

# Planificación estratégica: Una mirada fenomenológica a la gestión universitaria desde los procesos administrativos

*Strategic planning: A phenomenological look at university management from administrative processes*

**Lenin Enrique García Marín**

fungaicol@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-5482-6997>

**Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.**

**Zulia, Venezuela**

Artículo recibido el 19 de febrero de 2024 / Arbitrado el 02 de marzo de 2024 / Aceptado el 28 de abril de 2024 / Publicado el 01 de julio de 2024

## RESUMEN

La planificación estratégica se alza como un pilar fundamental en la gestión universitaria moderna, especialmente en tiempos de crisis como las pandemias. Este trabajo tiene como objetivo cimentar una teoría emergente sobre la planificación estratégica desde una mirada fenomenológica a la gestión universitaria en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, utilizando el método fenomenológico-hermenéutico. Se entrevistaron 4 trabajadores, las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la observación participante y entrevista no estructurada. La confiabilidad y validez del estudio se reforzaron mediante la categorización, y teorización del análisis de la información. Los resultados revelan debilidades en gestión universitaria por parte de los actores de la institución. Se concluye que la planificación estratégica es una herramienta fundamental, especialmente en tiempos de crisis. Se propone una teoría emergente sobre planificación estratégica para la UNERMB basada en la participación activa de todos los actores de la institución para lograr una gestión eficiente y transparente.

**Palabras clave:** Administrativos; estratégica; gestión; planificación

## ABSTRACT

Strategic planning stands as a fundamental pillar in modern university management, especially in times of crisis such as pandemics. This work aims to cement an emerging theory on strategic planning from a phenomenological perspective on university management at the Rafael María Baralt National Experimental University. The study is framed in a qualitative approach, using the phenomenological-hermeneutic method. 4 workers were interviewed, the techniques used for data collection were participant observation and unstructured interviews. The reliability and validity of the study were reinforced through categorization and theorization of the information analysis. The results reveal weaknesses in university management on the part of the institution's actors. It is concluded that strategic planning is a fundamental tool, especially in times of crisis. An emerging theory on strategic planning for UNERMB is proposed based on the active participation of all actors of the institution to achieve efficient and transparent management.

**Keywords:** Administrative; strategic; management; planning

## INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (UNERMB), al igual que otras instituciones de educación universitaria, ha enfrentado desafíos sin precedentes durante la crisis actual. La pandemia ha puesto a prueba la capacidad de la universidad para adaptarse a un entorno cambiante y asegurar la continuidad de sus funciones. En este contexto, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para navegar la incertidumbre y construir un futuro sostenible.

Es entonces, la Planificación Estratégica constituye una herramienta de gestión empresarial, que le permite al equipo directivo apoyarse a la toma de decisiones, en torno al presente y al camino que las organizaciones deben tomar a futuro, para adecuarse a los cambios del entorno y lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y/o servicios que proveen (Navarrete et al., 2023). La planificación estratégica es una forma de pensar y actuar que permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y proactivas para asegurar su éxito a largo plazo.

Del tema se puede mencionar un estudio realizado por Rivera (2022), titulado Planificación estratégica y gestión administrativa de una fundación de la ciudad de Guayaquil, 2022. El estudio se realizó con el objetivo de determinar el grado de relación entre la planificación estratégica y la gestión administrativa de una fundación de la ciudad de Guayaquil, 2022. El tipo de estudio fue básico, con un diseño no experimental, correlacional de corte transversal; la población y muestra fue de 42 docentes. Se utilizaron como instrumentos de recojo de datos dos cuestionarios validados por juicio de expertos y confiabilidad Alfa de Cronbach. Según los resultados obtenidos tenemos que las variables planificación estratégica presenta un 26,1% que considera que el nivel es malo, el 50,0% indica que es regular, y un 23,9% que es bueno; la variable gestión administrativa tenemos un 21,7% lo considera malo; el 52,2% indica que es regular, 26,1% es bueno. Frente a estos resultados se puede concluir que entre la planificación estratégica y gestión administrativa según la correlación Spearman ( $\rho$ ) existe una correlación positiva muy fuerte, es decir 0.963

Entre los elementos del anterior estudio que confieren interés a la investigación se tiene que las conclusiones confirman la relevancia de una planificación estratégica adecuada para el logro de una gestión administrativa efectiva en las organizaciones, siendo esta una de las ideas primordiales para este artículo.

Al igual que el anterior se presenta un antecedente realizado por Olivero et al., (2023) titulado Gestión por competencias desde la perspectiva de la gerencia universitaria una mirada fenomenológica. El propósito de la investigación fue comprender la gestión por competencias que subyace de las vivencias del personal que cumple las funciones gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera, Estado Trujillo. Dicho estudio se fundamentó teóricamente en diversos autores. La investigación se inserta en el paradigma cualitativo orientado metodológicamente, por el enfoque fenomenológico y el método hermenéutico. Como técnica se utilizó la entrevista a profundidad. Los informantes fueron las personas que cumplen funciones gerenciales. Asimismo, emergieron como resultado del proceso indagador tres (3) categorías: Saberes Gerenciales, El Ser Humanista y Pericias del Hacer. Que posteriormente se triangularon e interpretaron para concebir las reflexiones de la Gestión por Competencias desde la perspectiva de la Gerencia Universitaria.

El estudio, presenta un análisis innovador y profundo de la gestión por competencias en la universidad. Sin embargo, para el interés de este estudio ofrece una comprensión más completa de la temática desde la perspectiva de los propios actores, haciendo uso del enfoque fenomenológico y el método hermenéutico, lo que lo convierte en un aporte valioso a la literatura y al debate sobre la gestión universitaria.

Y ya en contexto acerca de este artículo, se presenta un estudio fenomenológico que explora la actitud del colectivo de la UNERMB hacia la planificación estratégica como herramienta de gestión universitaria en tiempos de crisis. A través de entrevistas en profundidad a diversos actores de la universidad, se busca comprender cómo se configura la planificación estratégica en la UNERMB, qué significados le atribuyen los diferentes actores y qué papel juega en la gestión de la universidad durante la crisis.

El objetivo principal del estudio es cimentar una teoría emergente sobre planificación estratégica desde una mirada fenomenológica a la gestión universitaria desde los procesos administrativos de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" en tiempos de crisis o pandemias. Esta teoría permitirá comprender mejor las fortalezas y debilidades de la planificación estratégica en la universidad, así como las oportunidades para fortalecerla y convertirla en un instrumento efectivo para la gestión universitaria en tiempos de crisis.

La investigación se basa en la metodología fenomenológica, la cual busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los propios actores que los vivencian. A través de un análisis reflexivo de las entrevistas, se busca identificar las estructuras de significado que subyacen a las experiencias y prácticas de los participantes en relación con la planificación estratégica.

Se espera que este estudio contribuya a la comprensión de la planificación estratégica en el contexto de la UNERMB y, en general, en las universidades en tiempos de crisis. Los resultados del estudio podrán ser utilizados para mejorar la planificación estratégica en la UNERMB y fortalecer su capacidad para enfrentar los desafíos del futuro.

En este sentido, la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), originalmente conocida como la "Universidad Nacional Experimental de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo" (UNECOLM), fue fundada el 15 de marzo de 1982 por decreto presidencial del Dr. Luis Herrera Campins. Su creación respondió a las crecientes necesidades de educación superior en la región de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. La universidad fue reglamentada el 22 de abril de 1983, consolidando su marco legal y operativo.

Desde su fundación, la UNERMB ha tenido como misión la creación y difusión de conocimientos, la formación de profesionales altamente calificados y el impulso al desarrollo integral del país. La universidad también se ha dedicado a la generación de nuevos valores culturales, contribuyendo al progreso social y cultural de la región.

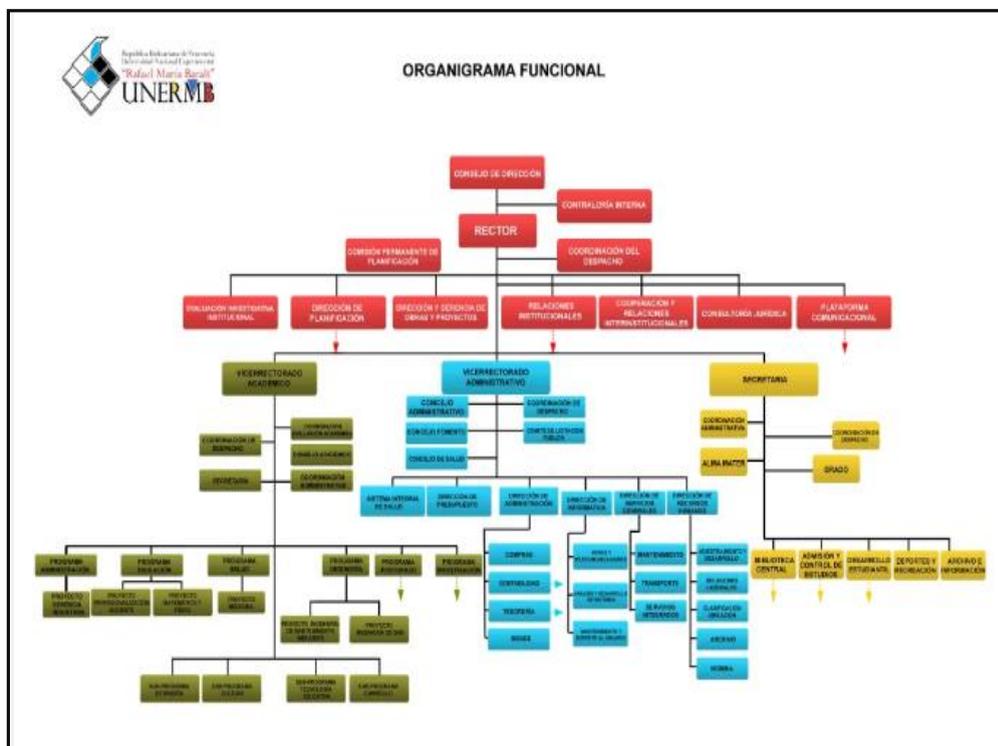
En su carácter de institución pública nacional, la UNERMB se rige por las políticas del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia, Tecnología e Información, así como por las directrices del Consejo Nacional de Universidades. La universidad participa activamente en la planificación y ejecución de los planes nacionales y regionales de educación superior. Se ha propuesto como visión convertirse en una institución creativa, generadora y difusora de conocimientos, tecnologías y valores. La universidad busca estar a la vanguardia de los cambios sociales y tecnológicos, y contribuir al desarrollo cultural, social, económico y

axiológico de su área de influencia. Y su misión se basa en la reconstrucción, construcción, creación y transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos a través de la investigación, la docencia y la extensión. La universidad busca formar profesionales íntegros, capaces de aplicar sus conocimientos para el desarrollo de la sociedad y la generación de soluciones a los problemas del entorno.

A continuación, la Figura 1 presenta el organigrama de la UNERMB, el cual refleja la estructura organizativa de la universidad y las diferentes unidades que la componen.

**Figura 1**

Organigrama funcional de la UNERMB.



El fenómeno de estudio en este trabajo es la planificación estratégica, para esto García et al., (2017), esta 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 empresa. 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. En el mismo orden y dirección, para Sánchez y Zúñiga (2023) afirma que la planificación estratégica en una institución de educación superior (IES), es un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones.

Se puede decir que, los procesos de planificación estratégica que deben llevar quienes conducen la UNERMB deberían según García et al., (2017), 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).

De todo lo que se ha podido decir hasta ahora, David (2013) presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia. Considera el autor que la planificación de estrategia permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Es así, como los propietarios de organizaciones pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido el beneficio de la misma sobre las etapas de la planificación estratégica, el investigador sugiere que, deberían ser consideradas como referencia para la UNERMB, además de estas, surge la necesidad de que se considere:

- Definición de la visión y la formulación de la misión; en cuanto a visión es lo que queremos ser y sobre la misión es cómo lograremos nuestra visión. Recordando que el deber ser de una institución universitaria es lo académico.
- Análisis de la situación actual, en el caso de las universidades, la realidad que existe dentro de ella y fuera de ella, es decir, en las comunidades, ver cómo estas IEU se vinculan con las comunidades para darle respuesta a sus problemáticas.
- Análisis y formulación de las metas y objetivos académicos, todos los actores involucrados en las IEU, deben trazarse metas para alcanzar lo que se han trazado.
- Implementación de las estrategias, aquí los actores que componen las IEU, que ya se han nombrado en párrafos anteriores, deben decidir la direccionalidad de cada institución.
- Control y evaluación.

Considerando esto, al surgir la pandemia COVID-19, la UNERMB corría el riesgo que buena parte de la planificación estratégica establecida se perdiera, no significa que dicha estrategia no sirviera o no protegiera a la universidad de esa situación para cumplir sus objetivos, pero sí es obligatorio que deba ser reestructurada debido al impacto significativo que la situación está causando en algunas universidades. Para Guerrero (2021), la planificación estratégica en tiempos de pandemia COVID-19, las universidades deben generar una transformación en las capacidades y atributos que la ayuden a enfrentar los cambios contar con los instrumentos necesarios para dar respuestas a los retos, o simplemente abordar un proceso de transformación que les permitan enfrentar situaciones inesperadas.

Desde esta visión, las universidades son reconocidas cada vez más como instituciones que impulsan los avances de la sociedad, es por eso que son:

un instrumento de desarrollo de un país, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y la calidad de vida. El desafío para las IEU es el de enfrentar un mundo, en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación. En este sentido, se hace imprescindible la necesidad de buscar herramientas organizacionales y funcionales que impulsen el desarrollo de la universidad, para obtener la calidad, como un objetivo supremo en la

comunidad universitaria (López et al., 2017).

Tomando en cuenta lo anterior, se debe hablar de la gestión universitaria y contemplar la calidad en las que estas instituciones desarrollan su proceso productivo, para esto es necesario decir que, la calidad es una tendencia de gestión, que se ampara en el precepto de la satisfacción del cliente externo e interno, lo que implica la transformación de todos los elementos que componen la organización, aunado al compromiso de todos sus miembros, Lara y Del Canto, (2016), analizan que una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo, que es su misión. Funciona mediante normas que han sido dispuestas para estos propósitos.

Siguiendo el tema de investigación, Calle et al., (2020), hace ver la importancia que tiene la planificación estratégica para la organización, como el plan maestro, en el cual, la dirección recoge las decisiones estratégicas que ha adoptado respecto a lo que hará en los próximos años y que todos los trabajadores deben conocer para lograr ser competitivos, de todo esto depende que las organizaciones satisfagan los objetivos y metas estratégicas.

En el contexto actual, marcado por la crisis y la reciente pandemia de COVID-19, la planificación estratégica cobra especial relevancia para la UNERMB ya que permite establecer metas claras a corto y largo plazo, identificar el camino para alcanzarlas y personalizar el proceso de acuerdo a las capacidades y responsabilidades del personal, asignando a cada integrante tareas con las que pueda tener éxito.

Las ventajas de una planificación estratégica efectiva en la UNERMB son:

- Mejora la toma de decisiones: Permite tomar decisiones informadas y proactivas basadas en un análisis profundo del entorno y las capacidades de la universidad.
- Aumenta la eficiencia y la eficacia: Optimiza el uso de recursos y maximiza las posibilidades de éxito.
- Promueve la adaptación al cambio: Facilita la adaptación a las nuevas necesidades y demandas del entorno.
- Fortalece la competitividad: Permite a la UNERMB diferenciarse de otras universidades y posicionarse mejor en el mercado educativo.
- Asegura la sostenibilidad: Garantiza la viabilidad de la universidad a largo plazo.

Lo anterior se enlaza con la idea que presenta Murillo (2019), quien manifiesta la gestión universitaria tiene gran importancia, como concepto sistematizador e integrador de la universidad respecto de su entorno. De aquí que, las universidades siempre van a estar presionadas para convertirse más efectivas y eficiente, todo esto va a darse si los actores tienen en su gestión la planificación estratégica. Y esto va de la mano con lo sustentado por Falcón (2016) de reconocer que la gestión universitaria debe incluir la base de estructura funcional que sustenta los procesos académicos de formación profesional, a lo interno, y la capacidad de generación de soluciones a problemas nacionales con impacto en el desarrollo regional y nacional, a lo externo.

Según la gestión debe verse como un proceso de cambio en las organizaciones, para que

se lleve a cabo con éxito, se debe implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, estos indicadores deben reflejar resultados óptimos en mediano y largo plazo. Autores, como por ejemplo (Gladwell, citado por Díaz, 2016), señalan por su parte que el cambio tiende a ser un evento abrupto, un quiebre en relación a lo previamente existente, gozando de una naturaleza contagiosa, ya que todo cambio induciría la emergencia de nuevos y sucesivos cambios, generándose a menudo un efecto mariposa, donde pequeños cambios pueden ser causa inicial de grandes efectos.

Así también, Falcón (2016), aporta que las teorías de gestión son una colección de ideas que recomiendan reglas generales sobre cómo gestionar una organización o negocio. Se debe agregar que las teorías de gestión abordan cómo los supervisores implementan estrategias para lograr las metas organizacionales y cómo motivan a los empleados para que se desempeñen a su máxima capacidad.

Ahora bien, la teoría de gestión administrativa fue abordada por Henri Fayol, quien desarrolló esta teoría cuando examinó una organización a través de la perspectiva de los gerentes y las situaciones que podrían encontrar. Creía que los líderes tenían seis funciones principales: pronosticar, planificar, coordinar, mandar y controlar y desarrolló principios que delineaban cómo los líderes deberían organizar e interactuar con sus equipos. Esta teoría es necesaria considerarla en esta investigación porque esta trata sobre la planificación estratégica en la UNERMB en tiempos de pandemia por el covid-19, mirando hacia la gestión universitaria desde los procesos administrativos.

Siguiendo con la teoría de la gestión administrativa González, et al, (2020), es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

**Planificación:** es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.

**Organización:** consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.

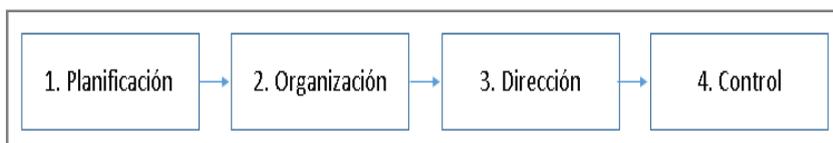
**Dirección:** Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.

**Control:** Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

A continuación, la figura 2 presenta las funciones de la Gestión Administrativa:

**Figura 2**

*Funciones fundamentales de la Gestión Administrativa.*



**Fuente:** González et al. (2020).

Debe considerarse entonces, la gestión universitaria administrativa en tiempos de pandemia por el COVID-19, las universidades debieron utilizar el proceso de toma de decisiones que:

se fundamentan en elegir la mejor opción, o al menos la que se considera correcta, dentro de un conjunto de alternativas y para ello es necesario contar con una visión amplia sobre las condiciones dadas y las diferentes variables que podrían influir positiva o negativamente, al seleccionar la opción acordada, debido a que la finalidad de esta acción es cumplir una meta u objetivo planificado (Castillo, 2020).

En atención a lo anterior se especifican las funciones administrativas que se sugieren llevarse a cabo en los procesos administrativos desde la gestión de la UNERMB:

Planificación: para decidir sobre los objetivos de la UNERMB, sus planes para alcanzarlos y la programación de actividades.

- Organización: de los recursos y actividades para alcanzar los objetivos, de la distribución del trabajo entre el personal administrativo, obrero y docente, de órganos y cargos, de la atribución de autoridad y responsabilidad dentro de la UNERMB.
- Dirección: para designar los cargos a funcionarios de la UNERMB. Su comunicación, el estilo de liderazgo y la motivación del personal.
- Control: comprende la definición de estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones, y garantizar que se realice la planeación en la Institución.

El presente trabajo expone el deber ser del proceso administrativo que la UNERMB, como institución universitaria, debe seguir para alcanzar una gestión eficaz en sus funciones. En este sentido, es fundamental considerar las herramientas de gestión mencionadas por el autor, las cuales van más allá de la figura de Rectores, Vice-Rectores y la Secretaría de Gestión. En la actualidad, las IEU requieren de actores estratégicos que guíen al personal administrativo, obrero y docente hacia el logro de los objetivos planteados, empoderándolos y tomando en cuenta el contexto en el que se desenvuelven.

## MÉTODO

El enfoque escogido para esta investigación es el cualitativo y según Sánchez (2019), estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados, este enfoque se ha escogido porque se ha querido investigar sobre la planificación estratégica en la UNERMB desde una mirada interpretativa y descriptiva, para luego cimentar una teoría emergente en cuanto a la planificación estratégica como herramienta de gestión universitaria desde los procesos administrativos en tiempos de pandemia por el COVID-19. El paradigma es el interpretativo, este se fundamenta en las subjetividades y da cabida a la comprensión del mundo desde la apropiación que de él hacen los individuos (Miranda y Ortiz, 2020). Se ha tomado este paradigma porque se quiere develar, describir e interpretar la planificación estratégica en la UNERMB desde gestión universitaria. En cuanto al método es el fenomenológico, según Mendieta y Ramírez (2014), este método se funda en la exposición de las experiencias de vida, con relación a un suceso, desde la representación del sujeto que se está estudiando, Edmund

Husserl, este método es el idóneo para esta investigación porque se quiere interpretar el fenómeno de la UNERMB, lo que hay más allá de la función de la gestión universitaria en tiempos de pandemia por el COVID-19.

En el orden de las ideas anteriores, el esquema metodológico propuesto por (Husserl citado por Mendieta y Ramírez, 2014) involucra el juego de cuatro momentos: a) aplicar la epojé, (suspensión de todo lo que se tenga por válido, sin embargo esto no quiere decir que se esté negando o eliminando todo lo que estos sujetos tengan en sus vidas como científicos), b) un momento descriptivo en el que se analiza la intencionalidad y el ser en el mundo, c) la reducción, que se interpreta como el paso del momento descriptivo de la estructura fenoménica para lograr establecer patrones la esencia y d) la constitución que son los pasos objetivantes que se dan para construir el conocimiento.

En cuanto a las técnicas e instrumentos para la recolección de información se han considerado dos (02) técnicas cualitativas para la recolección de la información, una es la observación participante (Fuster, 2018) y otra es la entrevista no estructurada, según Cardenal (2016), es importante decir que, cuando la investigación es bajo el paradigma interpretativo, se trabaja eminentemente con datos cualitativos. Las técnicas de recogida de información tienen un carácter abierto originando multitud de interpretaciones y enfoques. Lo habitual es que se combinen en él preguntas directas (¿Entra dentro de sus cometidos el control y la supervisión del personal?), preguntas indirectas (¿Cuáles serían los distintos cometidos que requiere su puesto de trabajo?) y formulaciones generales sobre las cuestiones a tratar (del tipo: Cometidos y tareas principales), que dan libertad al entrevistador para plantear la cuestión como convenga a la situación y al entrevistado.

Los informantes clave, según Izcarra (2017), son el conjunto de individuos con características comunes que forman parte de un contexto donde se quiere investigar un evento. De tal manera, ellos son personas involucradas directamente con el campo de estudio, es decir, el escenario educativo de la UNERMB, específicamente de la Dirección de Planificación. La representatividad de estas muestras cualitativa no reside en la cantidad, sino en las posibles proporciones subjetivas (valores-creencias-motivaciones) de los sujetos respecto a un objeto o fenómeno determinado. Misma actitud se obtiene de Vicuña (2018) que la muestra en la investigación cualitativa no obedece a criterios de representación numérica, sino que se da un muestreo intencional cuyo propósito es seleccionar sujetos que puedan aportar información relevante para un estudio en profundidad.

## Cuadro 1

### *Sujetos ejecutores de la investigación*

Seudónimo	Dependencia	Años de Experiencias	Condición Laboral
Planificación	Dirección de Planificación	14 años	Personal Fijo
Gestión	Dirección de Planificación	01 años	Personal Contratado
Control	Dirección de Planificación	12 años	Personal Fijo
Ejecución	Dirección de Planificación	09 meses	Personal Contratado

En cuanto a la validez en la investigación cualitativa según Flores (2019), se refiere a algo que ya ha sido probado. La fiabilidad para Hernández, et al., (2014), es un instrumento de medición y se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. En el caso particular de esta investigación, se ha utilizado la confiabilidad externa porque se estudió una realidad en tiempos o situaciones diferentes. Las categorías, Flores (2019), considera que la categoría debe ser el centro del proceso o fenómeno. Las categorías que se enuncien en esta investigación servirán para cimentar una teoría emergente que explique la actitud del colectivo de la UNERMB en cuanto a la planificación estratégica como herramienta de gestión universitaria desde los procesos administrativos en tiempos de pandemia por el COVID-19.

Para la categorización establecida en esta investigación, inicialmente se organizaron los datos recopilados, después se procedió a las categorías iniciales que surgieron de los propósitos de la investigación, para esto se consideraron dos (02) categorías las cuales son: 1. planificación estratégica en la UNERMB; y 2. Gestión universitaria en tiempos de pandemia por el COVID-19.

## RESULTADOS

En esta sección del artículo, se presenta la información recopilada a través de la investigación realizada. Los resultados se exponen de forma clara, concisa y organizada:

Para analizar los datos, se generó una serie de afirmaciones prácticas con diferentes alcances e inferencias. Estas afirmaciones se basan en las observaciones y entrevistas realizadas al personal administrativo de la UNERMB, quienes actuaron como sujetos ejecutores del estudio.

Este proceso de recopilación de datos permitió realizar una verificación eficaz de diversas proporciones y reflexiones para el análisis. La información obtenida a partir de las observaciones y entrevistas se interpretó para comprender mejor la situación en la UNERMB.

Lo anterior, hace citar a Hernández et al (2014), quienes colocan al investigador cualitativo en el camino de su trabajo de campo, pues estos autores manifiestan claramente que, los investigadores recolectan y analizan casi para ser lo mismo; la investigación no es lo mismo porque cada estudio requiere de una única estrategia”, es decir, el investigador no debe perder de vista la recolección de información, teniendo en cuenta la estrategia que facilite la obtención de un diagnóstico.

Estos autores argumentan que lo principal que sucede en el análisis de información es que suministran datos no estructurados a los que se les da estructura. Estos son muy diferentes, pero básicamente consisten en el análisis del investigador y los informes de los participantes, en otro sentido. Es decir que, al analizar la información de forma cualitativa, se debe encontrar significado en los datos respecto al propósito dado por el investigador.

### **Algunas argumentaciones de los sujetos ejecutores: Reflexiones del investigador**

- La gestión universitaria se debe los procesos positivos que lleva a cabo la universidad.
- Los recursos, procesos y resultados en la UNERMB contribuyen positivamente al desarrollo de la universidad en tiempos de pandemia por el COVID-19.
- La Universidad debe plantearse metas y objetivos para lograr indicadores positivos.
- Existe la falta de recursos para contribuir positivamente al desarrollo de la universidad.

-Hablan de la gestión universitaria como un proceso efectivo donde deben plantearse metas y objetivos para la solución de problemas a través de la vinculación de la universidad con las comunidades.

-La gestión académica pudiera ser un proceso de cambio para la universidad.

-La línea universidad productiva es una línea que lleva a una Universidad activa después de la pandemia por el COVID-19.

-La gestión universitaria busca el direccionamiento de planes para un buen desarrollo.

-La planificación estratégica en tiempos pandemia por el COVID-19 no es más que plantearse objetivos y metas para cumplir organizadamente las funciones y que es importante tomarlos en cuenta.

-Las metas y objetivos serían alcanzar que el personal administrativo de la UNERMB logre el conocimiento.

-Desconocimiento de la misión y visión de la UNERMB.

-Participación en la elaboración de planes de acción para la eficiencia universitaria.

-Falta de formación para enfrentar retos en la universidad.

-La planeación estratégica debe ser para la UNERMA de vital importancia porque esta busca el direccionamiento hacia la eficiencia.

-Desconocimiento de los análisis interno y externo de la universidad.

-La planificación estratégica busca la eficiencia.

-Desde la UNERMB no se han generado objetivos y metas por el cuerpo docente.

-Falta de interés para conocer la visión y misión de la UNERMB.

-La planeación estratégica para la UNERMB es muy importante, porque la hace una institución eficiente.

### **Interpretación de los hallazgos**

En esta sección se presenta la interpretación de los hallazgos del estudio, combinando el proceso de recolección de datos y las entrevistas para comprender el comportamiento, deseos, valores y pensamientos de los líderes y del personal del Departamento de Planificación de la UNERMB. Los informantes clave revelaron que la UNERMB no lleva a cabo procesos sistemáticos de desarrollo e implementación de planes para alcanzar sus objetivos. Esta falta de planificación regular afecta la eficiencia y el crecimiento de la universidad.

La gestión universitaria, vista por los actores de la institución como el desarrollo de planes para derrotar la ineficiencia, es crucial para la UNERMB. La planificación estratégica define el rumbo y la dirección que la universidad debe seguir para alcanzar sus metas de crecimiento económico, humano o tecnológico.

Otro resultado interesante, tiene que ver con los objetivos y metas de la UNERMB, estos se centran en eliminar las deficiencias en sus procesos internos. El personal de la Dirección de Planificación propone objetivos y metas para alcanzar la eficiencia y la excelencia universitaria. Los informantes también mencionaron que las metas buscan un mejor desempeño laboral y la eficiencia general de la universidad.

En este sentido, no podía faltar lo que se consiguió con la formulación de análisis internos y externos de forma eficiente en la UNERMB esto es importante en el proceso de la gestión, la institución implementa políticas de gestión para llegar a la eficiencia, añadiendo que los planes de

acción que deciden la direccionalidad de la UNERMB, según los informantes dejaron claro que en esta institución no se realizan actividades para la elaboración de dichos planes.

Finalmente, la falta de planificación estratégica en la UNERMB afecta su eficiencia y crecimiento. Por lo que, es necesario un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes que incluya análisis internos y externos, así como la elaboración de planes de acción claros y objetivos.

### **Teoría emergente y su aplicación en la UNERMB**

La planificación estratégica en las universidades, como la UNERMB, juega un papel crucial al brindar herramientas para evaluar, monitorear y medir los resultados tanto académicos como administrativos. Esta planificación permite a la institución sentar las bases para el progreso continuo y adaptarse a las cambiantes necesidades del entorno. Aunado a esto es imprescindible mencionar la importancia de aplicar la teoría emergente de la planificación estratégica en la UNERMB:

**Control de procesos internos y externos:** la planificación estratégica permite a la UNERMB controlar y optimizar sus procesos internos y externos, asegurando un funcionamiento eficiente y eficaz.

**La Identificación de problemas y metas:** la planificación estratégica ayuda a identificar los problemas que enfrenta la institución y a establecer metas alcanzables en el ámbito académico y administrativo.

**Involucramiento de toda la comunidad universitaria:** este debe ser un proceso participativo, ya que la planificación estratégica involucra a todos los actores de la UNERMB, desde el personal docente y administrativo hasta los estudiantes y la comunidad en general.

### **Elementos clave de la planificación estratégica en la UNERMB:**

Para llevar a cabo la planificación estratégica que ha surgido de la teoría emergente de la presente investigación se sugieren agregar algunos elementos:

**Definición de la visión y la misión:** la UNERMB debe definir claramente su visión (lo que quiere ser) y su misión (cómo logrará su visión).

**Análisis de la situación actual:** es fundamental realizar un análisis profundo de la realidad interna y externa de la UNERMB para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta.

**Formulación de metas y objetivos estratégicos:** a partir del análisis de la situación actual, se deben establecer metas y objetivos estratégicos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido.

**Implementación de estrategias:** la UNERMB debe seleccionar e implementar las estrategias más adecuadas para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

**Control y evaluación:** es fundamental realizar un seguimiento continuo del proceso de planificación estratégica y evaluar sus resultados para garantizar su eficacia.

Igualmente, se propone un modelo basado en los elementos de la planificación estratégica, que incluye:

Definición del "qué": concreción de las aspiraciones de la comunidad universitaria.

Evaluación de la situación actual: Análisis objetivo del entorno interno y externo de la UNERMB.

Definición del "cómo": formulación de estrategias, políticas y acciones para alcanzar los resultados deseados.

El modelo propuesto, basado en los elementos clave de la planificación estratégica, puede ayudar a la UNERMB a mejorar su gestión, alcanzar la calidad educativa y orientarse hacia un futuro próspero.

## DISCUSIÓN

En cuanto a las experiencias del investigador, el análisis de datos se basa en la generación de afirmaciones prácticas de diversos alcances e inferencias, a partir de las observaciones y entrevistas realizadas al personal administrativo de la UNERMB. Este proceso permitió verificar y reflexionar sobre los datos, tal como lo plantean Hernández et al. (2014).

En cuanto a las entrevistas, revelaron la necesidad de fortalecer la planificación estratégica en la UNERMB, con mayor participación de todos los actores, mejor formación y conocimiento de la misión, visión y análisis del entorno.

La teoría emergente resultado de esta investigación propone controlar y optimizar los procesos internos y externos, identificar los problemas y establecer metas alcanzables, lo que finalmente, debe llevar a involucrar a toda la comunidad universitaria. También, resultó interesante el modelo de planificación estratégica propuesto incluye la definición del qué (se quiere lograr), evaluar la situación actual y analizar los objetivos del entorno interno y externo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, y por último y no menos importante, definir el cómo para lograr la formulación de estrategias, políticas y acciones para alcanzar resultados deseados.

Los hallazgos de la investigación se encuentran alineados con lo planteado por Sánchez y Zúñiga (2023) quienes resaltan la importancia de la planificación estratégica para enfrentar procesos de cambios, que apunten al éxito de las organizaciones. Sin embargo, la investigación también aporta nuevos elementos, como la necesidad de contextualizar la planificación estratégica a las características y necesidades específicas de la UNERMB, en este caso, en el contexto de una pandemia.

## CONCLUSIONES

El estudio confirma la importancia de la planificación estratégica como herramienta para la gestión universitaria efectiva, especialmente en tiempos de crisis. Igualmente, se concluye la necesidad de fortalecer la planificación en la UNERMB.

Se evidencia también, la necesidad de vigorizar la planificación estratégica en la UNERMB, con mayor participación de todos los actores, mejor formación y conocimiento de la misión, visión y análisis del entorno. Sin embargo, el estudio también pudo descubrir debilidades en la gestión actual como falta de recursos, de formación para enfrentar los retos actuales y el

desconocimiento de la misión, visión y análisis del entorno por parte del personal administrativo.

También se identificaron oportunidades de mejora, como la implementación de una gestión universitaria más efectiva que involucre la planificación de metas y objetivos para solucionar problemas a través de la vinculación con las comunidades. Se logra el propósito del estudio y se cimienta una teoría emergente sobre planificación estratégica desde una mirada fenomenológica a la gestión universitaria en tiempos de crisis.

Finalmente, se concluye que el estudio realizado en la UNERMB confirma la importancia de la planificación estratégica para la gestión universitaria efectiva, especialmente en tiempos de crisis y de pandemias. Se identifican debilidades y oportunidades de mejora en la planificación actual de la UNERMB, así como aportes a la teoría sobre la planificación estratégica en contextos de crisis.

## REFERENCIAS

- Calle, M., España, I., y Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300083&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300083&lng=es&tlng=es).
- Castillo, S. (2020). Gestión universitaria administrativa y económica en tiempos de pandemia (COVID-19). *Revista Venezolana de Gerencia*, 3. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33351>
- Cardenal, M. (2016). Guía de Diseño de la Entrevista y Grupo de Discusión. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. [https://www.researchgate.net/publication/301548753\\_GUIA\\_DE\\_DISENO\\_DE\\_LA\\_ENTREVISTA\\_Y\\_GRUPO\\_DE\\_DISCUSION](https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISENO_DE_LA_ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION)
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica, editorial Pearson, novena Edición. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. <https://journals.openedition.org/laboreal/2314>
- Falcón, C. (2016). Un Nuevo Modelo de Gerencia y Gestión Académico Administrativo para la universidad venezolana. <http://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1661>
- Flores, E. (2019). resignificación de la investigación universitaria: Una Mirada desde la Solución a los Problemas Sociales. Universidad Politécnica Territorial del Zulia, UPTZ, Venezuela. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662985004/html/>
- Fuster, D. (2018). Investigación Cualitativa: Método Fenomenológico Hermenéutico. <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/a10v7n1.pdf>
- García, G.; Durán, S.; Cardeño, E., Prieto, R; García, E.; Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

- González, S. Viteri, D. Izquierdo, A. Verdezoto, G. (2020). Modelo de Gestión Administrativa. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. Cuba. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci\\_abstract](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_abstract)
- Guerrero, D. (2021). La estrategia, herramienta útil para enfrentar la crisis generada por el covid-19. Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/25718>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). México D. F.: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Izcara S. (2017), Manual de investigación cualitativa. Editorial Fontamara. <https://www.researchgate.net/publication/271504124>
- Lara, D., Del Canto, P. (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. Sapienza Organizacional [en línea]. 2016, 3(6), 65-92. ISSN: 2443-4256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056828004>
- López, Y.; Díaz M.; y González, M. (2017). El sistema de gestión universitario: retos y perspectivas en la formación del profesional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. <https://www.redalyc.org/journal/3606/360670686003/360670686003.pdf>
- Mendieta, G. y Ramírez, J. (2014). La Fenomenología desde la Perspectiva Hermenéutica de Heidegger: Una Propuesta Metodológica para la Salud Pública. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v33n3/v33n3a14.pdf>
- Miranda, S., y Ortiz, J. (2020). Los Paradigmas de la Investigación: un Acercamiento Teórico para Reflexionar desde el campo de la Investigación Educativa. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672020000200164](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672020000200164)
- Murillo M. (2019): Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. <https://bit.ly/3POVvbj>
- Navarrete, M., Cevallos, S., Rodríguez, Espinosa, M. Planificación estratégica. <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Olivero, N., Andrade, M. Ortega, D. (2023). Gestión por competencias desde la perspectiva de la gerencia universitaria una mirada fenomenológica. <https://metropolis.metrouni.us/index.php/metropolis/article/view/125>
- Universidad Nacional Experimental "Rafael Marial Baralt" (UNERMB) (s/f). Organigrama funcional. <https://unermb.web.ve/autoridades/organigrama-funcional/>
- Rivera, R. (2022). Planificación estratégica y gestión administrativa de una fundación de la ciudad de Guayaquil, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109390>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Perú. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162019000100008](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008)

Sánchez, K. y Zúñiga, H. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. <file:///C:/Users/yamil/Downloads/1150-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2247-2-10-20230621.pdf>

Vicuña, M. (2018). Inclusión Educativa como Política Pública desde la Perspectiva de los Ejecutores: Una Mirada Decolonial. Tesis de Grado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9181913.pdf>