece; aquí es necesario señalar que un objetivo es esencial al ser diseñado como estrategia de la organización, puesto que pone a la entidad en una posición para realizar su misión tanto con eficacia como eficiencia.

Una estrategia corporativa u organizacional debe integrar sus metas, políticas, y las secuencias de las acciones tácticas en una entera cohesión de acciones de quienes integran a la organización. En la idea de profundizar sobre lo que es una estrategia, Thompson y Strickland (2010) la definen como el plan de acción con el que cuenta la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Por lo tanto, la estrategia representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la organización y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la organización.

De manera que, sin estrategia según Prieto, Emonet, García y González (2015) no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar, ni plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la organización al entorno cambiante. La mejor estrategia para cualquier organización es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no sólo en lo económico sino también en lo social, tecnológico y político. De acuerdo a esto, la gestión estratégica, se ratifica es la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Desde estas condiciones, se puede sostener que la gestión estratégica ha de incluir los elementos de la administración tradicional, pero concediendo relevancia a: la visión de la organización; la actuación prospectiva de la organización; la capacidad de definir la dirección de la misma; el compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo; el enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización; y la definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo, mediante unas determinadas etapas que parten de la formulación.

Gerencia

La gerencia educativa en la que se establece este trabajo incluye la gerencia, y es fundamental conocer diversos conceptos básicos sobre la definición de este término por parte de varios autores que tienen diversos enfoques, ver cómo ha evolucionado en el tiempo y cuál es la acepción más completa del mismo. Para de esa manera, formar una visión holística lo más asertiva al respecto, y de esta forma, hacer un apropiado manejo que se adapte al tipo de investigación que se quiere adelantar, como lo es la gerencia educacional.

Es de apreciar que la gerencia se refiere a las organizaciones que realizan actividades de planificación, organización, dirección y control. Con la finalidad de utilizar su talento humano, recursos físicos y financieros; con el propósito de alcanzar fundamentalmente objetivos de carácter económicos. Según Chiavenato (2004), para aclarar las funciones administrativas, define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Por consiguiente, un gerente planifica, dirige y controla una organización con la idea de alcanzar ganancias financieras.

Para Drucker (2003), quien conceptualiza a la gerencia como “...*el arte y la ciencia de trabajar con, y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización*” (p. 107). Al indicar que la gerencia, es un arte y una ciencia; al calificarla como ciencia, implica que a través del tiempo se ha venido construyendo un cuerpo de conocimiento organizado sobre esta actividad humana. Esto significa, que toda persona involucrada en este tipo de actividad debe, si desea tener algún grado de éxito familiarizarse con este conocimiento y aplicarlo sistemáticamente en el ejercicio de sus funciones gerenciales.

En cuanto a ver la gerencia como un arte, hay que destacar la sensibilidad y creatividad en su desempeño para atender los problemas que se presentan a diario, para ser creativo e innovar en su actuación y así superar exitosamente los contratiempos que se le presenten. Otro aspecto clave en la forma como lo expresa Drucker (2003), es la reactiva a “*trabajar con y a través de un equipo de personas*” (p.109). Esto significa que la actividad gerencial implica relación con otras personas para alcanzar una colaboración y delegación de un grupo que constituye un equipo de trabajo, diseccionado por una gerencia que toma decisiones, orientadas a prevenir y resolver problemas.

Cabe decir, que la gerencia constituye el centro de las acciones para que la organización sea eficiente y refleje una imagen de excelencia y productividad; en tal sentido, se debe tener claro que la gerencia abarca un concepto muy extenso, por lo que el autor (2003) de igual manera la define como “*un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados*” (p. 112). También la describe como una institución básica y dominante, mientras la civilización occidental sobreviva.

Además, afirma que la gerencia es la expresión de la creencia en la posibilidad de tener control sobre la subsistencia del hombre, mediante la organización sistemática de los recursos económicos. Este autor (2003), hizo referencia a que el gerente dentro de su cotidianidad y el propósito de sus funciones, es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos de una organización.

De igual manera, Villegas (2005) expresa que la gerencia se refiere al proceso de seleccionar políticas estratégicas de acción administrativa, que permitan maximizar

los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales, incluye todas las actividades orientadas a la definición de los objetivos organizacionales, la identificación de los recursos gerenciales y la formulación y desarrollo de planes para todas las áreas funcionales.

En el mundo actual, se admite como cierto que la gerencia es una de las áreas de mayor relevancia en todo tipo de organizaciones y si tomamos en cuenta las características predominantes de la época como lo son la complejidad, la incertidumbre, la emociones entre otras, cabe expresar que la gerencia adquiere mucha importancia. Por medio de la gerencia se llevan a cabo las actividades de las organizaciones, mediante la participación de todos sus miembros. No importa el tipo de organización, industrial, comercial, de servicios, entidades de educación superior, entre otras. La eficacia del personal que labora en ellas, en gran medida se relaciona con la capacidad de sus gerentes.

Herramientas Gerenciales

Partiendo del principio que el capital humano es el nervio que opera diversas empresas y dentro de este, el gerente, es la persona que lleva la función gerencial, administrar cualquier nivel jerárquico de la organización, para concretar las metas. De manera que, el gerente es el ente que maneja la empresa, que está pendiente de todo lo que amerita para la funcionalidad de la organización, para ejecutar las actividades y funciones inherentes y adecuadas para el propósito esperado de la mencionada organización. Vale decir, que las funciones del gerente, son: planificación, organización, dirección, control y en conjunto se conoce como proceso administrativo.

Planificar es anticiparse a las acciones, es prever lo que se quiere para la empresa, si con lo que se dispone, puede conseguirse, imaginando que lo que pueda ocurrir favorezca dicho plan. Adicionalmente, deben tener atención sobre los objetivos que se requiere alcanzar para mejorar o mantener la condición que tenga la empresa; cuando el gerente planifica y organiza el gerente está dirigiendo y coordinando las actividades propias, así como, sus subalternos, basado en una comunicación efectiva, dada a tiempo para el avance de las acciones. Cabe destacar, un gerente, también puede pensar en fallas, debe tomar en cuenta los errores, sin que eso signifique ser

pesimista, pues, el control es una función más del gerente, debe vigilar tal y como se pensó, debería hacer y se está haciendo.

En correspondencia con lo anterior, tal como lo expresa Gil`Adí, (2001), considera que el gerente mantiene el equilibrio de la empresa, que dirige, incrementa la producción, plantea soluciones, brinda protección, es considerado el cerebro interactivo de la organización. En efecto, para conformar las estructuras teóricas de la investigación, se tomó como referencia a Megginson (2005), el cual considera que los gerentes exitosos deben desempeñar las siguientes funciones de manera efectiva: Planeación, Organización, Integración, Liderazgo, Control. A continuación, se explicarán cada una de ellas:

Planeación: esta función se caracteriza porque involucra la selección de metas y cursos futuros de acción; también, contempla la toma de decisiones idóneas para lograr los resultados deseados. El gerente establece las metas y los objetivos; asimismo, determina los métodos para alcanzarlos. En correspondencia con lo anterior, todas las demás funciones administrativas dependen fundamentalmente de la planeación, porque difícilmente, se pueden llevar a cabo, sin una planeación sólida y continúa. Asimismo, planear consiste en que el gerente y los administradores proyecten de antemano sus objetivos y acciones para concretar esta función es necesario que se tenga la visión de la empresa proyectada pues, implica tener un amplio conocimiento de la compañía, de las actividades que se realizan de la competencia y del mercado en general; la planeación tiene un rol importante, gracias a ella se garantiza la supervivencia de la organización en el futuro.

En cuanto a la **organización**, esta función incluye decidir qué actividades se deben realizar para alcanzar las metas y dividir el capital humano en equipos de trabajo para lograrlas. Otro aspecto importante es decidir quién desempeñará cada labor asignada y asegurar a cada grupo de trabajo administrativo; adicionalmente, es necesario reunir los recursos físicos, financieros y humanos necesarios para el objetivo de la organización. La otra función es la **integración**, el autor considera tratarla por separado y establece el proceso de reclutar, seleccionar, desarrollar promover y premiar a las personas para que hagan el trabajo en la organización. En realidad, la

integración la cristaliza el trabajo en equipo, con una comunicación clara y precisa y cada cual desempeña su acción laboral.

Por otra parte, el **liderazgo**, esta función implica guiar, instigar y motivar a los empleados para el desempeño de sus tareas y responsabilidades. Un líder debe motivar a los trabajadores para que desempeñen el trabajo de una manera eficiente. Un líder debe facilitar el trabajo de sus empleados, comunicar con ideas claras y precisas para realizar un trabajo de manera eficiente. Una función importante, es cuando el líder dedica “tiempo para trabajar con su gente”.

La otra función es el **control** puede lograrse a través de establecer las normas del desempeño hacer revisiones periódicas y verificar su desempeño, así como, hacer ajustes de ser necesarios. Esta función debe realizarse de manera exitosa y asegurar que las demás también lo hayan sido. Puede puntualizarse, que las funciones gerenciales, tienen una secuencia que se debe respetar pues, a la hora de la verdad están relacionadas e interactúan de forma permanente, equilibrada y congruente trayendo como consecuencia una empresa efectiva con un gerente de alto desempeño.

Labor Directiva

El personal directivo es considerado uno de los personajes esenciales para el buen funcionamiento de la institución educativa, sin embargo, también es una de las figuras que todos los días se ve sometido a múltiples requerimientos de: eficiencia, capacidad, competitividad, educación de calidad, respuesta a las exigencias de las reformas educativas y al control técnico y social de la escuela; y, además, se requiere que hoy día sea la persona que con su accionar esté atento para frenar la deserción escolar y que tenga las habilidades necesarias para motivar a la planta docente a su cargo para lograr las metas y los objetivos propuestos.

Anteriormente, las exigencias administrativas demandaban atender prioritariamente los requerimientos burocráticos, sin embargo, las funciones directivas han evolucionado; las administraciones centrales han ido delegando cada vez más responsabilidades en las autoridades locales o en las propias escuelas, por lo que en búsqueda de la calidad educativa, el directivo ha pasado de ser el enseñante

encargado de labores administrativas a ser parte del personal con dedicación exclusiva y responsable del desarrollo de los recursos humanos, materiales y económicos de la escuela (Poggi, 2001).

En este sentido, Gairín y Antúnez (2009) mencionan que el personal directivo *“son personas que desarrollan sus políticas y se comunican con los demás por medio de una estructura y unos canales formales bien definidos y que consiguen los resultados que tan racionalmente se habían previsto”* (p. 40). Para tener más claridad en las funciones que desempeña un director, Gimeno (2013) elaboró una lista de siete funciones: 1) Pedagógica y de asesoramiento, 2) Coordinación, 3) Facilitación del clima social, 4) Control, 5) Información, 6) Gestión y, 7) Representación.

Por su parte, autores como Mintzberg (1997) y James (2008) coincidieron en agrupar las funciones directivas en tres: 1) interpersonales; se refieren a las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas, y se significan en acciones, tales como cabeza visible de la organización, líder y enlace, 2) informativas; se orientan a la recuperación y transmisión de información, realizando actividades como detector, difusor y portavoz, y 3) decisivas; se refieren al aspecto más crucial de tomar decisiones, lo cual implica su participación en el proceso de determinación de estrategias necesarias para la organización.

Bonilla (2013) clasifica la gestión en: a) Educativa, que incluye las prácticas de conducción, gobierno y organización de los procesos educativos que, por su problemática, abarcan tanto los procesos escolares como los de la administración educativa y los de la sociedad en general. b) Institucional, se utiliza para designar las practicas visibles en los distintos niveles de la administración y que ayudan a construir las condiciones para el funcionamiento y gestión de las escuelas. c) Escolar, se compone de las prácticas de organización y gobierno de las escuelas, relacionadas con la conducción que realizan directores y maestros.

Bajo el supuesto de que las mejores decisiones son tomadas por las personas más cercanas a los problemas, Santizo (2013) menciona que en un inicio los implicados en este proceso fueron los maestros y directores, y que más adelante se incluyó a supervisores de zona, funcionarios y asesores involucrados como una condición necesaria para alcanzar la autonomía, la que, según Espínola (2000),

significa no sólo reestructuraciones en las responsabilidades administrativas, de padres y otros actores de la comunidad para que, bajo este principio, realicen trabajo cooperativo o en equipo, así como adquirir personalidad legal para ser objeto de mayor apoyo con recursos que pueden ser desde materiales hasta financieros.

MOMENTO III

ABORDAJE METODOLÓGICO

La alegría profunda del corazón es como un imán que indica el camino de la vida.

Madre Teresa de Calcuta

Dimensión de la Realidad Objeto de Estudio

Atendiendo a la necesidad de las ciencias sociales, el objeto de estudio es reconocido de naturaleza dinámica, múltiple, con la finalidad de que su interpretación sea llevada asumiendo una postura cualitativa (Martínez, 2015), construccionista o interpretativa. Por lo que, para concebir al mundo asumiendo posturas más abiertas en donde la relación sujeto-objeto sea un proceso dinámico que implique y exija mutuamente momentos dialécticos, la investigación es acometida partiendo de que la realidad se presenta de distintas formas dependientes de la naturaleza del fenómeno estudiado (objeto) y esta es conocida de acuerdo con la actitud asumida por el investigador (sujeto).

Esta dimensionalidad de hacer científico le permite al investigador comprender e interpretar múltiples realidades sociales a través de la interrelación subjetiva con quienes han vivenciado el hecho social, y de este modo aproximarse a un contexto interdisciplinario y holístico, concibiendo el carácter histórico – cultural del objeto y de conocimiento social como construcción humana.

Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo según Ibáñez (1994):

(...) constituye una perspectiva epistemológica que busca interpretar el hecho social partiendo de la mirada de los actores sociales involucrados y que propone nuevas rutas de abordaje y análisis frente a la experiencia que, al ser vivida, construida y narrada dentro de los contextos culturales particulares, adquiere diferentes significados para los individuos en virtud de los diferentes grupos sociales que se hallan inmersos (p. 71)

En este sentido, el presente estudio se ubicó en el enfoque cualitativo, por cuanto me interesó conocer e interpretar la realidad social, construida por un grupo de actores sociales, vinculados con el fenómeno de estudio. Además, el enfoque cualitativo de la investigación asume las características en sus dimensiones ontológicas, epistemológicas y metodológicas expuestas por Lincoln (1990) y Sandín (2003).

Cosmovisión Ontológica y Epistemológica

Desde el plano ontológico referido a la naturaleza de los fenómenos sociales, se considera que la realidad es creada desde el punto de vista de los actores y como resultado de un conocimiento individual, no como algo externo a ellos, es decir, se parte de un mundo conocido, del cual se hace un análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas de cada uno de los actores. Esta construcción intersubjetiva de la realidad plantea la reinserción del sujeto en el proceso de producción del conocimiento, el cual se comprende como proceso de construcción; el conocimiento se construye, no se devela ante el investigador por ningún tipo de acción metodológica.

Por consiguiente el conocimiento surge de una construcción de esta realidad; así lo plantean: Gergen (1985), Shotter (1990), Harre (1993), Burr (1995), Berger y Luckmann (2008) quienes además sostienen que la realidad es relativa ya que es una construcción social que depende de la interrelación subjetividades en un tiempo y espacio, rechazando la idea de que exista una realidad objetiva esperando ser descubierta, manteniendo que la realidad se construye o emerge a partir de nuestra interacción. El plano epistemológico, nos lleva a preguntarnos cómo se puede conocer y comunicar el conocimiento, de allí que la investigación asumirá que el conocimiento lo he experimentado personalmente, donde la dimensión metodológica seleccionada me permitió indagar la forma cómo los diversos actores o protagonistas crean, modifican e interpretan el mundo, apoyándome en el subjetivismo y el paradigma

interpretativista , ya que este crea independencia entre mi rol como investigadora y el fenómeno de estudio.

Paradigma Interpretativo

Por tal razón, en el marco de la perspectiva cualitativa, me ubiqué en la perspectiva del interpretativismo, cuyos postulados ontológicos y epistemológicos según Buendía, Colás y Hernández (1998) se fundamentan en:

- a) La ciencia no es algo abstracto ni aislado del mundo, sino que dependen del contexto social, sin el cual es imposible comprender la conducta humana. por lo cual se hace necesario el acercamiento del investigador con el objeto de estudio.
- b) La conducta humana es más compleja y diferenciada que en otros seres vivos, por lo cual hay que abordarla desde la perspectiva fenomenológica.
- c) Las teorías son relativas por lo cual en el desarrollo de una investigación no se busca la generalización, sino el desarrollo de un conocimiento ideográfico.

El interpretativismo, es también, reconocido como un paradigma, y al respecto González (2001) expone lo siguiente:

El paradigma interpretativo se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social e intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción, busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo ínter subjetivo en el contexto educativo, desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos este gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes. (p.10)

Por lo expuesto, la investigación se centró en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto, más que en lo generalizable, con el fin de desarrollar un conocimiento ideográfico, comprendiendo que la realidad es dinámica, múltiple y holística. Finalmente, se intentará comprender la realidad desde los significados que emergen de las personas implicadas, por cuanto se estudiarán sus creencias, intenciones, motivaciones y otras características del proceso, no observables directamente ni susceptibles de experimentación.

Método Fenomenológico apoyado en la Hermenéutica

Declarada la mirada epistémica intersubjetiva, versionada, dialógica e interpretativa de la realidad social, apoyé mi estudio en las orientaciones metodológicas aportadas por la fenomenología y la hermenéutica. El método Fenomenológico es seleccionado, dado que las realidades del objeto de estudio podían ser estudiadas desde el marco de referencia de los actores que las viven y experimentan, con la utilización de esta metodología, logré la comprensión de una cultura específica, como lo es la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva, que conforman los actores de la referida área social, busqué desentrañar las matices a partir de los significados que prevalecen en la complejidad del tejido social y cultural, que reconoce a la acción humana como centro de atención.

Para tal efecto me apropié de lo planteado por los siguientes autores: Husserl (1970), quien consideró que el método fenomenológico se caracterizaba como un estilo de filosofía con base en descripciones de vivencias; las investigaciones tratan de profundizar en el problema la representación del mundo, este método puede ser visto como una filosofía, un enfoque, desde la posición epistemológica, enfatiza la reflexión y la intuición para describir y clarificar la experiencia tal como ella es vivida. Por su parte, Heidegger (1951) concibe la fenomenología como la ciencia de los fenómenos, que consiste en “permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo, y en cuanto se muestra por sí mismo” (p. 37).

Por su parte, Ricoeur (1969), propone la hermenéutica como el método más apropiado para las ciencias sociales; porque la misma trata de introducir al investigador por medio de la interpretación, en un proceso de ir y venir del todo a las partes y viceversa, buscando estructurar una interpretación coherente del todo. Es una espiral que va cambiando de dirección a cada paso, aumentando el nivel de penetración y profundidad de la construcción social en estudio.

El Proceso de Investigación y sus Etapas

La investigación se ubicó en el enfoque fenomenológico, bajo el método hermenéutico, puesto que se fundamenta en la investigación cualitativa, y se reconstruyó intersubjetivamente los significados de la planificación estratégica como

herramienta gerencial en la labor directiva. De igual forma, las informaciones suministradas por los actores sociales permitieron generar categorizaciones sobre las percepciones, creencias, valores, opiniones y significados del contexto social estudiado para su construcción social y diseño artesanal. Para tal efecto se consideraron las etapas propuestas por Bonilla y Rodríguez (2005), quienes sostuvieron que la investigación cualitativa es un proceso de entradas múltiples, que a su vez se retroalimentan con la experiencia y el conocimiento que el investigador va adquiriendo de la situación que estudia, también me apoyé en las etapas propuestas por Pandit (1996).

La primera fase estuvo representada por la observación inicial; la segunda por la búsqueda de información y entrevistas; la tercera por la contribución que di como investigadora producto de las voces de los actores sociales; y, por último, la profundización teórico filosófica desde las voces de los actores sociales en conjunto con el aporte de la voz investigadora. Toda esta clasificación conlleva a los estándares de calidad (realidad, diseño, abordaje metodológico, dimensiones), pertinencia (social, científica e institucional) y la relevancia científica. Este proceso se llevó a cabo bajo un carácter recursivo ya que en todo momento la información recabada en una fase permitió la reflexión hacia la significación y resignificación de lo que se logre para la siguiente fase, lo que implicó un ir y venir constante. A continuación, se caracteriza cada una de las etapas de la investigación.

I. Observación Inicial

Esta fase estuvo orientada a colocar los cimientos de la propuesta investigativa y estuvo conformado por tres aspectos:

- a) El contexto de la problemática donde se construyó el objeto de estudio y las intencionalidades e importancia del mismo.
- b) Se expuso las experiencias previas acerca de investigaciones del tema de estudio y se dio una mirada teórica hacia la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva en un mundo en evolución continua.
- c) Posteriormente, se expuso las consideraciones ontoepistémicas y metodológicas para el estudio de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva que llevó a una profundización teórico filosófica

en los Centros de Educación Inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara, lo que dio cuerpo al proceso metodológico de la presente investigación.

Para llevar a cabo esta fase, se indagó teóricamente el tema de estudio, tanto en internet por medio de fuentes electrónicas, como en obras literarias relacionadas con el tema, para lograr la delimitación de los aspectos de fondo y metodológicos relacionados con el trabajo.

II. La búsqueda de la información y entrevistas

El acceso al escenario me permitió tomar decisiones y asumir algunas posturas con respecto a:

- a) Los posibles informantes a considerar como actores sociales en la investigación.
- b) Cuál fue el tiempo estimado para el levantamiento de la información; para tal efecto me aproximé a la realidad, efectuando algunas conversaciones previas con los actores sociales.

Las conversaciones sostenidas con estos actores sociales giraron en el interés que teníamos todos en el tema de la planificación estratégica, específicamente se enfocaron en las intencionalidades del presente estudio, como es su uso como herramienta gerencial en la labor directiva de los Centros de Educación Inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara. La selección de los actores sociales la realicé de manera intencional, considerando como clave su adecuación y suficiencia tal como lo plantea Bonilla y Rodríguez (2005), quienes sostienen que:

(...) la escogencia de informantes es adecuada cuando está conformada por personas o grupos muy representativos del área de estudio, ya que estos son los que están en capacidad para proveer la mayor cantidad de información posible sobre el fenómeno estudiado, existe suficiencia cuando en la selección de los actores existe un muestreo exhaustivo de todas las posibles fuentes de información, para responder a la pregunta de investigación y obtener una descripción más comprehensiva del fenómeno abordado en el estudio.(p.8)

Teniendo presente lo antes mencionado y con base en los primeros encuentros sostenidos con algunos de ellos en la fase inicial de la investigación, los actores sociales que versionaron esta etapa son los que se visualizan en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Descripción Actores Sociales.

Descripción	Codificación
Directivo Centro de Educación Inicial Profesora Daisy Bracho	Actor Social ASV1
Directivo Centro de Educación Inicial La Guadalupe	Actor Social ASV2
Directivo Centro de Educación Inicial Francisco de Miranda	Actor Social ASV3
Directivo Centro de Educación Inicial Carmen Alvizu de Briceño	Actor Social ASV4

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

En esta etapa también contemplé el periodo que corresponde a la recolección y organización de la información, para posteriormente emplear la perspectiva hermenéutica y describir los significados e interpretar lo mejor posible los testimonios de los actores sociales; para ello se utilizaron las siguientes técnicas: la entrevista a profundidad y el análisis de contenido documental existente sobre el tema.

La Entrevista a Profundidad.

Como una de las técnicas empírica para recolectar la información o datos extraídos de la realidad concreta de los actores se utilizó la entrevista a profundidad. La misma según Rodríguez (1992) es definida como “una técnica utilizada para lograr que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación” (p. 12). La entrevista comprende un esfuerzo de inmersión (más exactamente re-inmersión) del entrevistado frente a/o en colaboración con el entrevistador.

En apoyo a lo planteado, Gil y García (1996) la definen, como una “conversación libre en la que el investigador poco a poco va introduciendo en el contexto de la conversación otros elementos que ayudan al informante a comportarse como tal” (p.

39), la finalidad de la entrevista según estos autores es acercarse a las ideas o creencias y supuestos mantenidos por otros, que ayudaron a reforzar su proceso de investigación. Por lo indicado adopté los siguientes criterios para efectuar la entrevista:

1. Elaboré un guion abierto del tema, el cual fue aplicado a los entrevistados.
2. Durante aplicación del guion, escuché lo que el entrevistado expresó, mientras observé como lo dijo, comparando esta información con lo que sabe la autora por entrevistas previas u otros estudios.
3. Contrasté lo que indicaron los entrevistados con las preguntas del guion, estando atenta y evaluando si habría que alejarse un poco del mismo.
4. Ofrecí retroalimentación para que el entrevistado reflexionara, clarificara o proporcionara una información más amplia, tratando de impulsar el diálogo y logrando un diagnóstico.
5. Supe escuchar neutramente de manera que el actor social tuviese plena libertad para expresarse.
6. A medida que transcurría la entrevista a cada actor social, emergieron preguntas que fueron formuladas a los fines de ampliar las versiones aportadas, igualmente al realizar las entrevistas y reflexionar sobre el proceso en algunas preguntas tuve que mejorar la redacción, antes del siguiente encuentro con otro actor social.
7. Las entrevistas se grabaron, lo que permitió que toda la información se guardara de manera más confiable, posteriormente fueron transcritas en forma detallada.

La utilidad que posee esta técnica, es que me permitió aportar como base del conocimiento la experiencia subjetiva inmediata de los hechos tal como se percibieron, teniendo en cuenta su marco referencial y el interés por conocer cómo los actores sociales experimentaban e interpretaban el mundo social que construyen en interacción. Para aplicar la entrevista me acerqué a los Centros de Educación Inicial: C.E.I. Profesora Daisy Bracho, Centro de Educación Inicial La Guadalupe, Centro de Educación Inicial Francisco de Miranda, Centro de Educación Inicial Carmen Alvizu de Briceño; en las primeras visitas y fonovisita evalué y perfeccioné las técnicas que utilicé para poder lograr llevar a cabo el proceso investigativo.

Esta etapa de la investigación la efectué hasta que observé que la información recolectada se saturaba, en el sentido que los actores sociales re incidieran en sus apreciaciones y que tuviera suficiente información para generar la profundización teórica filosófica, sobre este proceso Mella (1998), indica que:

“la saturación es a la inmersión total dentro del fenómeno en orden a conocerlo tan completamente y progresivamente como sea posible y se pone de manifiesto cuando el investigador ha hecho una investigación exhaustiva acerca del fenómeno en estudio”. (p.19).

Análisis de contenido Documental.

Por otra parte, utilicé la revisión de documentos escritos tales como: planificación estratégica, gerencia, herramienta gerencial y labor directiva, tesis relacionadas con el tema abordado entre otras, y otros campos de los cuales existiese documentación en las instituciones y que de alguna manera me permitieran acercarme un poco más al objetivo de su estudio. De igual forma realicé una revisión referencial sobre trabajos efectuados en el área de la investigación, tanto en documentos físicos e Internet (páginas Web) permitiéndome tener una visión un poco más completa del fenómeno a abordar.

III. Contribución como producto de esta vivencia

La aproximación hermenéutica desde las voces de los actores sociales es uno de los momentos más importantes dentro de la investigación cualitativa y comienza en el mismo momento en que se inicia la recolección de la información. Para abordar esta etapa consideré lo expuesto por los siguientes autores, Cook y Reitchart. (1986) y Rodríguez (1992) sostienen que, en la investigación cualitativa, los investigadores no siguen una sola dirección de igual forma una fase no culmina para ir a otra fase, por tal razón el análisis de la información debe efectuarse de manera continua durante todo el estudio.

Por su parte Gil y García (1996), indican que en el análisis concurren tareas que van reduciendo los datos, presentándolos, extrayendo y verificándolos, finalmente dejan claro que el análisis no es un proceso lineal en el que se pasa secuencialmente de una tarea a otra, en oportunidades estos análisis pueden darse de manera simultánea. Continuando con este orden de ideas, Strauss y Corbin (2000:23) el

análisis de la información debe emplearse en procedimientos analíticos e interpretativos siendo estos el “método de las comparaciones constantes” y “generación de teorías fundamentadas. Apoyándome en los trabajos efectuados por estos autores, presenté en detalle los procedimientos relativos que consideré, para efectuar el análisis de la información teniendo presente que en la investigación cualitativa se mueven volúmenes de datos muy grandes.

A continuación, presento en la figura 1 una versión esquemática de lo que representa el recorrido seguido durante el proceso intensivo de recogida de la información.

Figura 1.
Procedimientos para el Análisis de la Información.



Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Describiendo cada una de estas etapas tenemos:

1. **Reducción de Información.** En esta etapa traté de simplificar y resumir la información con la finalidad de hacerla abarcable y manejable. Empleé para ello la categorización y codificación, también la reducción consciente de los datos focalizando y delimitando su recolección. En esta etapa transcribí toda la información versionada por parte de los actores sociales una vez aplicado el criterio de reducción, en 1 tercio izquierdo de la página, dejando 2 tercios derechos restantes para la categorización y la subcategorización. Seguidamente enumeré las páginas y las líneas donde está transcrito el texto, dejando los contenidos arrojados por otros actores sociales en formatos separados.

2. **Codificación y categorización.** El conjunto global de la información recolectada fue diferenciado en segmentos o unidades, empleando para ello una expresión breve a la cual se hizo referencia de los párrafos que manifiestan una idea principal sobre un aspecto tratado; se colocó en el 2do tercio derecho de la página. Además, empleé la cromatización para ayudarme visualmente a apreciar las categorías comunes resultantes del proceso de categorización. La codificación abierta me permitió mediante un proceso analítico, identificar y descubrir aportes significantes suministrados por los actores sociales, propiedades y dimensiones, claves para el proceso investigativo.
3. **Identificación y clasificación de unidades:** Se examinaron las unidades de los datos para identificar en ella determinados componentes temáticos que permitieron clasificar en una u otra categoría el contenido, finalmente, estas se colocaron al tercio izquierdo de la página, todas con los mismos colores, de manera de facilitar el proceso de análisis.
4. **Asignación de subcategorías.** Puesto que algunos textos transcritos pudieron clasificarse de dos formas distintas, se colocaron en el último tercio derecho de la página un campo denominado subcategoría para colocar la otra denominación.
5. **Síntesis y Agrupamiento:** Seguidamente verifiqué si existiesen dentro de las categorías creadas, algunas que arropen a otras, allí efectué una integración de categorías con la finalidad de tener un menor número de unidades analíticas que me fueron más fáciles de manejar.
6. **Disposición y resignificación de la información.** Se utilizaron matrices en función de las unidades temáticas o conceptuales, apoyándome en el paso 5 con la ayuda de mapas conceptuales.

Finalmente, la **IV Etapa** donde construí a partir de la vinculación de las categorías, la **profundización teórico filosófica** que permitió responder a las inquietudes de la investigación.

Trascripción de protocolos

Luego de haber recolectado la información producto de la labor investigativa, inicié la etapa de sistematización, estructuración y organización de la información, para tal efecto empleé los formatos que se presentan a continuación, allí se plasmaron las entrevistas, las categorías y subcategorías que emergieron del proceso hermenéutico. Para tal efecto se utilizaron los siguientes formatos: En la Tabla 2 se visualiza el formato para el vaciado de las transcripciones recogidas de las grabaciones de las entrevistas. Una vez transcritas realicé un proceso de lectura crítica minuciosa, a los fines de significar línea por línea, así como frase por frase las categorías y subcategorías emergentes. Cabe destacar, que este proceso se realizó de manera artesanal sin utilizar en este caso ningún programa computarizado para tal fin.

Tabla 2.

Matriz empleada para organizar la información y señalamiento de las categorías y subcategorías de análisis contenidas en la misma.

Línea	Descripción de las		
	Entrevistas - Grabaciones	Categoría	Subcategorías
1			
2			
3			
4			
5			

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Luego de realizada la significación y enunciado de categorías y subcategorías, trasladé esta información a la Tabla 3, en donde pude evidenciar los criterios de saturación y contrastación de la categoría.

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías.

Categorías – Unidades encontradas saturación	Propiedades de Significación con mayor	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Criterios de Legitimación de la Calidad en la Investigación

La credibilidad de una investigación cualitativa es determinada por la precisión con que se identifica y describe el objeto de estudio, ésta persigue la subjetividad en las significaciones humanas, además tiene como finalidad comprender la realidad estudiada de una manera holística; para evaluar los criterios aplicados en la presente investigación me apoyaré en lo planteado por los siguientes autores: Martínez (2015) plantea que la investigación cualitativa por ser un estudio orientado hacia la comprensión de realidades complejas, no tiene un criterio concluyente para valorar el proceso de investigación, pero si existen algunos soportes teóricos y procedimentales que pueden ayudar al investigador en este proceso.

Por su parte, Lincoln y Guba (1992), manifiestan que se debe hacer uso de tres criterios de calidad, los cuales son: (a) criterio de confiabilidad; (b) criterio de autenticidad y por último criterios éticos (p. 122). El mejor aval para la confiabilidad es el trabajo en equipo, pues garantiza un mejor equilibrio en cuanto a los análisis e interpretaciones de las discusiones con expertos, registro de incidencias, triangulación de los datos. Bonilla y Rodríguez (2005), junto a Rodríguez (1992) y Rodríguez, Gil y García (1996) plantean como soportes teóricos los criterios de validación, confiabilidad y la corroboración estructural. Esta última me permitió reunir los hallazgos y la información, usarlos para establecer lazos, que eventualmente crearon un todo apoyados por partes de evidencia, que constituirá el todo, haciendo uso en este punto de la triangulación. Finalmente, González (2001) indica que:

(...) uno de los criterios para valorar la calidad de la investigación es la legitimación la cual es un proceso intrínseco al propio desarrollo de la investigación, que está asociada al desarrollo progresivo de zonas de sentido en relación con el problema estudiado, y a la forma en que las nuevas categorías se articulan aumentando la capacidad heurística del modelo ante los desafíos que van surgiendo en la investigación. (p.81)

Por lo expuesto, asumí para valorar los hallazgos del estudio los siguientes criterios:

- a) La autenticidad, surge de la información de primera mano obtenida de los actores sociales, los criterios éticos relacionados con los valores, la confiabilidad de la información suministrada por los mismos, el consentimiento para la publicación de sus testimonios y por supuesto el respeto a la privacidad.
- b) Validez y legitimación, tiene que ver directamente con el nivel de apertura y seguimiento de la información que surge en el proceso investigativo; la credibilidad o veracidad de las descripciones, interpretaciones y conclusiones del estudio.
- c) La triangulación de la información, es un proceso que permite la combinación de varios métodos para contrastar la información recolectada, en apoyo a esta afirmación esta lo planteado por Denzin (1989) quien expresa en sus escritos que:

(...) es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular. Un escrutinio cercano revela que la combinación “puede ser interpretada de varias maneras; para tal efecto y hacen explicaciones acerca de la manera más adecuada de realizarla. (P.233)

De igual forma Pérez (2000), refiere que la triangulación implica reunir una variedad de datos métodos referidos al mismo tema o problema. Implica también que los datos se recojan desde puntos de vista distintos y efectuando comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo, y en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos. Utilicé, entonces, la triangulación para efectuar un contraste plural de fuentes, métodos, informaciones, recursos; entre los resultados de las entrevistas y los análisis de los documentos a los fines de asegurar y contrastar la legitimación de los hallazgos presentados por los actores

sociales entrevistados. También durante este proceso de valoración de la investigación se consideraron los criterios de orden social presentados por Rusque (2000), los cuales hacen referencia a los principios éticos que debe asumir el investigador para poder darle relevancia a su trabajo, siendo estos la:

- d) Responsabilidad y la información, que debe darle a los actores sociales de la investigación, dejando claro cuáles son sus intenciones.

- e) Confidencialidad de esta información, el respeto por los actores sociales y el consentimiento de ellos para la divulgación o publicación.

Por lo expuesto considero que en la legitimación de cualquier trabajo juega un papel importantísimo, la ética del investigador, la integridad profesional, las herramientas y mecanismos de los cuales hará uso para poder darle validez y confiabilidad a su estudio, de igual forma la responsabilidad que tuvo para dar respuesta a los actores sociales inmersos en su trabajo.

MOMENTO IV

CONTIGÜIDAD HERMENÉUTICA DESDE LAS VOCES

Para hacer que una lámpara esté siempre encendida, no debemos de dejar de ponerle aceite.

Madre Teresa de Calcuta

Contigüidad hermenéutica

Partiendo desde la representación teórica del construccionismo social, argumentado en el momento anterior, ocupo que no me aproximé a una verdad objetiva, sino que ésta germinó de la interacción entre variados actores, escenarios y momentos, que orientaron una profundización teórica filosófica sobre la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva. Desde esta perspectiva, este escenario de trabajo presenta los hallazgos del proceso de contigüidad hermenéutica que permitieron la germinación de la categorización a partir del análisis de las evidencias obtenidas, correspondientemente codificadas, analizadas e interpretadas desde el inicio del acercamiento al objeto de estudio. Inicialmente pretendo mostrar una visión general sobre la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva, visualizando a groso modo los elementos que los estructuran, para posteriormente detallar cada una de las categorías y subcategorías que emergen del proceso investigativo con el reflejo en las voces de los actores sociales.

Según Molina (2006):

La planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en

el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En fin, es la previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a dónde ir de la manera más eficiente y económica posible. (p.15)

A partir de esta definición podría decir que la planificación estratégica se define como la profundización de la planificación tradicional, ya que mediante el diagnóstico del ambiente interno y del entorno externo de la institución, el estratega formulará la filosofía organizacional que regirá el presente y futuro de la organización; generará estrategias tendientes a crear acciones concretas para ir alcanzando los objetivos en el tiempo. No en vano las instituciones, públicas y privadas, fundamentan su trabajo en la planificación estratégica, de la cual también se derivan presupuestos, cronogramas y mapas estratégicos que distribuyen los recursos y los esfuerzos entre los colaboradores.

Chiavenato (2004) menciona que:

El pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas.

También se puede mencionar que cada actor social posee posturas bien definidas que indican el cómo ve la labor directiva en el contexto determinado, cómo es su praxis gerencial, cómo siente cada uno el rol que ejerce y cómo están construyendo país en este contexto; finalmente se visualiza que los directivos están comprometidos con su profesión y con la formación a pesar de las circunstancias y que tienen mucha identificación con la institución que representan.

Antes de iniciar la presentación de la hermenéutica interpretativa, es importante destacar que el proceso de categorización se realizó siguiendo el procedimiento propuesto por Strauss y Corbin (2002), quienes plantean la necesidad de descubrir la “categoría medular o central” que viene representada por el tema o eje temático principal del estudio, ya que posee poder analítico y debe configurarse en función de las propiedades y de menciones. De allí que, a los efectos de la presente investigación, la categoría medular está representada por la planificación estratégica vista desde la labor directiva, la cual viene configurada por la siguiente intencionalidad investigativa

“generar una profundización teórico filosófica sobre la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva”.

Con la ayuda de las preguntas realizadas durante los encuentros dialógicos, los actores sociales develaban sus creencias y experiencias vinculadas con las diversas multidimensionalidades de la planificación estratégica, lo cual permitió luego del correspondiente proceso de sistematización (registro y codificación) de la información recogida, descubrir una serie de categorías orientadoras y subcategorías a partir de la categoría medular.

Las categorías y subcategorías que se presentan a continuación, emergen de los discursos obtenidos en las diversas fuentes de recolección de la información dialógica (entrevistas, testimonios), así como de las acciones, interacciones y opiniones de los diferentes del estudio (autoridades, profesores de las universidades seleccionadas), que permitieron integrar la información obtenida y presentar, analizar e interpretar las categorías y subcategorías que emergen del proceso investigativo, develadas desde las propias voces de los actores sociales, tal y como se muestra a continuación.

Categoría medular: Planificación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker (2003):

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p.133)

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de

liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos.

Según Mintzberg (1997), la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba y, por tanto, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones. La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad, y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan.

En la categoría **Planificación Estratégica** emergieron las subcategorías coincidentes: **necesidad de planeación, actitud estratégica, visión estratégica y plan de contingencia**. De la primera subcategoría coincidente **necesidad de planeación** emergió la siguiente información; el actor social 1 describe *“La planificación es una necesidad que tenemos todos aquellos que nos dedicamos a la educación”* (AS1L1-3), además *“Es primordial. Sin una planificación estratégica no puedes trabajar”* (AS1L28-29). Asimismo, el actor social 2 menciona *“es una particularidad docente, desde que inicias se te enseña la importancia de planificar”* (AS2L4-6).

Chiavenato (2004) mencionó que la evidencia demuestra, por lo general, que las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos.

Por su parte, el actor social 3 declara *“es más, me atrevería a decirte que es un proceso que todo el mundo hace porque no se puede llevar un orden”* (AS3L3-5); desde su discurso, el actor social 4 enuncia *“todo lo que implica poder hacer nuestras actividades”* (AS4L5-6) y *“...Pensar en el otro nos ha cambiado la vida porque antes pensábamos solo en nosotros”* (AS4L98-99).

El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad. Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad.

Con respecto a la subcategoría emergente **Actitud estratégica** los actores sociales aportaron sus voces; el Actor Social 1 menciona *“es un plan de acción que realizamos para llevar a cabo nuestras actividades”* (AS1L3-5) y complementa, *“visto como una necesidad, todos los días en el trabajo no son iguales. Si debes ir al centro de desarrollo de la calidad educativa, si debes reunirte con supervisores, con otras instituciones”* (AS1L33-37); el actor social 2 enuncia *“La planificación es la manera de nosotros crear un plan que nos permita tener claro qué queremos hacer y cómo lo vamos a realizar”* (AS2L1-4).

Según Mintzberg (1997) las estrategias implementadas son las ramificaciones que nacen del encuentro de las estrategias formuladas, como las que surgen a lo largo del tiempo, y el desarrollo del proceso de implementación. La actitud estratégica es el compromiso que asegura la consecución, en la medida de lo posible, de los resultados planteados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el plan estratégico presenta de manera formal.

El actor social **3** expresa *“La planificación es un proceso inherente al hacer docente y directivo”* (AS3L1-3) *“Es la herramienta más segura con la que puede contar el docente”* (AS3L8-10) *“o digamos, se hace una planificación anual considerando todos los aspectos educativos, eso se hace antes de iniciar el periodo escolar”* (AS3L24-27) *“Son instrumentos con los que contamos para enfrentar la ejecución de nuestras funciones. Una herramienta gerencial puede ser conocimiento, una estrategia, una metodología de trabajo, algo de lo que te aprehendes para el hecho gerencial, para mejorar tus tareas.”* (AS3L31-36) *“es algo que no debemos dejar pasar porque eso nos va a ayudar a resolver lo que creamos que no se puede resolver”* (AS3L78-80).

Finalmente, el actor social **4** declara *“Es un plan de acción que hacemos quienes nos dedicamos a la educación para poder llevar un orden”* (AS4L1-3) *“Yo creo que trabajamos una misma metodología, es algo que ya sabemos hacer. Hacemos una planificación macro, meso y micro. La macro contempla el año entero; la meso, dividimos los tres momentos; y la micro, lo que se va a hacer durante la semana.”* (AS4L15-20). *“Primero, herramienta es como un instrumento que nos va a ayudar a hacer una tarea, en este caso, pues algún mecanismo que nos permita evaluar la mejor manera de realizar nuestro plan de acción”.* (AS4L23-26).

La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico. De acuerdo con Mintzberg (1997) es posible que algunas estrategias, intencionales y planeadas, no se realicen por algún motivo. La parte que sí se realiza es la estrategia deliberada. Una parte considerable de la estrategia que se lleva a cabo es resultado de hechos que no han sido planeados inicialmente y se llama estrategia emergente. La estrategia que se realiza es una combinación variable de estrategias deliberadas y emergentes.

En la subcategoría **Visión estratégica** el actor social **1** articula *“Allí entra una visión y es acerca de cómo podemos actuar si ocurre tal o cual cosa”* (AS1L6-7), *“Debe existir una planeación porque si no, no hay un norte como directivo.”* (AS1L29-31). Por consiguiente, el actor social **2** aclara *“Quizás sea un poco más complejo, o se trate más de ser estrategia”* (AS2L9-10); *“Eso te permite tener una visión amplia del contexto”* (AS2L28-29).

Chiavenato (2004) le da significación a la palabra “Visión” que significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional, la visión estratégica o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios.

Sin perder el enfoque, esa visión estratégica se perfila hacia algo fácil de imaginar, pero que no desecha su aspecto de sueño. Además, todos los grupos de interés pueden ser incluidos en el camino para realizar ese sueño. Asimismo, se trata de una expresión de voluntad que permite una lectura individual, o sea, que da cabida a los esfuerzos individuales para propiciar la creatividad, porque es posible concebir muchas formas de realidades.

Por su parte, el actor social **3** declara “*y la visión de futuro, es algo que no debemos dejar pasar*” (AS3L77-78). Finalmente, el actor social **4** manifiesta “*para poder llevar un orden en los contenidos a administrar, las actividades a realizar, los recursos, el tiempo,*” (AS4L3-5). La elaboración de la visión estratégica es un proceso cargado de emoción debido a que trata de reconocer la razón de ser de la organización. Cuando la visión envuelve a todos, constituye el factor que aglutina sus esfuerzos porque imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos.

El desafío de la formulación de la visión es que no se limita al simple ejercicio de rastrear y elegir las oportunidades estratégicas del futuro. El proceso exige un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos). Esto supone la acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular que esos sentimientos surjan en todas las personas de la organización.

La visión estratégica, aun cuando solo sea una imagen, tiene una fuerza sociológica real e influye en las opciones y las reacciones actuales de todos los grupos de interés. Ofrece un sentido compartido del futuro deseado. Sin embargo, comprometerse con un nuevo curso no es tarea fácil para las personas. Toda transformación comienza por la comprensión de las dimensiones del cambio. Muchas personas no entienden cuál es su papel en la transformación o temen que el efecto del

cambio provocado por la nueva visión las pueda perjudicar o, cuando menos, favorezcan a otros grupos diferentes.

Dentro de las subcategorías emergentes se presenta la **Plan de contingencia** donde el actor social 1 menciona *“acerca de cómo podemos actuar si ocurre tal o cual cosa”* (AS1L6-7) *“Dónde está la planificación si sucede lo inesperado, de dónde vas a tomar las herramientas necesarias para salir del caos”* (AS1L31-33). Asimismo, el actor social 2 manifiesta *“porque así puedes ver lo que puedes realizar y lo que puedes cambiar en caso de que no se pueda lograr”* (AS2L6-8) *“...Y lo digo de esta manera porque si manejásemos la praxis educativa desde una universidad con perspectiva inteligentemente emocional seríamos más humanos y más capaces de comprender al otro desde su individualidad”* (AS2L117-121).

Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes. Woodward (2015) expone que la teoría de la contingencia señala, como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación.

Esta teoría surge como consecuencia del descubrimiento de que los principios de la escuela clásica no poseen características de inamovilidad y que puede dudarse de la infalibilidad de su aplicación. La teoría contingente busca identificar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las características de la situación, en lugar de buscar principios universales que se apliquen a cualquier situación, como lo hace el enfoque clásico.

De esta manera, el actor social 3 revela *“En la planificación va todo, lo que quiero hacer, cómo lo voy a hacer, con qué cuento para hacerlo, el tiempo, los recursos, el talento.”* (AS3L6-8). Por otra parte, el actor social 4 señala *“La verdad es que, es lo mismo, pero es la forma de plantearnos lograr el propósito”* (AS4L20-21). Aunque la directora debe adaptarse al Centro de Educación Inicial, conociendo las principales variables que determinan las situaciones de cada dependencia, también

debe saber introducir cambios con el fin de que el CEI no queden estancadas con estructuras obsoletas.

Esta teoría establece su misma limitación: ya que no es posible resolver a nivel teórico cada una de las situaciones que puedan estar presentes en los CEI. Por esto, es necesario tener presente a nivel de principio que son las situaciones, necesidades específicas y la estrategia a desarrollar las que determinan la forma que adoptará la estructura de una organización determinada; y no, como algunos clásicos pensaban, que la forma determina las situaciones que vive el CEI.

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos. Esto requiere un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilicen modelos analíticos para la asignación, la evaluación y el control de los recursos.

En suma, el plan estratégico por sí solo no representa nada. El elemento normativo y aglutinante que resulta de la combinación del proceso de planeación y un razonamiento estratégico, que debe ser apoyado por una actitud estratégica, será el patrón que asegure que la organización y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse totalmente en esa empresa, independientemente de las dificultades. Lo importante es llegar allá de la mejor manera posible y ofrecer resultados a todos los stakeholders (parte interesada) directa o indirectamente relacionados con el negocio de la organización.

Figura 2.

Categoría Medular: Planificación Estratégica y sus subcategorías.



Fuente: Elaboración del Autor (2024)

En el mundo de hoy cuando escuchamos a una persona referirse al término planificar, lo primero que llega a la mente es coordinar, ordenar, arreglar, establecer; sin embargo, en el ámbito gerencial el planificar se torna más sistemático, deliberado, con carácter de científicidad. Y es que el hecho de planificar en el mundo de las organizaciones se vuelve una ruta decisiva ya que el gerente debe fijar un camino con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos de acuerdo con la filosofía de gestión de su empresa.

Envueltos en la incertidumbre del existir en este mundo asediado por raudos cambios, es ineludible el planificar para lograr cumplir los objetivos propuestos. Todo directivo debe tener en su haber un sinfín de conocimientos que le permita desarrollar

planes de acción para sostener su organización y asegurarle a quienes hacen vida en ella, un futuro sin problemas ni contratiempos, y aun existiendo, debe poseer las estrategias adecuadas para ayudar a su CEI ante cualquier contrariedad.

En este discursar, me encuentro a Ander-Egg (2019) quien expresa que se debe profundizar más en el sentido y alcance del término, constatando que en él hay tres significados, según se atiendan a los aspectos sustantivos, formales u operacionales y menciona que “sustantivamente, planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales” (p. 24), dando a entender que cuando se planifica, el gerente puede ser capaz de influir en el desarrollo de sus actividades previendo circunstancias del entorno organizacional, asentando que la labor de quienes hacen vida en la organización puede influir también en la planificación.

Asimismo, el mencionado autor (2019) manifiesta que “formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos” (p. 25). Dejando percibir que no sólo la planificación tiene una influencia en el hacer gerencial, sino que también incide en los procesos gerenciales dentro de la organización, aportando claramente al mejor desarrollo de las actividades.

Declara Ander-Egg (2019) que “operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos” (p. 25). Evidentemente, la planificación en este aspecto se deja ver como una metodología de trabajo que permite el mejor desenvolvimiento de las actividades que se desarrollan en el CEI y donde se busca el cumplimiento de unos objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva, la planificación se presenta como un paradigma como herramienta decisoria en el hacer gerencial; el directivo debe entender que la planificación, como se expresa anteriormente, influye, incide y debe ser utilizada con el propósito de, en primer lugar, organizar bien las ideas que sustentan la filosofía de gestión de la organización, y, por consiguiente, lograr el cumplimiento de los objetivos

que se proponen dentro de ella. Este autor (2019) presenta una aproximación de respuesta señalando que:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (p. 25).

Mencionaba anteriormente que la planificación se presentaba como un paradigma y como tal, está inmersa en el mundo real, por lo cual, mejora con el tiempo. Ese concepto que se maneja en la referencia antes citada es reflejo fiel de la planificación clásica que se caracterizaba por ser normativa, aunque estamos en suponer que continuará en el tiempo pero que mejorará con los aportes de quienes ahonden en el estado del arte.

Otro enfoque de la planificación se presenta cuando se llega a conocer la planeación estratégica, uniendo lo que ya conocemos como estrategia llevada al campo de la planificación, si bien no se puede hablar de planificación sin estrategias. Este enfoque se presenta de una forma descriptiva y funciona desde la adaptación empresarial, como se mencionaba en el encuentro anterior. Ackoff (2018) expresa que “se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” (p. 14).

Dentro de este orden de ideas, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2018) definen la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p. 15). Esta visión deja entrever que el futuro de la institución educativa se encuentra en las decisiones de las que sea capaz el directivo de proveer con su equipo de trabajo. Por tanto, se presenta a la planificación estratégica como aquella capaz de desarrollar procedimientos y operaciones guiadas a alcanzar los objetivos propuestos en una organización.

Hasta este momento, se ha encontrado coherencia entre los diferentes conceptos que aportan los teóricos en el estado del arte del hacer gerencial aunado al proceso de planificación en las organizaciones como punto focal el hecho de entender

la planificación como una herramienta de trabajo capaz de sobrellevar las actividades de una organización, pero con la intención de lograr cumplir los objetivos que se han propuesto en la organización y obtener los resultados que se quieren dentro de la misma.

Por lo antes expuesto, es evidente que Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2018) mencionaron “prever el futuro” y es la clave para adentrarnos a la estrategia. Astigarraga (2016) indicaba que la estrategia es “el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”. Se entiende así, que la estrategia es un elemento con una condición inexcusable dentro de la planificación porque ella orientará al cumplimiento de los objetivos que se proponen en la organización. Tanto así que la estrategia nos permite conocer hasta los recursos que se necesitan para cumplir con los objetivos.

Categoría orientadora 1: Prospectiva Gerencial

Al respecto, en esta categoría emergieron unidades de significación con mayor saturación: **Alineación de las incertidumbres críticas, creación de rutas, previsión del entorno, adaptación constante.**

En cuanto a la subcategoría **alineación de las incertidumbres críticas** en los actores sociales **1, 2, 3, 4**. Al respecto, el actor social **1** opina que: *“Eso nos permite también ver a futuro y poder rehacer”* (AS1L7-8). *“Nosotros trabajamos en base a la incertidumbre, existe una realidad socioeconómica que no puedes ignorar”* (AS1L12-14). Seguidamente, el Actor Social 2 considera que: *“Jugar con varias posibilidades considerando las debilidades y oportunidades con las fortalezas y las amenazas”* (AS2L10-12) *“Recuerda que vivimos en una Venezuela de caos, no sabemos qué va a pasar mañana, no sé si sólo sea aquí o se vea en otros países, pero como yo vivo aquí, te hablo de este.”* (AS2L16-19) *“ya que trabajamos en entornos llenos de incertidumbres”* (AS2L71-72).

Como seres humanos siempre nos preocupamos por lo que puede suceder o simplemente, vivimos con temores. Temor a que nos suceda algo producto de la inseguridad, temor por no qué va a pasar mañana; la incertidumbre es parte de ese futuro desconocido y de la mano, camina el temor. Y esta realidad no se aleja del hacer

gerencial. Las organizaciones en la actualidad son manejadas por personas con aptitudes gerenciales pero que no dejan de ser personas. Parece ser que otros miedos, inquietudes y preocupaciones marcan hoy la mente de quienes son decisores en nuestras organizaciones.

Garantes de ese proceso gerencial, los gerentes ante la consigna de representar en una hoja en blanco el mundo de hoy, de la mano con su equipo de trabajo, promoverán ideas futuribles. Y la pregunta ante tanta incertidumbre es ¿Cómo ven el futuro? y surgirán disímiles respuestas, porque a pesar de ser optimistas, el futuro pareciera un lugar inestable y peligroso, aun así, no hay que optar por ser pesimista. Como se ha mencionado en encuentros anteriores, podemos lamentarnos y anclarnos en el pasado montado en la nostalgia, pero si somos capaces de encarar la realidad, sabremos que este es nuestro presente y que el pasado ayudará a la construcción del futuro.

Desde siempre la gerencia ha enfrentado problemas diversos, entre otros, la inflación, la escasez de materia prima, las políticas regulatorias, los cambios sociopolíticos, y si de mencionar factores internos, la relación de los trabajadores con la organización, ajustes salariales, beneficios del trabajador, entre otros. Muchos de estos problemas permanecen, reaparecen o perpetúan abrumando el presente con sus secuelas. Sin embargo, algo ha cambiado, no sólo en nuestra apreciación de la adversidad sino también en las modalidades de afrontamiento de la misma. Después de ciclos económicos, sociales y culturales más benignos, o menos inclementes, nos vemos en la tarea de desarrollar una visión prospectiva en la organización.

Cuando el futuro aparece incierto y deja de ser un depósito de aspiraciones, anhelos y esperanzas, ¿Cómo construir y compartir ideas? ¿Qué expectativas de futuro nos incitan a mantener el empeño para crear planes de acción? Expone Godet (2017):

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos (p. 2).

Esta aseveración de Godet nos hace reflexionar acerca de la tarea, en primer lugar, de la planeación como un proceso mental colectivo, con la fuerza de varias perspectivas para lograr esa visión de futuro que se espera. Entonces, esas expectativas de futuro que nos hace desarrollar planes de acción, no son más que el empleo de la prospectiva gerencial como un paradigma para la búsqueda de soluciones. Como gerentes, debemos considerar el trabajo colectivo como una vía de solución y/o mejora continua en nuestras organizaciones.

Este andar en las organizaciones no es tarea fácil, habría que enfrentarse a una querrela con el equipo de trabajo y desde allí surgirán un sinnúmero de alternativas; el papel del hombre en la toma de decisiones también se ve influenciado con el entorno, no todos estaremos de acuerdo, pero debe estudiarse los resultados que estas decisiones traerán en la productividad y efectividad de la organización. En este sentido, y para mejorar el desarrollo de las organizaciones a la hora de impulsar ideas para optimizar el hacer gerencial, Godet (2017) sugiere adoptar actitudes para reaccionar con flexibilidad manteniendo el rumbo de la organización.

Frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: el avestruz pasivo que sufre el cambio, el bombero reactivo que se ocupa de combatir el fuego, una vez éste se ha declarado, el asegurador preactivo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, el conspirador proactivo que trata de provocar los cambios deseados (p. 8).

Esta metáfora a la que hace referencia el mencionado autor, no es más que las conductas que adoptamos cuando llevamos la responsabilidad de la organización; podemos optar por esconder la cabeza y aferrarnos al pasado sin enfrentar los avatares sociopolíticos que influyen en la organización. Esa conducta reactiva del bombero puede conducirnos a cometer errores si no somos capaces de ver con precisión el entorno, o adoptamos la conducta de quien sabe que prever es un trabajo que se debe realizar para afrontar los cambios con una postura experiencial o simplemente, coadyuvar a llevar por el abismo a la organización.

Cualquiera que fuera el caso, la prospectiva gerencial permite tener una visión de esos cambios futuros y asumir a través del diseño de estrategias un enfoque, con un equipo de trabajo que asume la responsabilidad de llevarlos a cabo. Bajo esta

perspectiva, innovar es la premisa para el cambio. Y como menciona Godet (2017) “frente a la complejidad de los problemas, los hombres no están desarmados” (p. 14). Se ha demostrado a lo largo de la historia que el hombre ha sido capaz de diseñar su mundo, de buscarle soluciones a sus problemas, desde el más banal hasta el más complejo.

Se ha evidenciado que, si el mundo cambia, como cita el autor, los hombres también, diseñando nuevas maneras de afrontar la realidad y de mejorarlas, en todo caso. Asimismo, el autor sugiere “mantener la memoria acerca de los métodos para enriquecerlos mejor” (p. 14). De allí que, cuando Godet (2017) refiere difundir las herramientas como un camino para mejorar los procesos gerenciales en la organización, es necesario también, que quienes toman el proceso decisorio sean capaces de darle una utilidad apropiada y oportuna.

Se presenta como una posibilidad de apreciar las alternativas que pueden darse ante una realidad; es posible que el método no tenga un buen uso puesto que hay limitaciones de tiempo y de los medios esenciales para la realización del mismo. Es importante que los encargados de hacer esta tarea sean capaces de plantearse buenas preguntas para comprimir las incongruencias y aunque este proceso de reflexión colectiva incite a la imaginación no garantiza la creación de ideas. Ratifica el autor (2017) que para facilitar la selección del proceso metodológico han creado la caja de herramientas de la prospectiva estratégica en función de una tipología de problemas que menciona a continuación:

 Iniciar y simular el conjunto del proceso de la prospectiva estratégica, proponer las buenas preguntas e identificar las variables clave, analizar el juego de actores, balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre, establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno, identificar y evaluar las elecciones y opciones estratégicas (p. 15).

Todas estas tipologías de problemas responden esencialmente a las necesidades de las organizaciones, así como a las operaciones trascendentales, de esta manera, cada tipología estaría apoyada en las competencias en función de los escenarios de su entorno. Cada una de ellas, revela la metodología en la que se ve inmersa la organización. Pudieran utilizarse de manera individual, todas o según la característica del estudio, cruzarse entre ellas, para el diseño de estrategias.

Sin embargo, cada tipología expone también una necesidad de emerger significados; cuando se produce el análisis de una idea, surgen con ella una serie de alternativas para la mejora del sistema. Sería propicio que, en el momento de aplicación de estas metodologías, observar el proceso y evidenciar qué puede mejorarse al respecto y cómo podemos hacer para hacerlo, dependerá así de los escenarios que se presenten.

De la misma forma, el Actor Social 3 afirma: *“En la planificación normal, tu planificas y ya pero acá te sientas a valorar con lo que cuentas y lo que te puede afectar, con lo que sabes que no puedes”* (AS3L15-18) *“con un cuadro de variación para prever la incertidumbre”* (AS3L29-30) *“Si me permito trabajar con esta herramienta gerencial, soy capaz de ver a través de ella lo que puede ocurrir o no y cómo voy a resolverlo”* (AS3L43-46). En el mismo contexto, el Actor Social 4 describe: *“Esta se diferencia de la otra porque a pesar de venir de eso que es plan de acción, aquí se consideran las debilidades y oportunidades y las fortalezas y las amenazas”* (AS4L7-10) *“Es primordial porque esto nos permite como institución responder ante cualquier amenaza que se presente”* (AS4L28-30).

En tal sentido, Astigarraga (2016) insiste en que la prospectiva “es 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 organización” (p. 8). La prospectiva en este caso, permitirá avizorar las tendencias que se desarrollan en el entorno y el impacto que pueda tener para la organización, a esto se hacía referencia en párrafos anteriores cuando se mencionaba que esos factores de cambio tienen una gran influencia en la organización y que incide en el desarrollo de la misma y en este caso, la prospectiva se presenta como herramienta que consienta advertir esos elementos que limiten el avance del hacer gerencial en el CEI.

Por consiguiente, prospectiva gerencial la describe el autor anteriormente señalado (2016) como “una convergencia de varios campos disciplinarios... prospectiva, estudios del futuro, planeación estratégica, prospectiva científica y tecnológica y desarrollo organizacional” (p. 10). Esto da fuerzas a la tendiente idea de establecer la flexibilidad como un elemento primordial en la planeación; las

organizaciones se hacen de la prospectiva estratégica como traza incesante en su práctica gerencial porque es el medio más viable para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.

Desde la misma perspectiva se presenta la subcategoría: **Creación de rutas** en los actores **1, 2, 3 y 4**. En este sentido, el Actor Social **1** opina: *“nos permite también ver a futuro y poder rehacer o rediseñar esa planificación que nos habíamos planteado”* (AS1L8-10), *“entonces como directivo debes crear diferentes escenarios”* (AS1L14-15). Desde su óptica el actor social **2** aporta: *“además de la posibilidad de crear varios escenarios”* (AS2L15-16), *“si algo no funciona, se cambia inmediatamente con lo que tengamos a la mano”* (AS2L34-35,) *“Las herramientas son necesarias porque no será una sola metodología de trabajo, sino que posees disímiles formas para lograrlo.”* (AS2L40-43), *“me permite crear nuevas vías de solución, nuevas metodologías de trabajo”* (AS2L47-49).

Los escenarios, expone Chiavenato (2004), usan una lógica intrínseca de las fuerzas motrices para explicar el futuro; es decir, para ofrecer una idea del comportamiento plausible que podrían observar esas fuerzas en razón de su comportamiento pasado. Por supuesto que el mismo conjunto de fuerzas motrices puede comportarse de diferentes maneras, dependiendo de las diferentes combinaciones posibles. Los escenarios exploran dos o tres de esas alternativas, o sea, las posibilidades basadas en la combinación de las que merecen mayor consideración. El constructor del escenario observa las fuerzas que convergen y debe entender cómo y por qué se pueden cruzar. A continuación, amplía su imaginación para formar imágenes coherentes de futuros alternativos. Esto dará la textura de los escenarios. La finalidad de los escenarios es evitar que se piense que algunos futuros no son posibles. Para tal efecto, las tramas se construyen con tanto cuidado como si se tratara de una obra de teatro.

La construcción de escenarios abarca dos dimensiones: la de los datos y la de las percepciones. Para construir escenarios se debe trabajar con datos, pero el propósito es incentivar la recopilación de datos cuya significación es estratégica, y puede transformarse en nuevas percepciones. Ese proceso de transformación no es trivial ni ocurre por sentido común. Se considera que hay una nueva percepción

(insight) cuando alguien reflexiona sobre una cuestión que hasta entonces se había considerado tabú o impensable, y dice: sí, ahora veo que eso podría suceder, y lo que haría a partir de esa constatación.

El actor social 3 cita: *“Es otro nivel porque esta me permite crear estrategias no sólo para afrontar el ahora sino para saber cómo responder al futuro”* (AS3L10-13), *“me siento confiada para diseñar vías de escape”* (AS3L41-42). Igualmente, apunta el actor social 4 *“aquí ves todo lo que está a tu alrededor, lo que nos puede ayudar”* (AS4L10-11) *“nos permite como institución responder ante cualquier amenaza que se presente a la hora de ejecutar la planificación, además, puedes reinventarte”* (AS4L28-31).

A este andar prospectivo se une Godet (2017) quien añade que “cuando se establezca un plan de actuación, deberían abrirse tres columnas de anotaciones: una para la reactividad, otra para la preactividad y finalmente, otra para la proactividad. Todo debe ser tenido en cuenta”. En este sentido, el mencionado autor refiere que la organización deberá tener la capacidad de reaccionar ante factores del entorno y así mismo, considerar las estrategias que se tengan para el caso.

Los momentos previos a la elaboración de una planificación basada en la prospectiva gerencial deben considerarse para establecer qué factores cambiaron o cuáles no incidieron en él; igualmente, considerar la actitud de quienes hacen vida en la organización para el cumplimiento de sus funciones en pro de la consecución de las metas propuestas. La reactividad, la preactividad y la proactividad fungirán como hilo conductor en el plan de actuación en esta creación de rutas.

Ya que la prospectiva nos permite acuciar la construcción de futuro de la organización como menciona Astigarraga (2016), sin dejar de lado que se está trabajando con acciones del presente en función del futuro deseado, probable y posible, (Miklos y Tello, 2017), y tomando en deferencia un pasado y un presente previamente conocidos; el futuro no es visible, no se puede descubrir pero sí se puede elaborar un plan de actuación para esperarlo; el destino de la organización dependerá de una buena toma de decisiones en el presente.

Miklos y Tello (2017) explican el qué y el porqué de la prospectiva de una manera detallada considerando que:

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección (p. 57).

Simplemente, es una visión que el gerente es capaz de percibir; sin embargo, debe proyectar todas las disposiciones a que haya lugar para plantear y edificar alternativas que le permitan acercarse a la realidad probable. El qué de la prospectiva viene a responder a esa serie de alternativas capaces de acercarnos al futuro en busca no de soluciones sino de un mundo de posibilidades donde la organización no se vea afectada ante los avatares de la sociedad cambiante.

En el mismo orden de ideas, como otro componente importante dentro de prospectiva gerencial se encuentra la subcategoría **Previsión del entorno** donde los actores sociales **1, 2, 3 y 4** indicaron lo siguiente: el actor social **1** opina que: “*ver cuáles son las amenazas del entorno, las internas también deben ser tomadas en cuenta*” (AS1L15-17). Igualmente apunta el actor social **2** “*Además, este tipo de planificación permite ver más allá de lo normal*” (AS2L13-14). “*Pongamos que se fue la luz y ese día había un evento, pues ya el evento como era, no va, ahora es un nuevo evento, esto se permite hacer sólo si te manejas bajo la planificación estratégica*” (AS2L19-23). Y complementa: “*Además, nos permite a todos poder ver desde una perspectiva de observador cómo puede darse una situación y hasta dónde somos capaces de asumirla o abordarla*” (AS2L49-52).

Con el objeto de entender a qué se hace referencia cuando se menciona el término escenario, Godet (2017) presenta una conceptualización al respecto:

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (p. 17).

Como gerentes no somos capaces de traslucir las eventualidades a las que está sumida la realidad sociopolítica y económica, no obstante, en la construcción de estos escenarios es necesario cumplir con las cinco condiciones que nos expone el autor para el desarrollo de la herramienta, como medio para la predicción y en consecuencia,

para la preparación de escenarios propios y específicos de una determinada situación a fin de generar en nuestras organizaciones un equipo de trabajo con capacidad para anticipar, con una habilidad proactiva y con un enfoque para prever acontecimientos en caso de que fracase el escenario seleccionado.

Este tipo de organizaciones capaces de identificar escenarios, con la habilidad para anticipar y de carácter proactivo son las que se orientarán a un futuro realizable porque tendrán la información necesaria para salir del problema o esquivarlo y esto le asentará disfrutar de posibilidades para superarse ante las adversidades y asumir el rol de vencedores ante sus contendientes. Es así como la planificación estratégica por escenarios se plantea una metodología integrada.

En primer lugar, la prospectiva gerencial permitirá conocer a través de las voces de sus actores los problemas expuestos y así surgirá el sistema a estudiar. En esta etapa, cada actor dará vida a su propuesta a través de su voz y cada uno de los que participan en la prospectiva conocerá el planteamiento del otro, surgiendo de allí una lluvia de ideas que finalizará en un problema general a solventar. La segunda etapa la comprende el diagnóstico, a través del árbol de competencias y el análisis estratégico, esto dará como resultado un estudio minucioso de la organización.

La tercera etapa, se describe a través de las variables clave tanto internas como externas; esta fase es de carácter retrospectivo y permitirá llegar al análisis estructural. La cuarta etapa se da a través de la dinámica de la organización en su entorno, pues esta podrá darse paso a través de la retrospectiva, conocer las voces de sus actores por medio del juego de actores, campo de batalla y asumir a partir de las ideas dejadas sobre la mesa de trabajo un plan de acción por medio de los retos estratégicos dejando ver las fortalezas y debilidades de sus actores.

Así se avanza a la etapa quinta, correspondiente a los escenarios de entorno y estos buscan reducir la incertidumbre por medio de las rupturas y las tendencias de peso; cada uno de estos pasos permitirá reflejar las amenazas y oportunidades que presenta la organización y que pueda darse así la evaluación de riesgos poniendo en evidencia los escenarios de entorno más probables. La etapa sexta, nos permite conocer la identidad del proyecto, conociendo las opciones estratégicas y las acciones

posibles para su realización; de esta manera, se logra la valoración del proyecto y la innovación del mismo.

La séptima etapa nos permite evaluar las opciones estratégicas a través del análisis multicriterio, y es aquí donde el proceso reflexivo culmina dándole paso al accionar y a la toma de decisiones. La octava etapa, del proyecto a la elección estratégica por el comité de dirección, es la etapa donde se jerarquizan los objetivos, permitiendo escoger la estrategia pues se pasa de la reflexión a la toma de decisiones. Y finalmente, la etapa nueve que es el accionar, es el plan de acción y de puesta en marcha, donde la decisión final es la acción para el desarrollo de la propuesta.

En el mismo contexto, el actor social **3** declara: *“a esa realidad incierta que está por llegar además de crear mecanismos para enfrentarla.”* (AS3L13-15). En el mismo contexto declara: *“Luego, lo desglosamos en tres momentos, y finalmente, en semanas, considerando todo lo que se propuso para el año”.* (AS3L27-29) *“Es mi herramienta por excelencia porque me permite considerar todo aquello que me puede advertir para realizar mis labores gerenciales”.* (AS3L38-40) *“debemos estar preparados para el cambio y las incertidumbres”* (AS3L46-47). Asimismo, el actor social **4** afirma *“Esta se diferencia de la otra porque a pesar de venir de eso que es plan de acción, aquí se consideran las debilidades y oportunidades y las fortalezas y las amenazas”* (AS4L7-10) *“nos permite como institución responder ante cualquier amenaza que se presente”* (AS4L28-30) *“siempre hay que estar prevenidos ante cualquier circunstancia”* (AS4L34-35).

Después de que se han construido escenarios, la siguiente etapa del proceso consiste en preparar una previsión del entorno con el propósito de alinear las condiciones que presentará el ambiente organizacional en cierto momento futuro. La previsión del entorno implica medir la situación actual del ambiente de la organización y determinar si es suficiente para desarrollar una estrategia efectiva para las condiciones del entorno futuro. Cuando las previsiones del entorno están preparadas, los responsables de la planeación deben tratar de prever la posición futura de los indicadores críticos en todos los niveles del entorno.

En cuanto a la subcategoría **Adaptación constante** surge en el discurso de los actores sociales **1, 2, 3 y 4** la siguiente significación. En el actor social **1** *“cada incertidumbre que se presenta puede que me redirija en los objetivos que me haya propuesto”* (AS1L17-19) *“los cambios son constantes”* (AS1L37). En el actor

social 2 *“además, de un equipo con metas claras a la hora de afrontar una situación. Así que acá no es materia pendiente, al contrario, la planificación es anual, mensual, semanal y diaria. Acá trabajamos con este cuaderno que ves bajo el brazo, si algo no funciona, se cambia inmediatamente con lo que tengamos a la mano”* (AS2L29-35) *“Además, nos permite a todos poder ver desde una perspectiva de observador cómo puede darse una situación y hasta dónde somos capaces de asumirla o abordarla o de cambiar la seña y buscar la mejor manera de solucionar”* (AS2L49-53).

La evolución del pensamiento estratégico no se detiene ahí, sino que se desdobra cada día que pasa. Mirar el futuro que va a llegar y proyectar acciones a largo plazo, de cara a un complejo contexto de millones de agentes actuando cada cual de manera competitiva, dinámica y mutable en un planeta de recursos y condiciones finitas será siempre un enorme desafío para el estratega. Complejidad, dinamismo, cambios e incertidumbre son los componentes principales del complicado juego en busca de resultados excepcionales con los recursos y las habilidades que se tienen a la mano; toda empresa es un sistema social, igualmente complejo de planear, organizar y dirigir hacia objetivos distantes en el tiempo y en escenarios que, ciertamente, estarán cambiando a cada instante, como un caleidoscopio.

El riesgo se vuelve cada vez más grande; pero el espíritu emprendedor y el liderazgo, aunados a una inteligencia competitiva, capaces de visión y acción estratégica, constituyen los medios que podemos utilizar como armas y herramientas. ¿Es poco? No podemos ignorar el poder creador y emprendedor de la capacidad humana. Asimismo, el actor social 3 *“Se trata de crear estratégicamente el futuro que, aunque incierto, preparado”* (AS3L19-20). Finalmente, el actor social 4 *“pero también lo que podemos aprovechar para lograr nuestro objetivo meta”* (AS4L12-13) *“que te permita crear ideas para solventar al momento”* (AS4L32-33).

El cambio es una cuestión de supervivencia para las organizaciones. Estas deben ser proactivas. El proceso de planeación estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo. La estrategia siempre significará elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente. Es un enfoque de la competencia tan viejo como la propia vida en nuestro planeta.

Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones donde se manifiesta, se comprende mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. La elaboración de las estrategias es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras. Es algo que no se transfiere a otros y que incluso se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su notable característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, tanto en el espacio como en el tiempo.

Figura 3.

Categoría orientadora 1: Prospectiva gerencial y sus subcategorías.



Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Categoría orientadora 2: Intención Estratégica

Ya vista la categoría docencia universitaria con sus subcategorías, me dispongo a detallar las subcategorías coincidentes que emergieron de la categoría **Intención Estratégica: Estrategia competitiva, alcance de los objetivos, motivación, y flexibilidad**. Los cuatro actores sociales fueron coincidentes en esta categoría; por lo cual, me dispondré a desglosar las voces emergentes.

Cada organización nace del sueño o de la voluntad de sus fundadores y de lo que ellos creen con respecto de alguna necesidad del mercado que satisfarán, así como de los clientes que sabrán valorar lo que hace la organización. Esas voluntades y creencias están envueltas por una intención estratégica, la cual representa la energía fundamental, el impulso inicial y el compromiso de los fundadores o los dirigentes para conseguir que la organización pueda cumplir sus propósitos con éxito. La palabra “intención” viene del latín (*intentione*) y significa “el fin que se persigue”, pero refleja también una voluntad o deseo, tal vez un pensamiento secreto y reservado. En Teología, “intención” significa “algo que ha sido formulado anteriormente y que es válido”, aun cuando no perdure en la conciencia del agente durante la acción. Sin embargo, la intención siempre marca el inicio de una jornada.

La “intención estratégica” se entiende, según Chiavenato (2004) como “el conocimiento de la esencia de la organización” y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas dentro de un entorno de la competencia. Esa intención estratégica es la que ofrece a los miembros de la organización, de todos los niveles y áreas, la justificación para su gestión y entrega, en busca de un desempeño único, significativo y superior en relación con el de sus competidores. Lo anterior solo se conseguirá si todos sus empleados y directivos creen con fervor en el producto o servicio de la organización y están motivados por su ideología explícita, es decir, el conjunto de principios y valores que delimitan las acciones de la organización.

En la subcategoría **estrategia competitiva**, el actor social 1 acota lo siguiente: *“Para mí son métodos, técnicas, procedimientos, un artificio que me permite realizar un trabajo de la forma más eficaz posible. Esta me permite tener o crear estrategias que me permitan sobresalir entre otras instituciones” (AS1L20-24)*. Por su parte, el

actor social 2 indica: *“Hoy yo soy la directora, pero mañana no sabemos quién asume y es importante que todos manejemos la misma información” (AS2L26-28) “En este caso, una manera de trabajar que me permitirá obtener logros como directora de la institución” (AS2L38-40) “que si algo no sucede cómo realmente se deseaba, entonces, deberíamos cambiar la estrategia para lograr el propósito” (AS2L74-76) “Y con respecto al hacer directamente, ser sensatos en reconocer con qué contamos y si se puede lograr lo que se busca” (AS2L81-83).*

Porter (2016) hace referencia que la “estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” citado en Astigarraga (2016). Esta definición presentada permite ver la interrelación que existe en las decisiones de quienes conforman la organización y cuál es la tarea que debe desempeñar cada uno para el logro de los objetivos.

Es innegable que la planeación estratégica cumple un rol decisorio en la organización, ya que se requiere de gerentes con aptitudes para ello, con un nivel de conocimiento en el área y de escudriñamiento tal que permita analizar las disposiciones en el entorno de la empresa y como pueden influir e incidir los cambios políticos-sociales-económicos en ella; el futuro de la organización pende de una planificación bien elaborada por el talento humano dispuesto para ello.

En tal sentido, Astigarraga (2016) insiste en que la prospectiva “es 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 organización” (p. 8). La prospectiva en este caso, permitirá avizorar las tendencias que se desarrollan en el entorno y el impacto que pueda tener para la organización, a esto se hacía referencia en párrafos anteriores cuando se mencionaba que esos factores de cambio tienen una gran influencia en la organización y que incide en el desarrollo de la misma y en este caso, la prospectiva se presenta como herramienta que consienta advertir esos elementos que limiten el avance del hacer gerencial en el CEI.

En este orden de ideas, el actor social 3 aporta: *“Es una manera también de llegado el caso de una evaluación podamos posicionarnos como una institución*

bandera para nuestra parroquia; el hecho de estar acá, en este sector, no quiere decir que debemos trabajar en base a la mediocridad, aquí damos todo o todo” (AS3L53-58). Desde la misma temática, el actor social **4** refiere: *“Yo creo que la capacitación constante que nos de ideas de creación, nuevas estrategias” (AS4L37-39).*

Kenneth (2010) señala, que la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definen la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser. Otro como, Jaramillo (2012:35) por su parte, estudian la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas.

En tal sentido, se observa, a las estrategias competitivas como una herramienta fundamental para los directivos de las organizaciones, con estas buscan alcanzar una posición favorable en el mercado a través de su creación y mantener ventajas competitivas, ya sea ofreciendo un producto al costo mínimo (ventaja de costo) u ofreciendo productos o servicios con atributos únicos apreciables por los clientes (ventaja de valor). Por lo tanto, es de sumo interés considerar las estrategias competitivas como factor clave de éxito o desarrollo para que las organizaciones puedan consolidarse dentro de los mercados y afrontar los cambios del entorno, asumiendo un papel proactivo generadores de impacto positivo en ellas y por ende en su entorno.

Así se presenta la subcategoría **alcance de los objetivos**; el actor social **1** acota lo siguiente: *“Esta me permite tener o crear estrategias que me permitan sobresalir entre otras instituciones y lograr aquello que se desea” (AS1L22-25).* Por otra parte, el actor social **2** declara: *“Una herramienta es un instrumento que me permitirá lograr alcanzar un objetivo” (AS2L36-38), “y debemos considerar que, para lograr los objetivos, se tendría que estar atentos ya que si algo no sucede cómo realmente se deseaba, entonces, deberíamos cambiar la estrategia para lograr el propósito” (AS2L72-76), “tener las herramientas para lograr cada objetivo de la planificación.” (AS2L83-85).* Desde esta temática, el actor social **3** indica: *“que me*

posibiliten el logro de los objetivos” (AS3L42-43) “es la única manera que tenemos de lograr cumplir con las tareas que nos proponemos” (AS3L51-53). Finalmente, el actor social 4 articula: “para lograr los objetivos de la institución, principalmente” (AS4L40-41).

En realidad, las organizaciones persiguen una gran cantidad de objetivos al mismo tiempo, cuando tratan de satisfacer a sus grupos de interés (stakeholders); los objetivos deben presentar desafíos y oportunidades para las personas, a fin de asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que se considere razonable. Los objetivos deben ser lo bastante desafiantes como para estimular un sentimiento humano de superación de retos, pero no al punto de constituir metas inalcanzables.

Cuando se establecen los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Esto permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en periodos anteriores. Deben ser perceptiblemente relevantes, para motivar a los responsables de su consecución y, en caso de éxito, estos deben ser recompensados con un refuerzo positivo. Es preciso evitar los refuerzos negativos (amonestaciones, críticas, alejamiento, imagen negativa o despidos), sobre todo cuando no ha sido posible alcanzar el objetivo o este se ha visto afectado en razón de circunstancias externas difíciles o inesperadas.

Ser perceptiblemente relevantes para motivar a las personas responsables de concretarlos, las cuales deberán ser merecedoras, en caso de éxito, de una recompensa meritoria como refuerzo positivo para un desempeño excelente. Deben ser comunicados de manera correcta para aumentar la posibilidad de que los responsables los entiendan perfectamente. Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles de la organización.

En este escenario de la intención estratégica, los actores sociales **1, 2, 3 y 4** también coincidieron en la subcategoría **motivación**. El actor social **1** despliega: *“Además, de trabajar para que mi equipo se sienta alentado a ser un equipo” (AS1L25-26).* En este sentido, el actor social **2** describe: *“Aquí trabajamos de forma unida, acá*

somos un equipo. Hoy yo soy la directora, pero mañana no sabemos quién asume y es importante que todos manejemos la misma información” (AS2L24-28), “El equipo está listo para asumir esas responsabilidades” (AS2L53-54) y, “En estas planificaciones se debe considerar el entorno de los niños; es importante reconocer quiénes son, de dónde vienen, cómo es su círculo familiar, comunal, considerarlo todo para tener la capacidad de guiarlo” (AS2L77-81).

Chiavenato (2004), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo. Diariamente, los seres humanos experimentan crean miles de necesidades, las cuales vienen a ser ausencia o falta de elementos materiales o necesidades interiores que desean satisfacer. Es de esta forma como la motivación se convierte en un elemento idóneo para suplir esas necesidades. De tal manera que cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, éste logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Igualmente, señaló el actor social 3 *“Nosotros como equipo nos reunimos siempre y realizamos diferentes planificaciones” (AS3L22-24), “Además, es importante que tu equipo de trabajo te vea enfocada, organizada, que llevas un control y seguimiento de todo, así ellos harán lo mismo y sentirán la necesidad de seguir tus pasos” (AS3L48-51).* Finalmente, el actor social 4 afirma: *“eso nos mantendría motivados a seguir creciendo” (AS4L39-40).*

La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin

lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada.

Desde esta perspectiva, la intención estratégica está rodeada de disímiles consideraciones, entre ellas, la **flexibilidad** que se presenta como una subcategoría emergente desde las voces de los actores sociales. El actor social 1 manifiesta: *“por eso la planificación no puede ser rígida, pero debe existir”* (AS1L38-39). El actor social 2 destacó: *“La planificación estratégica es la mejor herramienta que puedo poseer en estos momentos porque me permite hacer y rehacer sin problemas”* (AS2L44-47), *“El elemento más importante es la flexibilidad”* (AS2L70-71).

Igualmente, el actor social 3 indica: *“es la manera de trabajar una planificación que se adapte”* (AS3L58-59), *“La flexibilidad”* (AS3L77). En este orden de ideas, el actor social 4 señala: *“por eso se dice que la planificación debe ser flexible”* (AS4L31-32) y, *“Definitivamente, la flexibilidad. La planificación debe ser flexible a mil por ciento”* (AS4L45-46).

La flexibilidad estratégica hace referencia a las capacidades vinculadas a los objetivos de la organización o al entorno (Aaker y Mascarenhas, 2014). Ante cambios no habituales, no estructurados y no rutinarios, que tienen consecuencias lejanas en el tiempo y necesidades difíciles de atender, la flexibilidad estratégica se convierte en necesaria. La organización debe variar su actual estrategia ante la necesidad de atender situaciones nuevas no controladas. El estudio de la flexibilidad estratégica debe hacerse en sus distintos niveles, corporativo, funcional y de negocio.

Ante este contexto, la manera más efectiva de responder a entornos impredecibles que varían con facilidad a los cambios imprevisibles es a través de flexibilidad estratégica, que se presenta como un requisito necesario para las empresas que quieran sobrevivir en los actuales mercados, y como uno de los grandes imperativos de la estrategia de las organizaciones. Se puede decir que una organización está bajo control cuando para cada cambio competitivo existe una capacidad de gestión y de reacción por parte de la organización.

En entornos estables, la flexibilidad no es una opción estratégica tan necesaria para conseguir el control de la organización, ya que los cambios no son frecuentes y cuando se producen son predecibles. Por el contrario, en entornos extremadamente

turbulentos, donde los cambios son frecuentes y radicales, aquellas organizaciones que apuesten por la opción de la flexibilidad pueden alcanzar el control de la organización a través una responsabilidad alta de la organización y de capacidades dinámicas de gestión.

Dentro de este orden de ideas, se involucra la planificación, la cual se enlaza con la definición de las metas y de las estrategias, dando paso a la organización donde se determinan las actividades a realizar, quién las ejecutara, cómo se harán.

En virtud de ello, las organizaciones disponen de personas que orienten las tareas y actividades, por lo que se requiere de un proceso de dirección, realizado con el objeto de motivar, crear canales de comunicación y coordinar el trabajo en equipo, es decir se requiere de un líder que dirija la organización, para coordinar la dirección se requiere de verificar el desempeño de la organización, con relación a las metas planificadas a fin de evitar desviaciones o hacer correcciones a tiempo lo cual se entiende como el control.

Se considera que uno de los principales propósitos de la planificación estratégica, es que las organizaciones dispongan de un soporte que les permita asumir los procesos de cambio de manera eficiente, así como también que se encuentren dispuestas para gestionar transformaciones, obtener beneficios y permanecer con niveles de competitividad, dado la alta movilización generada en el proceso de negociaciones de las empresas.

Para ello, se requiere contar con aspectos claves, los cuales pasan a ser fundamentos sobre los cuales deba ajustar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico).

La planificación estratégica, según García (2013), es una práctica que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que la organización decide implantar una o varias estrategias que impactan de un modo general a todas las áreas de la organización, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas.

Desde el punto de vista educativo, la planificación estratégica transvisionaria deviene de la transcomplejidad, la praxis docente necesita de una organización que diseñe estrategias como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientarán la administración de dichos recursos. Asimismo, las estrategias al ser aplicadas a los estudiantes influirán en su conducta dentro de la organización y por ende en su competitividad.

En general, detrás de la intención estratégica siempre existe una ambición estratégica, menciona Chiavenato (2004). Y esta siempre exige que todos los miembros de la organización estén involucrados en el desafío corporativo. Para sostener el enfoque en el adversario, todas las personas deben comparar su desempeño con el de su competencia.

El papel del directivo y de sus ejecutivos consiste en involucrar a todo su personal. Aun cuando sea vaga, difusa y superficial, la intención estratégica permite a todas las personas de la organización creer firmemente en su producto o servicio y en su habilidad para tener un mejor desempeño que el de los competidores.

Sin embargo, lo más importante es transformar la intención estratégica en un elemento catalizador de la acción, o sea, en algo que realmente la impulse. No obstante, por más que sea fundamental conocer la intención estratégica de una organización, eso no basta. Para alcanzar un desempeño excelente, la organización también debe identificar la intención estratégica de los clientes, los proveedores, los asociados y los competidores. Se trata de mirar hacia los lados y evaluar lo que las demás organizaciones hacen y planean.

Además, es necesario contar con algún mecanismo que permita transformar la intención estratégica en acción y que la convierta en una realidad. ¿Qué es lo que hacen las organizaciones en este sentido? En términos estrictos, deberían comenzar por preparar el camino del proceso de la planeación estratégica.

Figura 4.

Categoría orientadora 2: intención estratégica y sus subcategorías.



Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Categoría orientadora 3: Desarrollo Sostenible

En este mismo orden de ideas, se presentan las subcategorías coincidentes: **Comunidades sostenibles, educación de calidad, reducción de las desigualdades y paz, justicia e instituciones sólidas.**

Respecto a la **Comunidades sostenibles** surge en los aportes de los informantes 1, 2, 3, 4 donde el actor social 1 relata: *“Debe considerarse el desarrollo de las comunidades donde hace vida la institución”* (AS1L41-43). Asimismo, el actor Social 2 indica *“...La construcción social desde la universidad es asumir el rol que realmente debemos cumplir”* (AS2L59-60) *“...No hay necesidad de decirlo, ya eso es parte de ti”* (AS2L68-69) *“...porque eres la cara de la universidad y siempre hay que considerar la imagen corporativa en este aspecto”* (AS2L103-105) *“...que amerita la*

universidad no sólo se enfocan en el plano personal sino en la visión completa de la universidad, seríamos eficaces” (AS2L138-140).

Toda organización menciona Chiavenato (2016) crea –o destruye– valor en varias dimensiones y volúmenes. No se pueden ignorar los impactos económicos, sociales o ambientales que la organización provoca, para bien o para mal. En todo negocio existen ganancias y pérdidas financieras, sociales y ambientales. Y para cada riesgo existe siempre una oportunidad cercana. Durante mucho tiempo las estrategias de las organizaciones solo buscaban maximizar el rendimiento para los accionistas y los inversionistas. No había expectativa alguna de cumplir los objetivos de preservación ambiental o de la responsabilidad social. Por el contrario, la explotación indiscriminada de los recursos disponibles era la regla, mientras que persistía la despreocupación respecto del bienestar de los trabajadores y las comunidades en torno de las operaciones de las organizaciones, en muchos sectores de la economía. La organización se destinaba a cumplir las demandas, única y exclusivamente, de sus propietarios.

Sin embargo, hoy el escenario es muy diferente, pues las organizaciones compiten en un contexto más complejo y en un ambiente reglamentado. Actualmente las organizaciones no solo toman en cuenta a los stakeholders, sino que ahora también consideran los de las generaciones futuras, incluso aquellas que aún no han nacido. Cada vez es más evidente que el interés estratégico de las organizaciones es operar en ambientes saludables, considerando el medioambiente y el entorno socioeconómico, porque únicamente en esas condiciones los mercados encuentran la oportunidad de crecer y prosperar. Así, el desarrollo sostenible, que satisfaga las demandas de todas las partes interesadas, se integra a la agenda de todo proceso de planeación estratégica de una organización cualquiera cuya meta sea alcanzar resultados de modo sostenible a largo plazo.

En la opinión del actor social **3** surge: *“de hecho, me das ideas con esta pregunta porque nos hace fortalecernos y quizás, hacer videos por WhatsApp que todo el mundo esa aplicación y no hay internet, pero hay datos, eso puede hacerse” (AS3L69-73).* Por otra parte, el actor social **4** afirma: *“considerar el crecimiento de la comunidad y de quienes hacen vida en ella, desarrollo endógeno se llama eso.”.* La

Agenda 2030 menciona que los problemas que enfrentan las ciudades se pueden vencer de manera que les permita seguir prosperando y creciendo, y al mismo tiempo aprovechar mejor los recursos y reducir la contaminación y la pobreza. El futuro que queremos incluye a ciudades de oportunidades, con acceso a servicios básicos, energía, vivienda, transporte y más facilidades para todos. Extendiéndose a apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.

Por otro lado, también es evidente que el desarrollo sostenible no será tarea de una organización de manera aislada. El desarrollo sostenible es un concepto que extrapola los límites tradicionales de la organización y para el cual se necesita la participación de todos (del gobierno a los consumidores, de los distribuidores a las ONG). Así, identificar y armonizar los intereses diferentes de sus grupos de interés es una premisa del concepto del desarrollo sostenible, que fomentará la credibilidad y el valor a largo plazo de las organizaciones.

En el contexto dinámico de la cotidianidad escolar comunitaria, se presenta la subcategoría: **educación de calidad**, en las opiniones de los actores sociales. Por su parte, el actor social 1 indica: *“apostar siempre a la mejor educación posible, más allá de la preparación del docente, él debe buscar la manera de dar lo mejor de sí”* (AS1L43-46), *“Humanismo, sin titubeos. Nosotros porque pareciera que nacemos con eso. No se puede ser docente de educación inicial si no amas lo que haces, pero para quienes dirigen, supervisan y son garantes de ello, eso no es prioridad, no está en sus planeaciones, entonces es allí donde nosotras como maestras, sacamos lo mejor de nosotros para que la experiencia educativa sea como debe ser”* (AS1L60-67).

El desarrollo sostenible corresponde a un patrón de uso de recursos que, al mismo tiempo que cumpla las demandas humanas y organizacionales, preserve el ambiente de manera que no comprometa los recursos y las necesidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias demandas y necesidades. La Agenda 2030 menciona que la consecución de una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible. Se han producido importantes avances con relación a la mejora en el acceso a la educación a todos los niveles y el incremento

en las tasas de escolarización en las escuelas, sobre todo en el caso de las mujeres y las niñas.

Se ha incrementado en gran medida el nivel mínimo de alfabetización, si bien es necesario redoblar los esfuerzos para conseguir mayores avances en la consecución de los objetivos de la educación universal. Por ejemplo, se ha conseguido la igualdad entre niñas y niños en la educación primaria en el mundo, pero pocos países han conseguido ese objetivo a todos los niveles educativos. La meta 4.1 del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) expone que de aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.

Asimismo, el actor social **2** relata: *“Considerar los lineamientos de la Agenda 2030 de la ONU. Ya que, si realmente queremos un futuro mejor y deseamos estar alineados a los estándares mundiales, debemos hacer lo que el mundo desea que hagamos.”* (AS2L57-61). Asimismo, el actor social **3** indicó: *“Sabes que me parece que debemos actualizarnos con temas de vanguardia porque eso nos da la fortaleza de educar a un alto nivel”* (AS3L62-65). En este sentido, el actor social **4** describe: *“No podemos planificar ajenos a la realidad.”* (AS4L49-50).

Una educación es de calidad cuando logra la democratización en el acceso y la apropiación del conocimiento, es decir, cuando cualquier persona tiene la posibilidad de recibir las ayudas y el apoyo necesario para aprender a niveles de excelencia, y cuando los resultados de aprendizaje no reproducen las desigualdades de origen de los estudiantes ni condicionan sus opciones de futuro (Blanco, 2019). Desde la perspectiva de la equidad, es preciso equilibrar los principios de igualdad y diferenciación, proporcionando a cada persona las ayudas y recursos que necesita para que esté en igualdad de condiciones de aprovechar las oportunidades educativas. Asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento requiere la provisión de instituciones y programas educativos suficientes y accesibles para todos, tanto desde el punto de vista físico como económico.

De este modo, surge la subcategoría **reducción de las desigualdades**, en los actores sociales **1, 2, 3 y 4**, en el cual el actor social **1** reseña: *“aquí no hay diferencias*

entre un docente u otro o entre un estudiante u otro” (AS1L46-47). Igualmente, el actor social 2 refiere: “Además, el hecho de reducir desigualdades, de mantener estándares de calidad en la educación, igualdad en los seres humanos” (AS2L61-64). En este sentido, el actor social 3 señala: “lamentablemente no tenemos conexión a internet y eso nos haría llegar a la comunidad y brindar la oportunidad de crecer juntos, comunidad y preescolar, porque pudiéramos llegar a niños que sus padres no quieren traer a la escuela” (AS3L65-69).

La Agenda 2030 expone que la comunidad internacional ha logrado grandes avances sacando a las personas de la pobreza. Las naciones más vulnerables —los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo— continúan avanzando en el ámbito de la reducción de la pobreza. Sin embargo, siguen existiendo desigualdades y grandes disparidades en el acceso a los servicios sanitarios y educativos y a otros bienes productivos. Además, a pesar de que la desigualdad de los ingresos entre países ha podido reducirse, dentro de los propios países ha aumentado la desigualdad.

Existe un consenso cada vez mayor de que el crecimiento económico no es suficiente para reducir la pobreza si este no es inclusivo ni tiene en cuenta las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Con el fin de reducir la desigualdad, se ha recomendado la aplicación de políticas universales que presten también especial atención a las necesidades de las poblaciones desfavorecidas y marginadas. Desde la perspectiva de la organización, el desarrollo sostenible implica ejecutar estrategias e iniciativas que cumplan sus demandas y las de sus stakeholders, al mismo tiempo que protege y perfecciona de forma sostenible los recursos naturales y humanos necesarios en el futuro. Esta definición destaca la dependencia de las organizaciones de tales recursos, humanos y naturales, así como de capitales financieros. Se vuelve muy importante evitar a cualquier costo la degradación irreparable de esos recursos. La naturaleza debe ser preservada, pues el planeta está en peligro.

Desde la misma dinámica social y según los relatos de los actores sociales surge la subcategoría: **Paz, Justicia e Instituciones sólidas**. El actor social 1 narra: *“por qué resalto esto, porque lamentablemente las directrices nacionales son otras y se*

desvirtúa la educación o el fin de la educación a crear espacios que ni son productivos, ni beneficiosos para los niños. En la planificación debe estar inmerso los valores a crear una comunidad que se desarrolle por sí sola, donde los niños realmente aprendan para la vida y donde se permita desarrollar cualidades y habilidades que los prepare para la globalización y emancipación de sus propios saberes.” (AS1L47-57). Al respecto, el actor social 2 relata: *“más allá de utopías, es la realidad que buscamos todos aquellos que queremos contribuir con el desarrollo del mundo entero” (AS2L64-66).* En este sentido, actor social 3 menciona: *“...En este momento de la historia percibo la docencia como un acto de supervivencia” (AS3L10-11) “...que es la de ser parte de la sociedad y de los cambios que ella presenta” (AS3L85-86).*

El objetivo 16 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 propuestos se centra en la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles. Bajo esta perspectiva es importante reconocer a las instituciones educativas como organizaciones que coadyuvan en la construcción de mundo más justo, amparados en la Meta 16.6 *Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.*

El concepto de desarrollo sostenible corporativo ha sido cada vez más reconocido y entendido, si bien para muchos directivos y empresarios se trata de una idea un tanto abstracta. Por lo general, para las organizaciones, el desarrollo sostenible tiene que ver con el uso eficiente del capital natural, calculado por el valor agregado de la actividad de una organización en relación con el efecto ecológico agregado que esa actividad provoca. Sin embargo, también existe el concepto de uso eficiente del capital social, que se refiere a la relación entre el valor agregado por la actividad de la organización en relación con el impacto social y ecológico que provoca esa actividad. Las dos concepciones del uso eficiente del capital se conectan directamente al aumento del capital económico.

Figura 5.

Categoría orientadora 3: Desarrollo sostenible y sus subcategorías.



Fuente: Elaboración del Autor (2024)

MOMENTO V

PROFUNDIZACIÓN TEÓRICO FILOSÓFICA

*Sé fiel a las cosas pequeñas, ya
que es en ellas donde la fuerza
reside.*

Madre Teresa de Calcuta

Presentación

Este momento se construye en el escenario final de mi placentero recorrido investigativo, el cual me invita a trascender creativamente y presentar una profundización teórica filosófica, basada en los significantes y significados que emergen desde las voces de los actores sociales sobre la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva. Al respecto Kerlinger (2015), indica que la profundización teórica es:

Un conjunto de construcciones (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que representan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir fenómenos que resultan de la forma como el investigador ve los hechos los relaciona y analiza poniendo en funcionamiento su imaginación (p.9).

A partir de la conceptualización efectuada por el autor señalado, concibo la profundización teórica filosófica como la manera particular de ver el mundo desde la óptica del investigador, considerando la información arrojada por los actores sociales, donde entra en juego la imaginación, incluyendo también todos los aspectos

necesarios que deben estar presentes en el análisis fenomenológico y hermenéutico para poder lograr el objetivo propuesto en la investigación.

Por tal razón se consideran aspectos fundamentales que deben abordarse bajo una mirada introspectiva en cada ámbito de los Centros de Educación Inicial (CEI) de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, para lograr la profundización teórica filosófica propuesta, siendo éstos: el proceso educativo, los docentes universitarios y cómo manejan las emociones en confinamiento en cada universidad, elementos que están interrelacionados y que a mi modo de ver generan un fenómeno estudiado dentro de las universidades. El desarrollo de este momento lo dividí de la siguiente manera: presentación, profundización teórica y la comprensión desde las dimensiones filosóficas, ontológicas, epistemológicas, axiológicas, praxológicas y teleológicas.

La presente profundización teórica filosófica surge como una necesidad para dar respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué significados intersubjetivos le otorgan los actores sociales a la planificación estratégica? ¿Cómo articular en una red categorial los elementos inmanentes a la planificación estratégica como herramienta gerencial? ¿Qué elementos significativos concernientes a la planificación estratégica como herramienta gerencial se derivan de la red categorial? ¿De qué manera se puede generar una profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva en los centros de educación inicial de la parroquia Aguedo Felipe Alvarado, municipio Iribarren del estado Lara?

Y cómo el deseo de contribuir, desde mi perspectiva, a la llamada transformación de la sociedad por medio de los CEI, para alcanzar crear conocimiento y aportes que contribuyen de alguna forma con ella. El constructo teórico que desarrollé, es producto de una continua reflexión hermenéutica, entre el ir y venir del proceso generado en la presente investigación, donde se hizo necesario concebir al actor social como protagonista del estudio e interpretar su realidad en los CEI que se mantienen dando clases aún bajo las vicisitudes que presenta la realidad postcovid, tal y como la concibe sin contaminación de ideas previas, para lograr así mostrar que si es posible generar una profundización teórica y por supuesto, presentarla.

También nace de mi relación con el fenómeno social de corte directivo, desde el sujeto cognoscente que soy y el interés en participar de los actores sociales

seleccionados de los C.E.I. Profesora Daisy Bracho, C.E.I. La Guadalupe, C.E.I. Francisco de Miranda y C.E.I. Carmen Alvizu de Briceño. Aunado esto a mi interpretación del fenómeno investigado, que emerge del contacto dialógico y hermenéutico con quienes trabajan en los CEI como directivos y que conforman todos juntos los actores sociales de la investigación. Me apoyé en experiencias previas que reposan en textos e investigaciones previas vinculadas con la temática, lo que constituye una orientación teórica que me permitió un acercamiento referencial al objeto de estudio desde el punto de vista de otros autores e investigadores expertos, con la finalidad de otorgar mayor soporte, fuerza y legitimación a la investigación y permitir la reformulación necesaria del proceso, dentro del contexto de la educación inicial.

Este aporte constituye una de las múltiples interpretaciones que se le pueden otorgar al fenómeno social estudiado, el cual se configura de forma intencionada. Para ello fue necesario dibujar mi posición epistémica como sujeto social cognoscente, la ontología del fenómeno y las intencionalidades presentadas en el documento escrito, y el abordaje de las categorías y subcategorías que se develan en la investigación, siendo estas: (a) Planificación estratégica, (b) Prospectiva gerencial, (c) Intención estratégica y (d) Desarrollo sostenible.

Dimensiones filosóficas de la profundización teórica

Así, presento las dimensiones ontológicas, epistemológicas, axiológicas, praxeológicas, metodológicas y teleológicas que sustentan la profundización teórica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva. A partir de las voces de los actores sociales, se cimentó en las derivaciones epistémicas que germinaron en el seno de esta investigación, acompañadas con el análisis dialéctico de naturaleza hermenéutica, articulando los elementos ontológicos, epistemológicos, axiológicos, praxeológicos, metodológicos y teleológicos ofrecidos en el análisis filosófico que perpetré bajo la génesis teórica, así como a los descubrimientos emergidos de las entrevistas a los actores sociales.

Es así, como la profundización teórica ofrecida en este momento cognitivo del estudio, muestra la espontaneidad de los actores sociales presentada a través de sus

discursos los cuales fueron exhibidas en los campos anteriores, aunadas a mis cavilaciones y vivencias como investigadora, conformándose en dimensiones ontológicas, epistemológicas, axiológicas, praxeológicas, metodológicas y teleológicas que brindan soporte filosófico a la profundización teórica que será presentada posteriormente.

Dimensión Ontológica

Al abordar e interpretar el fenómeno objeto de estudio, desde la propia realidad y perspectiva de los actores sociales y luego de un proceso cíclico de ir y venir desde lo más general a lo específico, con una reflexión profunda en cada escenario e información arrojada, se fueron construyendo y emergiendo así la resignificación de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva, empleando para ello por supuesto una interacción dialógica y dialéctica constante con los actores sociales.

Heidegger (2017) entiende que en su intento de responder a las preguntas respecto a desde dónde se obtiene este sentido directivo y dominante del ser, es imprescindible una vuelta a Aristóteles (2019), puesto que su crítica es una de carácter tal, que intenta conocer los motivos ocultos que guían dichas interpretaciones. En tal sentido, es necesario pensar lo no pensado por Aristóteles. En primer término, la exégesis que lleva a cabo el filósofo alemán se remite a la *Ética a Nicómaco*, libro VI. En referencia a esto, Heidegger (2017) comenta:

La interpretación de este tratado, prescindiendo provisionalmente de la problemática específicamente ética, permite comprender que las “virtudes dianoéticas” son diferentes modalidades que permiten llevar a cabo una auténtica custodia del ser en la verdad. *Sophía* (la auténtica comprensión contemplativa) y *phrónesis* (la circunspección solícita) se interpretan como modalidades específicas en la que se realiza el *nous*; el inteligir puro en cuanto tal” (NB, 29/61).

Por tanto, el sentido del ser de esta investigación está ceñida a entender las voces de cada actor social desde su verdad como auténtica custodia del ser develado desde el interarticular. Cada uno de los directivos que viven la realidad del fenómeno de estudio fueron capaces de conocerse y reconocerse en una red de interrogantes que le permitieron significarse en cada una de sus palabras construyendo cada uno su

propia verdad a partir del ser. Cada uno de ellos se hizo de la *sophía* y de la *phrónesis* para estructurar una verdad construida a partir de la labor directiva “ética” que los caracteriza.

En principio se ha de hacer notar que la custodia del ser en la verdad sólo es posible gracias al *nous* que es el que posibilita el que lleguen a ser disponibles los entes, es decir que lleguen a ser desvelados. La *sophía* y la *phrónesis* son los modos concretos de realización del *nous*. Lo que Heidegger (2017) presenta, es una contraposición entre estas dos virtudes, una contrastación entre estos dos modos de custodiar el ser para ver en cuál de los dos se da una apropiación originaria de lo que la vida fáctica es genuinamente.

En la *phrónesis* descansa la posibilidad de apertura del mundo y permite al hombre dirigir sus acciones, gracias a esa virtud puede comprender la posición en la que se encuentra en el mundo, contribuyendo así al despliegue temporal de la vida fáctica. La *phrónesis* es la que hace accesible la situación del que actúa, porque determina aquello por lo que actúa, determina el para qué, capta el ahora de la situación concreta, además que va a señalar el cómo, lo que le hace patente al *Dasein* humano su situación fáctica concreta, porque puede captar las determinaciones particulares, la singularidad que está en juego en cada acción.

En consecuencia, esta investigación centra su dimensión ontológica en ver al actor social como ese ser que a través de su discursar comprende la posición en la que se encuentra en su labor directiva y lo que aporta para la construcción de la sociedad desde la educación en los CEI. Entiende, por qué su accionar directivo, para qué está allí, entiende su contexto y además identifica cómo se desenvuelve como ente copartícipe del hacer y construir educativo gerencial.

Dimensión Epistemológica

El conocimiento alcanzado durante el desarrollo del trabajo, es producto de acción comunicativa que mantuve con los actores sociales lo que me permitió, plantear el objetivo del estudio, siendo este, generar una profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva, considerando a cada actor social como un elemento único y orientando las

interrogantes hacia ese fin. Para desarrollar esta dimensión en la investigación me apoyé en la fenomenología y la hermenéutica, para estudiar y describir la realidad social desde la perspectiva que arrojan los actores sociales, de donde emergieron categorías que me permitieron orientar el proceso. Como también interrogantes dirigidas hacia el área gerencial en cada una de los CEI estudiados.

Berger y Luckmann (2008) exponen que el construccionismo social deviene del contexto donde se desarrolla el ser humano, por lo tanto, el mundo social está conformado por conversaciones, concebidas como patrones de actividades conjuntas, similares a los juegos. Así, desde que nacemos, estamos incluidos en determinadas pautas de interacción social. Como en el caso de muchos juegos, estas pautas no las iniciamos nosotros; sin embargo, a medida que pasa el tiempo, nos encontramos cada vez más involucrados en ellas: son las que nos permiten aprehender y construir los significados de nuestro entorno. Los sujetos tienen la capacidad innata para insertarse en estas conversaciones o pautas de interacción. Estas actividades se estructuran, como los juegos, según ciertas normas.

Es así como los sujetos de mi investigación conciben el conocimiento de una serie de fenómenos externos a ellos, quienes no pueden controlar su existencia en el mundo, y el conocimiento es la información respecto de las características de esos fenómenos, en este sentido, realidad y conocimiento se encuentran íntimamente relacionados a partir del proceso en que el cuerpo de conocimiento sobre un fenómeno determinado queda establecido socialmente como realidad, aseverando así lo expuesto anteriormente, resultando en una profundización teórica intervenida por los discursos de intercambios sociales, insertados en la realidad frecuente del personal directivo de los C.E.I. Profesora Daisy Bracho, C.E.I. La Guadalupe, C.E.I. Francisco de Miranda y C.E.I. Carmen Alvizu de Briceño.

Para Berger y Luckmann (2008), la subjetividad se comprende como un fenómeno que pone de manifiesto el universo de significaciones construido colectivamente a partir de la interacción. Esta profundización teórico filosófica tiene como eje básico el concepto de intersubjetividad, comprendido como el encuentro, por parte del sujeto, con otra conciencia que va constituyendo el mundo en su propia perspectiva. La intersubjetividad no se reduce al encuentro cara a cara, sino que se

amplía a todas las dimensiones de la vida social. De ahí que tanto Berger y Luckmann (2008) como Schütz (2013) abandonen la concepción de la intersubjetividad en el sentido de flujo de conciencia interior y la comprendan como un vivir humano en una comunidad social e histórica.

Dimensión Axiológica

La profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva se soporta en un conjunto de valores y fines que emergen desde los actores sociales y se perciben en los demás docentes y estudiantes con quienes comparten contexto pues lo han develado a través de sus discursos. Dentro de los elementos que componen la riqueza axiológica del presente estudio se encuentran: la comunicación, confianza, respeto, trabajo en equipo, sensibilidad y apoyo entre todo el equipo de docentes y tolerancia, cada una de estas características se hicieron presentes mientras recorría el camino para poder develar la realidad social estudiada.

Todos estos valores representan el pilar fundamental para que los CEI funcionen y logren sus objetivos, dado que hoy más que nunca los CEI requieren de personas comprometidas con la labor que llevan a cabo día a día, para poder enfrentar todos los retos que se les exige y responder a la demanda educativa ante la realidad que los arroja producto del confinamiento postcovid. Entonces, es evidente que la labor directiva en los CEI está orientada a la contribución del progreso de una mejor dinámica social, en los cuales prima la educación como asiento del humanismo y, por lo tanto, el desarrollo de la conciencia.

El llamado al desarrollo de esta conciencia se establece en el sentido ético de la labor directiva, un sentido que trasciende la labor formativa en el espacio educativo. En los CEI reside el reforzamiento de los valores sociales y de virtudes ciudadanas que favorecen la construcción de la moral pública y el sistema democrático como filosofía de vida. La dimensión axiológica de los CEI responde, a una vocación social y al compromiso que le concede su autonomía, en los cuales convergen la vocación de ser generadora del progreso social con base en el saber y su aplicación, así como el sentido profundo de responsabilidad social.

La función de la ética en la investigación está centrada en el compromiso del investigador en cuanto a los valores que encierra la construcción del conocimiento científico, teórico, tecnológico o filosófico. A lo que Splitter (1996) resalta:

Cuando se trata de desarrollo ético –esto es, el desarrollo de los rasgos que hacen posible buenos juicios sobre cómo actuar y cómo vivir–, son fundamentales las relaciones recíprocas que unen los pensamientos, sentimientos y acciones dirigidos a los otros” (p. 224)

Sobre todo, recordando que para Heidegger (2017), el cuestionar filosófico se trata de “una disposición preparatoria de un saber nuevo”; por cuanto este saber nuevo redirigido en la investigación científica debe estar direccionado, como se menciona, en un sentido de ética que permita desarrollar una investigación acorde a las necesidades del estado arte, ética al construir contenidos novedosos, ética al ser responsables en el uso de referenciales teóricos y ética en las aproximaciones e introspecciones de nuestras investigaciones.

Dimensión Praxeológica

El discursar de los actores sociales me ha llevado a comprender y a profundizar en el mundo académico y este ha servido para afianzar la oportunidad del poder, del saber, del ser y del hacer. La manera de cercar la idiosincrasia de quienes hacen vida en los CEI, esto ha llevado a repensar la realidad postpandémica, a esto que en su momento fue llamado confinamiento y que ha transformado la realidad, no sólo venezolana, sino mundial; pero el directivo de los CEI no ha dejado de hacer su trabajo, de ser copartícipe de la reestructuración del mundo a partir de la praxis docente. Para Ellacuría (2016):

Por su carácter transformador, la praxis es el ámbito donde con mayor claridad se expresa la interacción entre el ser humano y el mundo, pues en ella las relaciones no son siempre unidireccionales sino respectivamente codeterminantes. A través de la praxis se muestra el poder creativo del ser humano. Este poder “está en estrecha relación con el grado de libertad que vaya alcanzado [el ser humano] dentro del proceso histórico”. (p.119)

Si bien la práctica docente es parte de la actividad humana transformadora, también está incluida en la reflexión filosófica de la praxis humana, pues en ella viene inmersa toda forma de quehacer humano, llámese especulativa, educativa, religiosa,

entre otras. Ellacuría (2016) hace énfasis en la praxis histórica de liberación, es decir, en aquellas que actúan como productoras de estructuras nuevas más humanizantes. En sentido semejante, Dussel (2011) señala que la praxis de liberación «es la acción posible que transforma la realidad (subjetiva y social) teniendo como última referencia siempre a alguna víctima o comunidad de víctimas» (p.553). Esta adecuación y aceptación de nuevas formas de construcción social se asume desde el proceso práxico de liberación, esta noción educativa es netamente dialéctica, esto porque la praxis histórica de los pueblos no deviene ni es reducible a leyes del mundo natural ni a los saltos dialécticos de algún presunto espíritu. (González, 1999:11).

Dimensión Teleológica

La dimensión teleológica de la investigación claramente está centrada en una profundización teórico y netamente filosófica, reflexiva de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva. Todos los elementos concernientes a resignificarla y generar esa profundización vienen de las voces de los actores sociales y de las habilidades del pensamiento filosófico que puedo considerar como investigadora. Ciertamente, pensar. Darle conducción lingüística y discursiva a todas las ideas que vienen emanando del proceso investigativo.

La actividad del pensar es compleja si se torna reflexiva y profunda, pero le permite al ser humano de una manera más concreta, filosofar. Pero ¿cuál es la responsabilidad que nos da el pensar con profundidad y reflexión? Como personas comprometidas con el proceso cognoscente, nos debemos en la medida posible a la responsabilidad de generar ideas y de procesar información que despierten la curiosidad al ser humano de ver qué pueden encontrar más allá de. Millán (2011) expone:

La filosofía es así un saber del ser, que busca conocer con certeza y desde sus causas lo que realmente es, no el fenómeno o lo que aparece, sino el ser, desde un punto de vista puramente humano o racional. De esto se sigue que la filosofía no sea un saber extensivo, desde el momento en que lo esencial siempre es mínimo, sino penetrativo hasta los límites de la razón humana pues solo Dios puede tener un conocimiento adecuado y perfecto de lo que realmente es. (p.25)

Por ello, desde esta apreciación de la filosofía queda comprobado el rol relevante de la metafísica como ente esencial propiamente filosófico en relación a su objeto, más específico, el ser en cuanto ser. Reforzaba Santo Tomás de Aquino (2015) “*como sabiduría puramente humana al no tener otra luz que la de la propia razón natural de hombre*” (p.13). En la actualidad, se le ha dado otro sentido a esa razón de ser primitiva dada por Aristóteles (2012) cuando la exponía como ciencia de aquello que es inmóvil y separado, es decir, de aquello que no requiere movimiento, pues un poco al estilo de Parménides podríamos preguntar ¿a dónde se dirigiría tal ente si en sí mismo es ya lo que es?

Pero debe entender que la trascendencia no se limita a la corporeidad; ciertamente, existe la materia (en griego *hýle*), existe una composición de materia y forma, y aunque se vinculen entre sí, no se puede negar la existencia misma de cada una de ellas, por separado, lo que Aristóteles (2019) llamaba *enérgeia*, lo que le confiere vida al ente corpóreo, ocurriendo así, la *separatio* como paso de transición de la física a la metafísica. Asimismo, se construyó la corporeidad de este texto investigativo no separado de las voces de los actores sociales y de mi actitud hermenéutica como investigadora. Le di forma al discurso y lo convertí en materia llamado nuevo conocimiento, pero para este fin: profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva.

Profundización teórico filosófica de la planificación estratégica como herramienta gerencial en la labor directiva

En este sentido, en el presente apartado dispongo el contenido de mi creación intelectual, como bifurcación de mi confrontación con el contexto estudiado por medio de la relación directa con los actores sociales seleccionados. Asimismo, se logró que emergieran las categorías y las subcategorías, así como también los hallazgos relevantes, los cuales son dilucidados para posteriormente perpetrar la confrontación con los referentes teóricos que apoyan la investigación, para que así emerjan las circunspecciones pertinentes.

Estas múltiples cosmovisiones eminentes en su discursar implícito, pero matizadas de intencionalidades, experiencias, remembranzas, conforman espirales

que en instantes se separan de forma individual, detallando la oportuna peculiaridad como individuo, pero armonizan en espacios o contextos comunes como grupo o colectivo dentro de una organización, concertando en estas sinuosidades una racionalización inspirada en la usanza de cada uno de ellos, la cual a su vez se sustenta de las múltiples miradas, instituyendo un intercambio de relaciones desde lo más simple a lo complejo.

El ser parte de la educación inicial en estos tiempos actuales y de globalización, exigen capacidad política, de planificación, administrativas, de gestión y comunicación, de consideración, así como de conocimiento y preparación académica. De la misma manera, el proceso de la labor directiva se ha convertido en una tarea estratégica para el desarrollo a futuro de los CEI a razón de que el perfil docente de sus directivos esté ligado con su contexto local y nacional.

El doble accionar de la labor directiva, es decir sus resultados hacia lo interno y lo externo, implican que debe incluir la base de estructura de funcionamiento que le permitan sustentar los procesos académicos de la formación que promueve, es decir su accionar interno y al mismo tiempo, su habilidad para crear soluciones a los problemas nacionales que impacten el crecimiento y desarrollo regional. Todo esto implica que la labor directiva se afane en desarrollar un modelo de educación apuntalada en las habilidades personales de sus estudiantes y las ocasiones que el entorno le presente para lograr los más grandes objetivos institucionales.

El hecho de que los CEI tengan condiciones en donde lo ontológico y deontológico la hacen diferente de cualquier otra institución, ahora bien, esto no significa que sean un obstáculo para que su praxis gerencial no pueda correlacionarse con estructuras cuyo único objetivo sea la acometida de los problemas propios del desarrollo social. Es decir, se ubica en un nivel diferenciado por la gran misión social, económica y política que poseen en relación directa al desarrollo y crecimiento de la nación, y con esto se hace única en su proceso educativo.

Se puede precisar la planificación estratégica, siguiendo a Sainz de la Peña (2009) como “un proceso continuo, flexible e integral que posibilita definir la evolución y el desempeño futuro de la empresa” (p.2). Este tipo de planeación se basa en la idea de que es posible generar cambios que permitan alcanzar el futuro deseado a partir

de la implementación de un proceso estructurado de desarrollo que combina en una sola ecuación el talento humano, los recursos financieros y los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización, y las oportunidades presentes o futuras del contexto de ésta. Se trata, por tanto, de un proceso de racionalización mediante el cual se pretende obtener el máximo desempeño de los factores de desarrollo institucional con el fin de lograr los propósitos y las metas organizacionales.

Por ello, es fundamental proponer una visión deseable y realizable como causa final de la dirección de la institución y establecer una cadena en la relación causa y efecto que tenga presente los posibles desarrollos de los acontecimientos internos y externos, además de las correspondientes alternativas de acción, necesarias para orientar la organización hacia la realización de sus objetivos. En este proceso es fundamental identificar, definir y caracterizar futuros escenarios para establecer los posibles problemas que podría enfrentar la organización, lo mismo que prever las oportunidades que se derivan de cada situación posible y analizar su aprovechamiento en aras de crear ventajas competitivas reales, cimentadas en las capacidades y acciones estratégicas de la institución.

Se trata, finalmente, de un proceso investigativo, analítico y propositivo mediante el cual se devela lo que se es y, a partir de ahí, se visualiza un futuro deseable que se convierte en la idea que regula la definición de las políticas, las estrategias y los planes de acción concretos y detallados con los que se compromete toda la institución. Esto tiene como fin lograr los objetivos de la organización, que incluyen fundamentalmente la rentabilidad, la participación en el ámbito de acción (mercado), el posicionamiento y la competitividad con calidad. No se trata, entonces, de postular tan sólo el “qué lograr” – estableciendo objetivos – sino de formular propuestas sobre el “qué hacer”, lo que implica la definición, la aplicación y el seguimiento de estrategias que buscan obtener los resultados a corto, a mediano y a largo plazo que materializan la visión institucional.

En resumen, puede afirmarse que la planeación estratégica surge como una respuesta dinámica y racional de una organización frente a los retos que el contexto le impone, una vez se ha propuesto una visión futura de lo deseable. En este sentido, supone una determinada comprensión del mundo y una cultura organizacional que

determinan la manera como se definen e implementan las diferentes estrategias que se consideran apropiadas. Teniendo en cuenta lo anterior, en este trabajo se presentarán algunas de las ideas filosóficas más relevantes que deberían constituir parte de la cultura de una organización que pretenda llevar a cabo un proceso exitoso de planeación estratégica.

Quien no sabe para dónde va no sabe tampoco dónde está ni posee un criterio para medir su avance o desarrollo con respecto a un propósito. Es por ello que el desarrollo de una visión clara, entendida como una proyección hacia el futuro en aras de definir un estado deseable de cosas es determinante de la acción institucional. La causa final, entendida como fin último, orienta y constituye los cursos de acción específicos que una organización toma en un momento y un lugar determinado. Debe, entonces, primero que todo, afirmarse a dónde se quiere llegar, pues sólo de esta manera se pueden definir las mejores estrategias, los mejores caminos y el dote más apropiado de recursos para llegar de la manera más económica, más rápida y más efectiva a la meta propuesta.

En este sentido, la visión supone siempre un ejercicio hermenéutico, pues se trata de comprender lo que acontece, realizando una remisión a la totalidad de lo que es. La interpretación de un fenómeno importante para el futuro institucional supone, entonces, un análisis contextual de su significación temporal y social, pues implica pensar de forma compleja todas las posibles relaciones que lo constituyen en la realidad y proyectarlas no sólo al futuro, sino que implica proyectar el futuro mismo. Esto quiere decir, que no basta con enunciar lo que se quiere en función de lo que se tiene, sino que es preciso adelantar una interpretación compleja de lo que se tiene y de lo que se puede llegar a tener si todo se orienta en el sentido (visión) propuesto.

La causa final, en este sentido, funciona como causa presente. Pero que al proyectarse en el futuro que se desea, se explicita en función de las posibilidades que se tienen y pueden desarrollarse. Se trata de un proceso de retroalimentación permanente que estructura el horizonte de acción del futuro. De ahí que la institución que más resultados logra no es la que más actividades y esfuerzos realiza sino la que mejor coordina los fines, los medios y las estrategias. Saber a dónde se quiere llegar abre el horizonte de comprensión de los mejores y más eficientes medios para lograrlo.

Por ello, antes de iniciar cualquier acción organizacional se debe preguntar por la causa final, esto es, por la razón de ser de la misma, de lo contrario, se corre el riesgo de ejecutar inútiles movimientos sin rumbo y sin sentido. La organización tiene éxito no cuando realiza muchas acciones sino cuando ejecuta solamente aquellas orientadas a realizar un futuro deseable.

Actuar racionalmente supone un ejercicio de construcción de diferentes escenarios posibles, para determinar el curso de acción más apropiado con miras a lograr los objetivos propuestos. La estrategia racional consiste en partir de la peor situación posible, para de ahí pensar cuál sería la estrategia más adecuada para prevenir los peligros más inminentes y minimizar los riesgos producto de las acciones que se pretendan emprender. En este sentido, es fundamental comprender la realidad como una totalidad dinámica que no sólo se constituye por una dimensión, sino que se estructura de forma compleja y se entiende desde una postura multidisciplinaria y desde diversas perspectivas del ser y del conocimiento.

Cuando Rawls (2006) habla de la regla del maximin hace referencia a una regla de elección que exige considerar en primer lugar la situación más desfavorable: “El término maximin significa Maximum minimorum y la regla dirige nuestra atención hacia lo peor que puede suceder bajo cualquier curso de acción propuesto y decidir según ello” (p.150). Ésta debe juzgarse preferiblemente sobre cualquier otro escenario pensado o catalogado como mejor, pues de lo que se trata es de buscar un curso de acción que logre un máximo de una situación mínima. En este contexto de partida, la planeación estratégica puede hacer frente a la incertidumbre, pues al privilegiar los cursos de acción que hacen todo lo favorablemente posible para alcanzar la situación menos envidiable, se logra neutralizar los golpes de la fortuna y aprovechar al máximo aquellas situaciones favorables que se presenten en la peor situación.

En palabras de Rawls (2006): “La regla maximin nos dice que debemos jerarquizar las alternativas conforme a sus peores resultados posibles: habremos de adoptar la alternativa cuyo peor resultado sea superior al peor de los resultados de las otras alternativas” (p. 150). Más aun, debido a que la realidad es dinámica, compleja y cambiante, es fundamental que las instituciones desarrollen mecanismos que permitan visualizar los posibles problemas que pueden surgir en la medida que cambia el

contexto y se desarrollan las estrategias de acción definidas. Esto permite disponer a los medios necesarios para prevenir los riesgos y peligros posibles y de esta manera desarrollar nuevas y novedosas estrategias que no solamente apunten a una reducción de costos de los daños causados, sino que pueda crear o modificar los contextos para, de forma preactiva, adelantarse a los acontecimientos.

Ya lo ha dicho anteriormente Maturana (2002) el ser humano biológicamente viene programado para la socialización, se aprende y se construye la realidad a través de la interacción y la conformación de colectivos de pensamiento, entendidos estos como espacios donde el ser humano acondiciona el entorno y se prepara subjetivamente para el intercambio de ideas, para comunicación multidireccional y la cocreación de una visión poliédrica de realidad. Volviendo a mi aurora reflexiva, he pensado, ¿cuál sería el resultante de urdir todos estos trabajos, a partir de lo transformador de esta peripecia filosófica que hoy estoy culminando?, tal vez dedique a responder esa pregunta en mi siguiente experiencia científica, por ahora simplemente he querido filosofar y a dejarles gráficamente la visión general de este investigar filosófico.

Figura 6.
Profundización teórico filosófica.



Fuente: Elaboración del autor (2024)

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2018). Rediseñando el futuro. México: Limusa.
- Ander- Egg, E. (2019). Metodología y práctica de la Animación Sociocultural. CCS. Madrid.
- Aristóteles. (2019). Acerca del Alma. Introducción, traducción y notas de Tomás Calvo Martínez. Biblioteca Básica Gredos.
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2010). Declaración del Milenio. Nueva York: ONU. Agenda 2030.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP. Revista Centroamericana de Administración Pública.
- Ballesteros, D. (2007). *Planeación Estratégica: guía didáctica y módulo*. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Medellín-Colombia.
- Berger, P. y Luckmann, T. (2008). *La construcción social de la realidad*. Garden city, New York: Anchor.
- Bonilla, O. (2013). *Gestión escolar en México*. México: Qartuppi editores.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales*. Bogotá: Norma
- Buendía, L., Colás, P., y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: MC Graw Hill.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionist*. London: Rotledge.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2016). Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Cook, T. y Reitchart B. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos de investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson, novena edición.
- Denzin, N. (1989). *Strategies of Multiple Triangulations*. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New York, EEUU. Mimeo. 20 p.
- Drucker, P. (1999). *Sobrevivir a la Globalización*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (2003). *La gerencia en la sociedad futura*. Colombia: Norma.

- Duran, S.; Crissien, J., Virviesca, J. y García, J. (2017). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano*. Revista Espacios Volumen 38 numero 13. Página 26-28.
- Dussel, E. (2011). Sobre el sujeto y la intersubjetividad. Bogotá: Editorial Nueva América.
- Ellacuría, I. (2016). Introducción crítica a la antropología de Zubiri”, Realitas II. Madrid: Sociedad de Estudios y Publicaciones.
- Espínola, V. (2000). *Autonomía escolar: factores que contribuyen a una escuela más efectiva* Departamento Regional de Operaciones División de Programas Sociales, Banco Interamericano de Desarrollo. México: Qartuppi editores.
- Gairín, J. y Antúnez, S. (2009). *Organizaciones Educativas al Servicio de la Educación*. Madrid. Walter Kluwer.
- García, J. (2013). *Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional*. Libro rasgos éticos de la gerencia: posturas sociales para la construcción del saber. Venezuela: Ediciones Astrodata.
- García, J; Prieto, R, y García, E. (2016). *Competitividad en pymes de confección textil. Una perspectiva desde las habilidades gerenciales de sus directivos*. Libro factores explicativos de competitividad empresarial. México: Qartuppi editores.
- García, J.; Prieto, R.; García, E. y Palacios, A. (2017). *Mercadeo interno. Herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del caribe colombiano*. Libro Turismo corporativo y tic: una puerta a la competitividad Dinámicas sectoriales que estimulan la competencia colaborativa apoyada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Gergen, K. (1985). *La entrevista en profundidad*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/414/367>. [Consulta: 2023, marzo 18].
- Gil'Adí, D. (2004). *Inteligencia Emocional en práctica*. Venezuela: McGraw-Hill.
- Gil, C. y García G. (1996). *Virtual Ethnography*, International Conference, UK IRISS'98: Conference Papers, 25-27 March, Bristol. [Documento en Línea] Disponible en: <http://www.sosig.ac.uk/iriss/papers/paper16.htm>. [Consulta: 2020, marzo 22].
- Godet, M. (2017). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno N° 20. LIPS.
- González, A. (1999). “Prólogo”. En: Ellacuría, Ignacio. Filosofía de la realidad histórica. San Salvador: UCA Editores.
- González, E. (2022). *Planificación Estratégica como Herramienta Gerencial para Garantizar la Eficiencia Institucional de Alimentos del Guárico Sociedad Anónima (ALGUARISA)*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. Venezuela.

- González, R. (2007). *Investigación cualitativa y subjetividad*. Mc. Graw Hill. virtual learning environment. Adv Physiol Educ 23:59-66.
- Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada: guía general*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Harre, R. (1993). *Aproximación Metodológica a la Complejidad del Self*. Oxford, UK: Blackwell.
- Heidegger, M. (1951). *El ser y el tiempo*. México: FCM.
- Husserl, E. (1970). *Ideas relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica*. Segunda edición. México: Fondo de Cultura Económica, FCE.
- Ibáñez, T. (1994). *Psicología Social Construccionalista*. Primera edición. México: Trillas.
- James, P., (2008). *Gestión de la calidad total. un texto introductorio*. España. Pearson Prentice Hall.
- Kerlinger, F. (2015). *La aproximación teórica. Técnicas y metodología*. México: Interamericana.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. España. Mc Graw Hill.
- Lincoln, Y. (1990). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. London: Rotledge.
- Lincoln, Y. y Guba, E. (1992). *Criterios de Credibilidad en la Investigación en Educación*. Madrid, España: Akal.
- Martínez, M. (2015). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Maturana, H. (2002). *La Objetividad. Un Argumento para Obligar*. España Dolmen Ediciones.
- Megginson, L. (2005). *Administración: conceptos y aplicaciones*. México: Compañía Editorial Continental.
- Mella, O. (1998). *Naturaleza y orientaciones teóricas metodológicas de la investigación cualitativa*. México: McGraw-Hill.
- Miklos, T. y Tello, M. (2007). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México: Limusa.
- Millán, A. (2011). *Fundamentos de Filosofía*. Undécima edición. Madrid: Editorial Rialp S.A.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. Editorial Pearson: México.
- Moscoso, V. (2022). *Influencia de la planificación estratégica en la gestión de políticas de formación académica, Universidad de Guayaquil*. Universidad Nacional de Tumbes. Escuela de Posgrado. Doctorado en Planificación Pública y Privada. Perú.

- Panditt, B. (1996). *El Análisis de los Datos en la Metodología Cualitativa*. Revista de Ciencias de la Educación. 152: 521-539.
- Pérez, J. (2000). *La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior*. [Documento en Línea] Disponible en: http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm. [Consulta: 2023, marzo 13].
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*, IIPE/UNESCO - Sede Regional Buenos Aires Agüero 2071 (C1425EHS) Buenos Aires, Argentina. R
- Porter. M. (1996). What is strategy?. Boston: Harvard Business Review.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., y González, D. (2015). *Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero*. Revista de Ciencias Sociales, 21(3).
- Rawls, J. (2006). Lecciones sobre la historia de la filosofía moral. Madrid: Paidós Ibérica
- Ricoeur, J. (1969). *La Dimensión Arqueológica de la Fenomenología*. Revista de Filosofía. Nº. 62. p-p: 5-17
- Roch, C. (2019). *El proceso estratégico de la empresa: revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la comunidad de Madrid*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid.
- Rodríguez, I. (1992). *Guía sobre metodología y técnica de la investigación*. San José: Colón La Paz.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. (2ª ed.). Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rusque, A. (2000). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadell Hnos. Editores, C.A.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación: Fundamentos y Tradiciones*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Santizo, C. (2013). *La Ley General del Servicio Profesional Docente define el modelo de escuela y el perfil del docente* en Gloria del Castillo y Giovanna Valenti (coords.), *Reforma Educativa ¿Qué estamos transformando? Debate informado*” FLACSO-Sede México.
- Schutz, A. (2013). *La construcción significativa del mundo social*. España. Ed. Paidós Ibérica.

- Shotter, J. (1990). *Etnografía virtualizada: la observación participante y la entrevista semiestructurada en línea*. Athenea Digital, 3, 72-92. [Documento en Línea] Disponible en: <http://antalya.uab.es/athenea/num3/ardevol.pdf>. [Consulta: 2023, marzo 17].
- Splitter, L. (1996). *La educación: filosofía para niños y la comunidad de indagación*. Buenos Aires: Manantial.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2000). *Bases de la investigación cualitativa*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Thompson, A.; Strickland, J. y Gamble, J. (2010). *Administración estratégica*. Teoría y casos. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Tomás de Aquino. (2005). *Las creaturas espirituales / De spiritualibus creaturis*. Edición bilingüe anotada a cargo de Mario Caponnetto, P. Gabriel Sergio Díaz Patri, Gerardo Medina y Germán Masserdotti. Buenos Aires: Editorial Gladius.
- Villegas, J. (2005). *Desarrollo Gerencial*. México: Vega.

ANEXOS

Tabla 2.

Matriz empleada para organizar la información y señalamiento de las categorías y subcategorías de análisis contenidas en la misma. Actor Social 1. Centro de Educación Inicial Profesora Daisy Bracho.

Línea	Descripción de las Entrevistas - Grabaciones	Categoría	Subcategorías
1	¿Cómo entiende usted la planificación? La	Planificación estratégica	<i>Necesidad de planeación</i>
2	planificación es una necesidad que tenemos		
3	todos aquellos que nos dedicamos a la	Planificación estratégica	<i>Actitud estratégica</i>
4	educación, es un plan de acción que realizamos		
5	para llevar a cabo nuestras actividades. ¿Y por	Planificación estratégica	<i>Visión estratégica</i>
6	planificación estratégica? Allí entra una visión y		
7	es acerca de cómo podemos actuar si ocurre tal	Planificación estratégica	<i>Plan de contingencia</i>
8	o cual cosa. Eso nos permite también ver a		
9	futuro y poder rehacer o rediseñar esa	Prospectiva gerencial	<i>Alineación de incertidumbres críticas</i>
10	planificación que nos habíamos planteado.		
11	¿Cómo se lleva a cabo la planificación	Prospectiva gerencial	<i>Creación de rutas</i>
12	estratégica en este centro de educación inicial?		
13	Nosotros trabajamos en base a la	Prospectiva gerencial	<i>Alineación de incertidumbres críticas</i>
14	incertidumbre, existe una realidad		
15	socioeconómica que no puedes ignorar,	Prospectiva gerencial	<i>Creación de rutas</i>
16	entonces como directivo debes crear diferentes		
17	escenarios, ver cuáles son las amenazas del	Prospectiva gerencial	<i>Previsión del entorno</i>
18	entorno, las internas también deben ser		
19	tomadas en cuenta porque cada incertidumbre	Prospectiva gerencial	<i>Adaptación constante</i>
20	que se presenta puede que me redireccione en		
21	los objetivos que me haya propuesto. ¿Qué es	Intención estratégica	<i>Estrategia competitiva</i>
22	para usted una herramienta gerencial? Para mí		
23	son métodos, técnicas, procedimientos, un	Intención estratégica	<i>Alcance de objetivos</i>
24	artilugio que me permite realizar un trabajo de		
25	la forma más eficaz posible. Esta me permite	Intención estratégica	<i>Motivación</i>
26	tener o crear estrategias que me permitan		
27	sobresalir entre otras instituciones y lograr		

28	aquello que se desea. Además, de trabajar para		<i>Necesidad de planeación</i>
29	que mi equipo se sienta alentado a ser un		
30	equipo. ¿Cómo consideras la planificación	Planificación	<i>Visión estratégica</i>
31	estratégica en tu labor como directivo? Es	estratégica	
32	primordial. Sin una planificación estratégica no		<i>Plan de contingencia</i>
33	puedes trabajar. Debe existir una planeación		
34	porque si no, no hay un norte como directivo.	Planificación	<i>Actitud estratégica</i>
35	Dónde está la planificación si sucede lo	estratégica	
36	inesperado, de dónde vas a tomar las		<i>Adaptación constante</i>
37	herramientas necesarias para salir del caos,		<i>Flexibilidad</i>
38	además, visto como una necesidad, todos los	Prospectiva	
39	días en el trabajo no son iguales. Si debes ir al	gerencial	
40	centro de desarrollo de la calidad educativa, si	Intención	
41	debes reunirte con supervisores, con otras	estratégica	
42	instituciones, los cambios son constantes, por		<i>Comunidades sostenibles</i>
43	eso la planificación no puede ser rígida, pero		<i>Educación de calidad</i>
44	debe existir. Según su experiencia, ¿qué		<i>Reducción de las</i>
45	aspectos novedosos deberían considerarse		<i>desigualdades</i>
46	para mejorar la planificación estratégica en la		
47	labor directiva? Debe considerarse el desarrollo		<i>Paz, justicia e instituciones</i>
48	de las comunidades donde hace vida la	Desarrollo	<i>sólidas</i>
49	institución, apostar siempre a la mejor	sostenible	
50	educación posible, más allá de la preparación		
51	del docente, él debe buscar la manera de dar lo		
52	mejor de sí, aquí no hay diferencias entre un		
53	docente u otro o entre un estudiante u otro, por		
54	qué resalto esto, porque lamentablemente las		
55	directrices nacionales son otras y se desvirtúa		
56	la educación o el fin de la educación a crear		
57	espacios que ni son productivos, ni		
58	beneficiosos para los niños. En la planificación		
59	debe estar inmerso los valores a crear una		

60	comunidad que se desarrolle por si sola, donde		
61	los niños realmente aprendan para la vida y		
62	donde se permita desarrollar cualidades y		
63	habilidades que los prepare para la		
64	globalización y emancipación de sus propios		
65	saberes. ¿Cuáles son los elementos más		
66	importantes que deben estar presentes en la		
67	planificación estratégica como herramienta		
68	gerencial en un centro de educación inicial?		
69	Humanismo, sin titubeos. Nosotros porque		
	pareciera que nacemos con eso. No se puede		
	ser docente de educación inicial si no amas lo		
	que haces, pero para quienes dirigen,		
	supervisan y son garantes de ello, eso no es		
	prioridad, no está en sus planeaciones,		
	entonces es allí donde nosotras como		
	maestras, sacamos lo mejor de nosotros para		
	que la experiencia educativa sea como debe		
	ser. ¿Qué otro aspecto cree significativo? No,		
	creo que lo dije todo. (risas).		
		Desarrollo sostenible	Educación de calidad
		Desarrollo sostenible	

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 2.

Matriz empleada para organizar la información y señalamiento de las categorías y subcategorías de análisis contenidas en la misma. Actor Social 2. Centro de Educación Inicial La Guadalupe.

Línea	Descripción de las Entrevistas - Grabaciones	Categoría	Subcategorías
1	¿Cómo entiende usted la planificación? La	Planificación estratégica	Actitud estratégica
2	planificación es la manera de nosotros crear un		Necesidad de planeación
3	plan que nos permita tener claro qué queremos		
4	hacer y cómo lo vamos a realizar, es una		Plan de contingencia
5	particularidad docente, desde que inicias se te		
6	enseña la importancia de planificar porque así	Planificación estratégica	Visión estratégica
7	puedes ver lo que puedes realizar y lo que		Alineación de las
8	puedes cambiar en caso de que no se pueda	incertidumbres críticas	
9	lograr. ¿Y por planificación estratégica? Quizás	Prospectiva gerencial	Previsión del entorno
10	sea un poco más complejo, o se trate más de		
11	ser estratega. Jugar con varias posibilidades	Creación de rutas	Alineación de las
12	considerando las debilidades y oportunidades		incertidumbres críticas
13	con las fortalezas y las amenazas. Además,	Previsión del entorno	Motivación
14	este tipo de planificación permite ver más allá		Estrategia competitiva
15	de lo normal, considerar todos los aspectos		
16	externos, además de la posibilidad de crear		
17	varios escenarios. Recuerda que vivimos en		
18	una Venezuela de caos, no sabemos qué va a		
19	pasar mañana, no sé si sólo sea aquí o se vea		
20	en otros países, pero como yo vivo aquí, te		
21	hablo de este. Pongamos que se fue la luz y		
22	ese día había un evento, pues ya el evento		
23	como era, no va, ahora es un nuevo evento,		
24	esto se permite hacer sólo si te manejas bajo la		
25	planificación estratégica. ¿Cómo se lleva a		
26	cabo la planificación estratégica en este centro		
27	de educación inicial? Aquí trabajamos de forma		

28	unida, acá somos un equipo. Hoy yo soy la	Intención	Visión
29	directora, pero mañana no sabemos quién	estratégica	estratégica
30	asume y es importante que todos manejemos		
31	la misma información. Eso te permite tener una	Planificación	
32	visión amplia del contexto, además, de un	estratégica	Adaptación constante
33	equipo con metas claras a la hora de afrontar		
34	una situación. Así que acá no es materia	Prospectiva	Creación de rutas
35	pendiente, al contrario, la planificación es	gerencial	Alcance de objetivos
36	anual, mensual, semanal y diaria. Acá		Estrategia competitiva
37	trabajamos con este cuaderno que ves bajo el		
38	brazo, si algo no funciona, se cambia		
39	inmediatamente con lo que tengamos a la		
40	mano. ¿Qué es para usted una herramienta	Intención	Creación de rutas
41	gerencial? Una herramienta es un instrumento	estratégica	
42	que me permitirá lograr alcanzar un objetivo. En		
43	este caso, una manera de trabajar que me		
44	permitirá obtener logros como directora de la		
45	institución. Las herramientas son necesarias	Prospectiva	Flexibilidad
46	porque no será una sola metodología de	gerencial	Creación de rutas
47	trabajo, sino que posees disímiles formas para		
48	lograrlo. ¿Cómo consideras la planificación		
49	estratégica en tu labor como directivo? La		
50	planificación estratégica es la mejor	Intención	Previsión del entorno
51	herramienta que puedo poseer en estos	estratégica	Adaptación constante
52	momentos porque me permite hacer y rehacer		Motivación
53	sin problemas, me permite crear nuevas vías de		
54	solución, nuevas metodologías de trabajo.		
55	Además, nos permite a todos poder ver desde	Prospectiva	
56	una perspectiva de observador cómo puede	gerencial	
57	darse una situación y hasta dónde somos		
58	capaces de asumirla o abordarla o de cambiar		
59	la seña y buscar la mejor manera de solucionar.		Educación de calidad

60	El equipo está listo para asumir esas	Intención	
61	responsabilidades. Según su experiencia, ¿qué	estratégica	Reducción de desigualdades
62	aspectos novedosos deberían considerarse		
63	para mejorar la planificación estratégica en la		
64	labor directiva? Considerar los lineamientos de		
65	la Agenda 2030 de la ONU. Ya que, si		Paz, justicia e instituciones
66	realmente queremos un futuro mejor y	Desarrollo	sólidas
67	deseamos estar alineados a los estándares	sostenible	
68	mundiales, debemos hacer lo que el mundo		
69	desea que hagamos. Además, el hecho de		
70	reducir desigualdades, de mantener		
71	estándares de calidad en la educación,		Flexibilidad
72	igualdad en los seres humanos, más allá de		Alineación de incertidumbres
73	utopías, es la realidad que buscamos todos	Desarrollo	críticas
74	aquellos que queremos contribuir con el	sostenible	Alcance de objetivos
75	desarrollo del mundo entero. ¿Cuáles son los		
76	elementos más importantes que deben estar		Estrategia competitiva
77	presentes en la planificación estratégica como		
78	herramienta gerencial en un centro de		
79	educación inicial? El elemento más importante		
80	es la flexibilidad ya que trabajamos en entornos		Motivación
81	lentos de incertidumbres y debemos considerar		
82	que para lograr los objetivos, se tendría que		
83	estar atentos ya que si algo no sucede cómo		Estrategia competitiva
84	realmente se deseaba, entonces, deberíamos	Intención	
85	cambiar la estrategia para lograr el propósito.	estratégica	Alcance de objetivos
	¿Qué otro aspecto cree significativo? En estas		
	planificaciones se debe considerar el entorno		
	de los niños; es importante reconocer quiénes		
	son, de dónde vienen, cómo es su círculo		
	familiar, comunal, considerarlo todo para tener		
	la capacidad de guiarlo. Y con respecto al hacer		

	directamente, ser sensatos en reconocer con qué contamos y si se puede lograr lo que se busca, tener las herramientas para lograr cada objetivo de la planificación.	Intención estratégica	
--	--	------------------------------	--

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Matriz empleada para organizar la información y señalamiento de las categorías y subcategorías de análisis contenidas en la misma. Actor Social 3. Centro de Educación Inicial Francisco de Miranda.

Línea	Descripción de las Entrevistas - Grabaciones	Categoría	Subcategorías
1	¿Cómo entiende usted la planificación? La	Planificación estratégica	<i>Actitud estratégica Necesidad de planeación Plan de contingencia</i>
2	planificación es un proceso inherente al hacer		
3	docente y directivo; es más, me atrevería a		
4	decirte que es un proceso que todo el mundo		
5	hace porque no se puede llevar un orden si no		
6	existe una planificación. En la planificación va		
7	todo, lo que quiero hacer, cómo lo voy a hacer,	Prospectiva gerencial	<i>Actitud estratégica Creación de rutas Previsión del entorno Alineación de incertidumbres críticas Adaptación constante</i>
8	con qué cuento para hacerlo, el tiempo, los		
9	recursos, el talento. Es la herramienta más		
10	segura con la que puede contar el docente. ¿Y		
11	por planificación estratégica? Es otro nivel		
12	porque esta me permite crear estrategias no		
13	sólo para afrontar el ahora sino para saber		
14	cómo responder al futuro, a esa realidad		
15	incierto que está por llegar además de crear	Intención estratégica	<i>Motivación</i>
16	mecanismos para enfrentarla. En la		
17	planificación normal, tu planificas y ya pero acá		
18	te sientas a valorar con lo que cuentas y lo que		
19	te puede afectar, con lo que sabes que no	Planificación estratégica	<i>Actitud estratégica</i>
20	puedes, pero con las herramientas que posees		
21	para lograrlo. Se trata de crear		
22	estratégicamente el futuro que, aunque incierto,		
23	preparado. ¿Cómo se lleva a cabo la		
24	planificación estratégica en este centro de		
25	educación inicial? Nosotros como equipo nos		
26	reunimos siempre y realizamos diferentes		
27	planificaciones, o digamos, se hace una		

28	planificación anual considerando todos los	Prospectiva gerencial	<i>Previsión del entorno</i>
29	aspectos educativos, eso se hace antes de		<i>Alineación de incertidumbres críticas</i>
30	iniciar el periodo escolar. Luego, lo		
31	desglosamos en tres momentos, y finalmente,		
32	en semanas, considerando todo lo que se	Planificación estratégica	<i>Actitud estratégica</i>
33	propuso para el año y con un cuadro de		
34	variación para prever la incertidumbre. ¿Qué es		
35	para usted una herramienta gerencial? Son		
36	instrumentos con los que contamos para	Prospectiva gerencial	<i>Previsión del entorno</i>
37	enfrentar la ejecución de nuestras funciones.		
38	Una herramienta gerencial puede ser		<i>Creación de rutas</i>
39	conocimiento, una estrategia, una metodología		<i>Alcance de objetivos</i>
40	de trabajo, algo de lo que te aprehendes para	Intención estratégica	
41	el hecho gerencial, para mejorar tus tareas.		
42	¿Cómo consideras la planificación estratégica		<i>Alineación de las incertidumbres críticas</i>
43	en tu labor como directivo? Es mi herramienta		<i>Previsión del entorno</i>
44	por excelencia porque me permite considerar	Prospectiva gerencial	
45	todo aquello que me puede advertir para		<i>Motivación</i>
46	realizar mis labores gerenciales, así, como		<i>Alcance de objetivos</i>
47	directora, me siento confiada para diseñar vías		<i>Estrategia competitiva</i>
48	de escape que me posibiliten el logro de los	Flexibilidad	
49	objetivos. Si me permito trabajar con esta		
50	herramienta gerencial, soy capaz de ver a		
51	través de ella lo que puede ocurrir o no y cómo		
52	voy a resolverlo, ya que un día no es igual a otro		
53	y debemos estar preparados para el cambio y		
54	las incertidumbres. Además, es importante que		
55	tu equipo de trabajo te vea enfocada,		
56	organizada, que llevas un control y seguimiento		
57	de todo, así ellos harán lo mismo y sentirán la		
58	necesidad de seguir tus pasos, es la única		
59	manera que tenemos de lograr cumplir con las		

	aspecto cree significativo? Todo ha estado muy completo. Gracias.		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 2.

Matriz empleada para organizar la información y señalamiento de las categorías y subcategorías de análisis contenidas en la misma. Actor Social 4. Centro de Educación Inicial Carmen Alvizu de Briceño.

Línea	Descripción de las Entrevistas - Grabaciones	Categoría	Subcategorías
1	¿Cómo entiende usted la planificación? Es un	Planificación estratégica	Actitud estratégica
2	plan de acción que hacemos quienes nos		Visión estratégica
3	dedicamos a la educación para poder llevar un		Necesidad de planeación
4	orden en los contenidos a administrar, las	Prospectiva gerencial	Previsión del entorno
5	actividades a realizar, los recursos, el tiempo,		Alineación de incertidumbres críticas
6	todo lo que implica poder hacer nuestras		Creación de rutas
7	actividades. ¿Y por planificación estratégica?	Planificación estratégica	Adaptación constante
8	Esta se diferencia de la otra porque a pesar de		Actitud estratégica
9	venir de eso que es plan de acción, aquí se		Plan de contingencia
10	consideran las debilidades y oportunidades y	Planificación estratégica	Actitud estratégica
11	las fortalezas y las amenazas, aquí ves todo lo		Plan de contingencia
12	que está a tu alrededor, lo que nos puede		Actitud estratégica
13	ayudar o perjudicar, pero también lo que	Planificación estratégica	Actitud estratégica
14	podemos aprovechar para lograr nuestro		Actitud estratégica
15	objetivo meta. ¿Cómo se lleva a cabo la		Actitud estratégica
16	planificación estratégica en este centro de	Planificación estratégica	Actitud estratégica
17	educación inicial? Yo creo que trabajamos una		Actitud estratégica
18	misma metodología, es algo que ya sabemos		Actitud estratégica
19	hacer. Hacemos una planificación macro, meso	Planificación estratégica	Actitud estratégica
20	y micro. La macro contempla el año entero; la		Actitud estratégica
21	meso, dividimos los tres momentos; y la micro,		Actitud estratégica
22	lo que se va a hacer durante la semana. La	Planificación estratégica	Actitud estratégica
23	verdad es que, es lo mismo, pero es la forma		Actitud estratégica
24	de plantearnos lograr el propósito. ¿Qué es		Actitud estratégica
25	para usted una herramienta gerencial?	Planificación estratégica	Actitud estratégica
26	Primero, herramienta es como un instrumento		Actitud estratégica
27	que nos va a ayudar a hacer una tarea, en este		Actitud estratégica

28	caso, pues algún mecanismo que nos permita		
29	evaluar la mejor manera de realizar nuestro		
30	plan de acción. ¿Cómo consideras la	Prospectiva	Alineación de incertidumbres
31	planificación estratégica en tu labor como	gerencial	críticas
32	directivo? Es primordial porque esto nos		Previsión del entorno
33	permite como institución responder ante	Prospectiva	Creación de rutas
34	cualquier amenaza que se presente a la hora	gerencial	Flexibilidad
35	de ejecutar la planificación, además, puedes	Intención	Adaptación constante
36	reinventarte, por eso se dice que la	estratégica	Previsión del entorno
37	planificación debe ser flexible, que te permita	Prospectiva	
38	crear ideas para solventar al momento, siempre	gerencial	
39	hay que estar prevenidos ante cualquier		Estrategia competitiva
40	circunstancia. Según su experiencia, ¿qué		Motivación
41	aspectos novedosos deberían considerarse		Alcance de objetivos
42	para mejorar la planificación estratégica en la		
43	labor directiva? Yo creo que la capacitación	Intención	
44	constante que nos de ideas de creación,	estratégica	
45	nuevas estrategias, eso nos mantendría		
46	motivados a seguir creciendo para lograr los		Flexibilidad
47	objetivos de la institución, principalmente.		
48	¿Cuáles son los elementos más importantes		Comunidades sostenibles
49	que deben estar presentes en la planificación		Educación de calidad
50	estratégica como herramienta gerencial en un		
51	centro de educación inicial? Definitivamente, la	Intención	
	flexibilidad. La planificación debe ser flexible a	estratégica	
	mil por ciento, considerar el crecimiento de la		
	comunidad y de quienes hacen vida en ella,	Desarrollo	
	desarrollo endógeno se llama eso. No podemos	sostenible	
	planificar ajenos a la realidad. ¿Qué otro		
	aspecto cree significativo? No, nada.		

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Necesidad de Planeación	<p>Actor Social 1 <i>“La planificación es una necesidad que tenemos todos aquellos que nos dedicamos a la educación” (AS1L1-3)</i></p> <p><i>“Es primordial. Sin una planificación estratégica no puedes trabajar” (AS1L28-29)</i></p>
	<p>Actor Social 2 <i>“es una particularidad docente, desde que inicias se te enseña la importancia de planificar” (AS2L4-6)</i></p>
	<p>Actor Social 3 <i>“es más, me atrevería a decirte que es un proceso que todo el mundo hace porque no se puede llevar un orden” (AS3L3-5)</i></p>
	<p>Actor Social 4 <i>“todo lo que implica poder hacer nuestras actividades” (AS4L5-6)</i></p> <p><i>“...Pensar en el otro nos ha cambiado la vida porque antes pensábamos solo en nosotros” (AS4L98-99).</i></p>

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Actitud Estratégica	Actor Social 1 <i>“es un plan de acción que realizamos para llevar a cabo nuestras actividades” (AS1L3-5) “visto como una necesidad, todos los días en el trabajo no son iguales. Si debes ir al centro de desarrollo de la calidad educativa, si debes reunirte con supervisores, con otras instituciones” (AS1L33-37)</i>
	Actor Social 2 <i>“La planificación es la manera de nosotros crear un plan que nos permita tener claro qué queremos hacer y cómo lo vamos a realizar” (AS2L1-4).</i>
	Actor Social 3 <i>“La planificación es un proceso inherente al hacer docente y directivo” (AS3L1-3) “Es la herramienta más segura con la que puede contar el docente” (AS3L8-10) “o digamos, se hace una planificación anual considerando todos los aspectos educativos, eso se hace antes de iniciar el periodo escolar” (AS3L24-27) “Son instrumentos con los que contamos para enfrentar la ejecución de nuestras funciones. Una herramienta gerencial puede ser conocimiento, una estrategia, una metodología de trabajo, algo de lo que te aprehendes para el hecho gerencial, para mejorar tus tareas.” (AS3L31-36) “es algo que no debemos dejar pasar porque eso nos va a ayudar a resolver lo que creamos que no se puede resolver” (AS3L78-80).</i>
	Actor Social 4 <i>“Es un plan de acción que hacemos quienes nos dedicamos a la educación para poder llevar un orden” (AS4L1-3) “Yo creo que trabajamos una misma metodología, es algo que ya sabemos hacer. Hacemos una planificación macro, meso y micro. La macro contempla el año entero; la meso, dividimos los tres momentos;</i>

	<i>y la micro, lo que se va a hacer durante la semana.” (AS4L15-20). “Primero, herramienta es como un instrumento que nos va a ayudar a hacer una tarea, en este caso, pues algún mecanismo que nos permita evaluar la mejor manera de realizar nuestro plan de acción”. (AS4L23-26)</i>
--	--

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.
Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Visión Estratégica	Actor Social 1 <i>“Allí entra una visión y es acerca de cómo podemos actuar si ocurre tal o cual cosa” (AS1L6-7)</i> <i>“Debe existir una planeación porque si no, no hay un norte como directivo.” (AS1L29-31)</i>
	Actor Social 2 <i>“Quizás sea un poco más complejo, o se trate más de ser estratega” (AS2L9-10)</i> <i>“Eso te permite tener una visión amplia del contexto” (AS2L28-29)</i>
	Actor Social 3 <i>“y la visión de futuro, es algo que no debemos dejar pasar” (AS3L77-78)</i>
	Actor Social 4 <i>“para poder llevar un orden en los contenidos a administrar, las actividades a realizar, los recursos, el tiempo,” (AS4L3-5).</i>

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Plan de Contingencia	Actor Social 1 <i>“acerca de cómo podemos actuar si ocurre tal o cual cosa” (AS1L6-7) “Dónde está la planificación si sucede lo inesperado, de dónde vas a tomar las herramientas necesarias para salir del caos” (AS1L31-33).</i>
	Actor Social 2 <i>“porque así puedes ver lo que puedes realizar y lo que puedes cambiar en caso de que no se pueda lograr” (AS2L6-8) “...Y lo digo de esta manera porque si manejásemos la praxis educativa desde una universidad con perspectiva inteligentemente emocional seríamos más humanos y más capaces de comprender al otro desde su individualidad” (AS2L117-121).</i>
	Actor Social 3 <i>“En la planificación va todo, lo que quiero hacer, cómo lo voy a hacer, con qué cuento para hacerlo, el tiempo, los recursos, el talento.” (AS3L6-8).</i>

	<p>Actor Social 4 <i>“La verdad es que, es lo mismo, pero es la forma de plantearnos lograr el propósito” (AS4L20-21).</i></p>
--	--

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Categoría Orientadora 1: Prospectiva Gerencial

Tabla 3.
Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Alineación de las Incertidumbres Críticas	<p>Actor Social 1 <i>“Eso nos permite también ver a futuro y poder rehacer” (AS1L7-8).</i> <i>“Nosotros trabajamos en base a la incertidumbre, existe una realidad socioeconómica que no puedes ignorar” (AS1L12-14)</i></p>
	<p>Actor Social 2 <i>“Jugar con varias posibilidades considerando las debilidades y oportunidades con las fortalezas y las amenazas” (AS2L10-12)</i> <i>“Recuerda que vivimos en una Venezuela de caos, no sabemos qué va a pasar mañana, no sé si sólo sea aquí o se vea en otros países, pero como yo vivo aquí, te hablo de este.” (AS2L16-19)</i> <i>“ya que trabajamos en entornos llenos de incertidumbres” (AS2L71-72).</i></p>
	<p>Actor Social 3 <i>“En la planificación normal, tu planificas y ya pero acá te sientas a valorar con lo que cuentas y lo que te puede afectar, con lo que sabes que no puedes” (AS3L15-18)</i> <i>“con un cuadro de</i></p>

	<p><i>variación para prever la incertidumbre” (AS3L29-30) “Si me permito trabajar con esta herramienta gerencial, soy capaz de ver a través de ella lo que puede ocurrir o no y cómo voy a resolverlo” (AS3L43-46).</i></p> <p><i>Actor Social 4 “Esta se diferencia de la otra porque a pesar de venir de eso que es plan de acción, aquí se consideran las debilidades y oportunidades y las fortalezas y las amenazas” (AS4L7-10) “Es primordial porque esto nos permite como institución responder ante cualquier amenaza que se presente” (AS4L28-30).</i></p>
--	---

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Creación de rutas	El actor social 1 opina que: <i>“nos permite también ver a futuro y poder rehacer o rediseñar esa planificación que nos habíamos planteado”</i> (AS1L8-10) <i>“entonces como directivo debes crear diferentes escenarios”</i> (AS1L14-15).
	Actor Social 2 considera que: <i>“además de la posibilidad de crear varios escenarios”</i> (AS2L15-16) <i>“si algo no funciona, se cambia inmediatamente con lo que tengamos a la mano”</i> (AS2L34-35) <i>“Las herramientas son necesarias porque no será una sola metodología de trabajo, sino que posees disímiles formas para lograrlo.”</i> (AS2L40-43) <i>“me permite crear nuevas vías de solución, nuevas metodologías de trabajo”</i> (AS2L47-49).
	Actor Social 3 afirma: <i>“Es otro nivel porque esta me permite crear estrategias no sólo para afrontar el ahora sino para saber cómo responder al futuro”</i> (AS3L10-13), <i>“me siento confiada para diseñar vías de escape”</i> (AS3L41-42).
	Actor Social 4 describe: <i>“aquí ves todo lo que está a tu alrededor, lo que nos puede ayudar”</i> (AS4L10-11) <i>“nos permite como institución responder ante cualquier amenaza que se presente a la hora de ejecutar la planificación, además, puedes reinventarte”</i> (AS4L28-31).

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Previsión del entorno	Actor Social 1 opina: “ver cuáles son las amenazas del entorno, las internas también deben ser tomadas en cuenta” (AS1L15-17).
	Actor Social 2 aporta: “Además, este tipo de planificación permite ver más allá de lo normal” (AS2L13-14). “Pongamos que se fue la luz y ese día había un evento, pues ya el evento como era, no va, ahora es un nuevo evento, esto se permite hacer sólo si te manejas bajo la planificación estratégica” (AS2L19-23). Y complementa: “Además, nos permite a todos poder ver desde una perspectiva de observador cómo puede darse una situación y hasta dónde somos capaces de asumirla o abordarla” (AS2L49-52).
	Actor Social 3 cita: “a esa realidad incierta que está por llegar además de crear mecanismos para enfrentarla.” (AS3L13-15). En el mismo contexto declara: “Luego, lo desglosamos en tres momentos, y finalmente, en semanas, considerando todo lo que se propuso para el año”. (AS3L27-29) “Es mi herramienta por excelencia porque me permite considerar todo aquello que me puede advertir para realizar mis labores gerenciales”. (AS3L38-40) “debemos estar preparados para el cambio y las incertidumbres” (AS3L46-47)
	Actor Social 4 describe: “Esta se diferencia de la otra porque a pesar de venir de eso que es plan de acción, aquí se consideran las debilidades y oportunidades y las fortalezas y las amenazas” (AS4L7-10) “nos permite como institución responder ante cualquier amenaza que se presente” (AS4L28-30) “siempre hay que estar prevenidos ante cualquier circunstancia” (AS4L34-35)

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Adaptación constante	Actor Social 1 opina que: <i>“cada incertidumbre que se presenta puede que me redireccione en los objetivos que me haya propuesto”</i> (AS1L17-19) <i>“los cambios son constantes”</i> (AS1L37)
	Actor Social 2 <i>“además, de un equipo con metas claras a la hora de afrontar una situación. Así que acá no es materia pendiente, al contrario, la planificación es anual, mensual, semanal y diaria. Acá trabajamos con este cuaderno que ves bajo el brazo, si algo no funciona, se cambia inmediatamente con lo que tengamos a la mano”</i> (AS2L29-35) <i>“Además, nos permite a todos poder ver desde una perspectiva de observador cómo puede darse una situación y hasta dónde somos capaces de asumirla o abordarla o de cambiar la seña y buscar la mejor manera de solucionar”</i> (AS2L49-53)
	Actor Social 3 declara: <i>“Se trata de crear estratégicamente el futuro que, aunque incierto, preparado”</i> (AS3L19-20)
	Actor Social 4 afirma <i>“pero también lo que podemos aprovechar para lograr nuestro objetivo meta”</i> (AS4L12-13) <i>“que te permita crear ideas para solventar al momento”</i> (AS4L32-33)

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Categoría orientadora 2: Intención Estratégica

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Estrategia competitiva	Actor Social 1 <i>“Para mí son métodos, técnicas, procedimientos, un artificio que me permite realizar un trabajo de la forma más eficaz posible. Esta me permite tener o crear estrategias que me permitan sobresalir entre otras instituciones” (AS1L20-24)</i>
	Actor Social 2 <i>“Hoy yo soy la directora, pero mañana no sabemos quién asume y es importante que todos manejemos la misma información” (AS2L26-28) “En este caso, una manera de trabajar que me permitirá obtener logros como directora de la institución” (AS2L38-40) “que si algo no sucede cómo realmente se deseaba, entonces, deberíamos cambiar la estrategia para lograr el propósito” (AS2L74-76) “Y con respecto al hacer directamente, ser sensatos en reconocer con qué contamos y si se puede lograr lo que se busca” (AS2L81-83)</i>
	Actor Social 3 <i>“Es una manera también de llegado el caso de una evaluación podamos posicionarnos como una institución bandera para nuestra parroquia; el hecho de estar acá, en este sector, no quiere decir que debemos trabajar en base a la mediocridad, aquí damos todo o todo” (AS3L53-58)</i>
	Actor Social 4 <i>“Yo creo que la capacitación constante que nos de ideas</i>

	de creación, nuevas estrategias” (AS4L37-39)
--	--

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.
Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Alcance de los Objetivos	Actor Social 1 “Esta me permite tener o crear estrategias que me permitan sobresalir entre otras instituciones y lograr aquello que se desea” (AS1L22-25).
	Actor Social 2 “Una herramienta es un instrumento que me permitirá lograr alcanzar un objetivo” (AS2L36-38) “y debemos considerar que, para lograr los objetivos, se tendría que estar atentos ya que si algo no sucede cómo realmente se deseaba, entonces, deberíamos cambiar la estrategia para lograr el propósito” (AS2L72-76) “tener las herramientas para lograr cada objetivo de la planificación.” (AS2L83-85).
	Actor Social 3 “que me posibiliten el logro de los objetivos” (AS3L42-43) “es la única manera que tenemos de lograr cumplir con las tareas que nos proponemos” (AS3L51-53).
	Actor Social 4 “para lograr los objetivos de la institución, principalmente” (AS4L40-41).

--	--

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Motivación	Actor Social 1 <i>“Además, de trabajar para que mi equipo se sienta alentado a ser un equipo” (AS1L25-26)</i>
	Actor Social 2 <i>“Aquí trabajamos de forma unida, acá somos un equipo. Hoy yo soy la directora, pero mañana no sabemos quién asume y es importante que todos manejemos la misma información” (AS2L24-28)</i> <i>“El equipo está listo para asumir esas responsabilidades” (AS2L53-54)</i> <i>“En estas planificaciones se debe considerar el entorno de los niños; es importante reconocer quiénes son, de dónde vienen, cómo es su círculo familiar, comunal, considerarlo todo para tener la capacidad de guiarlo” (AS2L77-81)</i>
	Actor Social 3 <i>“Nosotros como equipo nos reunimos siempre y realizamos diferentes planificaciones” (AS3L22-24)</i> <i>“Además, es importante que tu equipo de trabajo te vea enfocada, organizada, que llevas un control y seguimiento de todo, así ellos harán lo mismo y sentirán la necesidad de seguir tus pasos” (AS3L48-51)</i>
	Actor Social 4 <i>“eso nos mantendría motivados a seguir creciendo” (AS4L39-40).</i>

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
<i>Flexibilidad</i>	Actor Social 1 <i>“por eso la planificación no puede ser rígida, pero debe existir”</i> (AS1L38-39)
	Actor Social 2 <i>“La planificación estratégica es la mejor herramienta que puedo poseer en estos momentos porque me permite hacer y rehacer sin problemas”</i> (AS2L44-47) <i>“El elemento más importante es la flexibilidad”</i> (AS2L70-71)
	Actor Social 3 <i>“es la manera de trabajar una planificación que se adapte”</i> (AS3L58-59) <i>“La flexibilidad”</i> (AS3L77)
	Actor Social 4 <i>“por eso se dice que la planificación debe ser flexible”</i> (AS4L31-32) <i>“Definitivamente, la flexibilidad. La planificación debe ser flexible a mil por ciento”</i> (AS4L45-46).

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Categoría orientadora 3: Desarrollo Sostenible

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Comunidades sostenibles	Actor Social 1 <i>“Debe considerarse el desarrollo de las comunidades donde hace vida la institución” (AS1L41-43)</i>
	Actor Social 2 <i>“...La construcción social desde la universidad es asumir el rol que realmente debemos cumplir” (AS2L59-60) “...No hay necesidad de decirlo, ya eso es parte de ti” (AS2L68-69) “...porque eres la cara de la universidad y siempre hay que considerar la imagen corporativa en este aspecto” (AS2L103-105) “...que amerita la universidad no sólo se enfocan en el plano personal sino en la visión completa de la universidad, seríamos eficaces” (AS2L138-140).</i>
	Actor Social 3 <i>“de hecho, me das ideas con esta pregunta porque nos hace fortalecernos y quizás, hacer videos por WhatsApp que todo el mundo esa aplicación y no hay internet, pero hay datos, eso puede hacerse” (AS3L69-73)</i>
	Actor Social 4 <i>“considerar el crecimiento de la comunidad y de quienes hacen vida en ella, desarrollo endógeno se llama eso.” (AS4L47-49).</i>

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Educación de calidad	Actor Social 1 “apostar siempre a la mejor educación posible, más allá de la preparación del docente, él debe buscar la manera de dar lo mejor de sí” (AS1L43-46) “Humanismo, sin titubeos. Nosotros porque pareciera que nacemos con eso. No se puede ser docente de educación inicial si no amas lo que haces, pero para quienes dirigen, supervisan y son garantes de ello, eso no es prioridad, no está en sus planeaciones, entonces es allí donde nosotras como maestras, sacamos lo mejor de nosotros para que la experiencia educativa sea como debe ser” (AS1L60-67)
	Actor Social 2 “Considerar los lineamientos de la Agenda 2030 de la ONU. Ya que, si realmente queremos un futuro mejor y deseamos estar alineados a los estándares mundiales, debemos hacer lo que el mundo desea que hagamos.” (AS2L57-61)
	Actor Social 3 “Sabes que me parece que debemos actualizarnos con temas de vanguardia porque eso nos da la fortaleza de educar a un alto nivel” (AS3L62-65)
	Actor Social 4 “No podemos planificar ajenos a la realidad.” (AS4L49-50).

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
Reducción de las desigualdades	Actor Social 1 <i>“aquí no hay diferencias entre un docente u otro o entre un estudiante u otro” (AS1L46-47)</i>
	Actor Social 2 <i>“Además, el hecho de reducir desigualdades, de mantener estándares de calidad en la educación, igualdad en los seres humanos” (AS2L61-64).</i>
	Actor Social 3 <i>“lamentablemente no tenemos conexión a internet y eso nos haría llegar a la comunidad y brindar la oportunidad de crecer juntos, comunidad y preescolar, porque pudiéramos llegar a niños que sus padres no quieren traer a la escuela” (AS3L65-69).</i>
	Actor Social 4 NO PRESENTÓ SIGNIFICACIÓN

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

Tabla 3.

Matriz utilizada para la sistematización de las categorías y subcategorías

Categorías – Propiedades Unidades de Significación encontradas con mayor saturación	Descripción de las frases de significación correspondientes a las categorías develadas
<p>Paz, justicia e instituciones sólidas</p>	<p>Actor Social 1: <i>“por qué resalto esto, porque lamentablemente las directrices nacionales son otras y se desvirtúa la educación o el fin de la educación a crear espacios que ni son productivos, ni beneficiosos para los niños. En la planificación debe estar inmerso los valores a crear una comunidad que se desarrolle por si sola, donde los niños realmente aprendan para la vida y donde se permita desarrollar cualidades y habilidades que los prepare para la globalización y emancipación de sus propios saberes.” (AS1L47-57).</i></p>
	<p>Actor Social 2 <i>“más allá de utopías, es la realidad que buscamos todos aquellos que queremos contribuir con el desarrollo del mundo entero” (AS2L64-66)</i></p>
	<p>Actor Social 3 <i>“...En este momento de la historia percibo la docencia como un acto de supervivencia” (AS3L10-11) “...que es la de ser parte de la sociedad y de los cambios que ella presenta” (AS3L85-86).</i></p>
	<p>Actor Social 4</p> <p>NO PRESENTÓ SIGNIFICACIÓN</p>

Fuente: Elaboración del Autor (2024)

SÍNTESIS CURRICULAR DEL AUTOR

Angelimar Carolina Adán Guasimucaro. Titular de la cédula de identidad número 15.447.063, nació en Barquisimeto, estado Lara el 23 de septiembre de 1979. Cursó sus estudios de Primaria en la Escuela Bolivariana Potrero de Bucare (1984 – 1992), continuó su formación académica en la Unidad Educativa Nacional “Aguedo Felipe Alvarado” (1994 – 1996) y en la Unidad Educativa Colegio “San Pablo Apóstol” (1996-1997). Sus estudios de Pregrado los realizó en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL - IPB) obteniendo en el año 2013 el título de Profesor de la Especialidad: Educación Preescolar, donde obtuvo experiencia laboral como docente de aula. Actualmente aspirante a Magister en Gerencia Educacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL – IPB) donde realizó ponencia en el Encuentro de Saberes: Gestión del Conocimiento en tiempos de Incertidumbre. En su experiencia laboral se desempeña como Personal Directivo con función de Directora Encargada de Educación Inicial desde el año 2021 hasta nuestros días, en el Centro de Educación Inicial Potrero de Bucare, una institución educativa de la Parroquia Aguedo Felipe Alvarado. Permanece en constante formación de cursos referentes a su perfil profesional, entre ellos Formación de Promotoras de Educación Inicial, Especial e Infantil (SETEN ARAGON) 2005, 2006, 2007 y 2008; Asistente Técnico en Educación Inicial (IUTEPAL) 2008; Jornadas Pediátricas 2009; Lectura y Escritura 2007; I Nivel de Danza 2007; Reafirmando Nuestros Valores (UPEL – IPB) 2011; Una Educación sin Violencia (UPEL – IPB) 2011; Sexualidad Infantil (UPEL – IPB) 2011; Reencontrando para alcanzar el éxito (UPEL – IPB) 2011. Email: angeliadan79@gmail.com

SÍNTESIS CURRICULAR DEL TUTOR

Yilmer José Pineda Brito. Titular de la cédula de identidad número 17.572.895, nació en Barquisimeto, estado Lara el 23 de mayo de 1984. Cursó estudios de Pregrado en la Escuela de Instructores de Artes “Manuel Ascunce Domenech” en Santa Clara, Provincia de Villa Clara, República de Cuba donde egresa en el año 2004 en la especialidad: Actuación. Se traslada a Venezuela donde cursa estudios en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, donde el 21/12/2010 obtuvo el título de Profesor en la Especialidad Lengua y Literatura. Posteriormente, en la misma universidad el 02/12/2015, obtiene el título de Magister en Educación, mención: Educación Superior, desarrollando el trabajo de grado de maestría: “Estudio Histórico Comparado de la Maestría en Educación Superior. Caso Cuba – Venezuela (1974 – 1999)”. El 23/04/2020 obtiene el Título de Doctor en Gerencia en la Universidad Yacambú cuya Tesis Doctoral se titula “Gerencia Universitaria centrada en la Inteligencia Emocional: Un navegar emergente desde las voces de los actores sociales”. Su experiencia laboral en el área docente figura desde el año 2005 hasta nuestros días. Docente Especialista en Teatro y Danza en la Unidad Educativa “Pablo Manzano Veloz”, municipio Iribarren, Barquisimeto, estado Lara. Docente de castellano y literatura e inglés en el C.C.B. Liceo Nocturno “Santa Rosa”, municipio Iribarren, Barquisimeto, estado Lara. Actualmente es Profesor en la categoría Asociado, con Dedicación Exclusiva, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”. Cargo ganado por concurso de oposición. Asignaturas que imparte: Sociología de la Educación, Introducción a la Filosofía, Filosofía de la Educación, Ética y Docencia, Educación Comunitaria, Sistema Educativo Venezolano, Historia de las Ideas Pedagógicas y Epistemología y Educación. Profesor de Pregrado. Además de desarrollar actividades como Docente y Tutor en Especialización, Maestría y Doctorado en la UPEL a nivel nacional, así como en otras universidades de la región y del país. Desde el 01/11/2013 desarrolló funciones administrativas en las Comisiones de Revisión de Expedientes de Estudiantes con opción a Grado, Carnetización Institucional y Comisión de Ceremonial y Protocolo del Instituto Pedagógico de Barquisimeto, todas pertenecientes a la Unidad de Secretaría y Registro del IPB. Es especialista en Ceremonial y Protocolo, egresado del Diplomado en Protocolo y Organización de Eventos de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Locutor Certificado N° 55.011, egresado de la Universidad Central de Venezuela. Actualmente ejerce funciones como jefe de la Unidad de Evaluación Estudiantil del Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Certificado 41492 ONCTI. Email: ypineda@ipb.upel.edu.ve.