



# Investigación



**Estratégica**

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA Serie Diálogos del Postdoctorado

Volumen 4 No. 1

Publicación correspondiente a la serie de libros y revistas arbitradas del  
Fondo Editorial de la Universidad Bicentennial de Aragua (FE-UBA)



Autores: G. Muñoz; E. Baptista; N. Alfonzo; H. González; M. Mejías; H. Hernández; C. González; E. González y J. Bricrño

Primera Edición: Junio, 2018  
San Joaquín de Turmero, Venezuela

Depósito Legal: pp200203AR289

ISBN: 1690-3064

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

Fecha de Aceptación: Marzo, 2018  
Fecha de Publicación: Junio, 2018

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados, siempre que se indique expresamente la fuente.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## AUTORIDADES

**Basilio Sánchez Aranguren**

Rector

**Antonia Torres V**

Vicerrectora Académica

**Gustavo Sánchez**

Vicerrector Administrativo

**Edilia Papa**

Secretaria

La **Serie Dialogo del Postdoctorado** es una publicación correspondiente a la colección de libros y revistas arbitradas de la Universidad Bicentennial de Aragua (UBA), dirigida a Docentes e Investigadores de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para la investigación universitaria, desarrollados por los participantes de los Programas Postdoctorales que se realizan en la Universidad. Es una publicación periódica trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## **COMITÉ EDITORIAL**

Dra. Crisálida Villegas (UBA)

Dra. Sandra Salazar (UC)

Dr. Yordis Salcedo (ATM)

Dra. Mirian Mejías (UNESR)

## **PORTADA**

Dr. Yordis Salcedo

## **DIAGRAMACION Y COMPILACION**

Dra. Nohelia Alfonzo

Dr. Yordis Salcedo

## **FORMATO ELECTRONICO**

Dra. Yosella Valdez

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA. UNA PROPUESTA TRANSCOMPLEJA.....</b>	<b>4</b>
Gustavo Adolfo Muñoz Cuenca	
La investigación estratégica: Una opción	
Metodológica transcompleja.....	19
Eva Baptista	
<b>II LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS CIENCIAS JURÍDICAS.....</b>	<b>27</b>
Persovisión de la Investigación Estratégica.....	27
Nohelia Alfonso	
Investigación Estratégica Transcompleja en la Formación Policial.....	36
Hernán A., González	
<b>III LA GERENCIA Y LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>41</b>
Gerencia y Convivencia Universitaria: Una Interpretación desde la Investigación Estratégica.....	41
Miriam Mejias Merlo	
Investigación y Gerencia Estratégica.....	49
Héctor Hernández	
Investigación Estratégica en las Competencias Gerenciales: Una Posibilidad Transcompleja en el Sector Universitario.....	53
Carmen Sofía González	
La Investigación Estratégica: Un Aporte desde las Ciencias Administrativas.....	59
Edgar Francisco González	
La investigación estratégica. Una cosmovisión intelectual.....	67
Juan Carlos Briceño	
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>70</b>

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## INTRODUCCION

Los contenidos que aparecen incluidos en el presente libro constituyen el resultado de las reflexiones teóricas y prácticas de los autores, algunos de estos participantes del Postdoctorado de Investigación de la Universidad, agrupados alrededor del Dialogo Transcomplejo, facilitado por el Dr. Gustavo Muñoz Cuenca. Parte de algunos de estos temas han sido previamente publicados como parte de artículos. Otros son totalmente originales.

Como esta obra constituye el resultado de una práctica investigativa reflexiva y problematizadora, en la misma se producen ciertas reiteraciones de contenido que devienen complementariamente de un análisis más complejo en la búsqueda de sus Múltiples aristas, lo cual coadyuva a una mejor comprensión del tema. En tal sentido, no pretende ser un análisis exhaustivo.

Cuando se decide elaborar el libro acerca de la Investigación Estratégica, el propósito era profundizar en un tema poco conocido, al menos para el grupo que participo en esta obra colectiva. No se sabía la dificultad que iba a presentar ya que se consigue poca información acerca del tema. Algunos pocos materiales elaborados por el Dr. Gustavo Muñoz, su principal proponente y algunos de sus discípulos; así los materiales que relacionan la investigación con la planificación y la gerencia estratégica.

No obstante, fue satisfactorio encontrar un Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB, 1996 citado por Sandoval, 2015), el cual tiene más de 20 años de funcionamiento. Así como en el marco de la proliferación de concepto producto de la complementariedad metodológica, el concepto de Investigación Multiestratégica, que fue tempranamente descartado por no dejar lo suficientemente

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

claro que lo que se estaba planteado es la combinación de métodos (cuantitativo y cualitativo) y no tanto combinación de estrategias.

En este sentido, la investigación posee un arsenal importante de concepciones teóricas y metodológicas que le sirven de sustento para la fundamentación de los temas de pesquisa, así como para el descubrimiento de nuevos conocimientos, a partir de datos, hechos e información original y su correspondiente interpretación.

Al respecto Gutiérrez (1991) define la investigación como " el conjunto de decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizarse...Está asociada a las estrategias específicas, siendo un arreglo de condiciones para recopilar y analizar información, de modo que permite alcanzar el objetivo a través de un procedimiento" (p.89). Como se puede ver, se adecua muy bien a la investigación estratégica. Por su parte, para el PIEB citado por Sandoval (2015) es un nuevo estilo de producción de conocimientos basado en la identificación y articulación de dimensiones, niveles, etapas y operaciones de investigación; creando condiciones para que los equipos de investigadores desde sus perspectivas teóricas, realicen análisis concretos e innovadoras aproximaciones metodológicas a sus temas de estudio. Es una investigación socialmente relevante.

En este sentido, la transcomplejidad constituye una manifestación de las tendencias integradoras que ocurren en la investigación, lo cual presupone una concepción de mayor complejidad en lo teórico y lo metodológico, lo que permite estudios más completos, profundos y esenciales. En consecuencia, la investigación estratégica puede asumirse como un método más en las múltiples posibilidades de combinación que presentan los multimétodos en la cosmovisión de complementariedad metodológica que plantea el enfoque transcomplejo.

El libro se estructura en tres capítulos, el primero, El paradigma de la investigación estratégica, una propuesta transcompleja. En este Gustavo Muñoz plantea los elementos que caracterizan a su juicio esta postura paradigmática,

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

asumiendo la ontología sistémica y la complementariedad como los principios que permiten asociarla a la transcomplejidad. En este capítulo también se ubican los planteamientos de Eva Baptista que asocia los aportes de diferentes tipos la estrategia a la investigación y asemeja al investigador a las diversas características del estratega en un proceso de complementariedad.

El segundo capítulo la Investigación Estratégica y las Ciencias Jurídicas agrupa los aportes de Nohelia Alfonzo que asemeja la investigación estratégica a un proceso de Investigación acción participativa y ejemplifica con un caso que involucra la privación de libertad por cuestiones políticas. Por su parte, Hernán González trata de aplicar la en una investigación estratégica en la formación de funcionarios policiales.

En el tercer capítulo la Gerencia y la Investigación Estratégica se agrupan los aportes de Mirian Medina, que asume la Investigación estratégica como un tipo de Investigación cualitativa de carácter etnográfica y lo asocia al estudio de la gerencia universitaria. Por su parte, Héctor Hernández, asume que la investigación estratégica fortalece a la gerencia. Carmen González ve la investigación estratégica como una posibilidad transcompleja en la gerencia en contextos universitarios. Edgar González hace un análisis donde que evidencia los aportes de las ciencias administrativa a la investigación estratégica, que plantea como un tipo de investigación cualitativa etnográfica y participativa. Finaliza este capítulo Juan Carlos Briceño con una caracterización del investigador estratégico como estratega. La diversidad de aportes, con los cuales se puede estar de acuerdo o no, aseguran material para la reflexión; en tal sentido se aspira que la lectura del Libro contribuya en la formación de investigadores y a profundizar en el área, promoviendo nuevas modalidades investigativas que aporten al pensamiento transcomplejo.

**Crisálida Villegas G**  
**FEUBA**

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## I. PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA UNA PROPUESTA TRANSCOMPLEJA

**Gustavo Adolfo Muñoz Cuenca**

Para nadie es un secreto, que el mundo de hoy se caracteriza por las complejas interconexiones de orden político, económico, social y multicultural, las cuales se inscriben en una globalidad y en el juego contradictorio de las posibilidades del conocimiento en el contexto de una era planetaria. En la actualidad, el debate epistemológico en el campo de las ciencias sociales, significa un gran desafío debido al abismo entre los valores sociales existentes, la capacidad de las instituciones para crear nuevos espacios de reflexión, y la propia complejidad del ser humano.

Esto explica que el investigador de la realidad social debe pasar por desentrañar las complejidades presentes, tanto en el mundo del conocimiento objetivo, como en el plano de la subjetividad, entendida ahora como expresión emergente de la realidad creada, vale decir, las consideraciones de las manifestaciones de toda evolución mental, tanto individual como colectiva, lo que implica pensar y repensar la realidad desde una perspectiva investigativa profunda acerca de las relaciones existentes entre sujeto, realidad y conocimiento.

Para intentar describir y descubrir todas estas complejas conexiones, se requiere ensayar una nueva arquitectura del pensamiento, un nuevo paradigma que ayude al investigador a transformar su modo de pensar, percibir y valorar la realidad y sus múltiples manifestaciones, es decir, donde la comprensión integre y trascienda lo meramente explicativo, entendiendo que no existe comprensión sin explicación en las ciencias humanas, en tanto todo lo que depende de la comprensión, también puede depender de la explicación, a condición de que ésta no ahogue a la comprensión, según lo planteado por Martínez (1996).

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Por ello se insiste en que, pensar la investigación educativa y el aprendizaje desde una perspectiva transcompleja, se inicia con el planteamiento de una crisis del paradigma de la razón moderna el cual se centra en un solo modo de ser, de pensar, de producir y de reproducir la vida, el hombre y la humanidad.

En la intención que ocupa, y para dar claridad al término que se ha de usar, es necesario señalar, que desde siempre se ha establecido (Muñoz, 2007) que paradigma es un marco conceptual para la indagación de una situación anómala, cuyos niveles de respuesta, caracterizados por su originalidad y creatividad, no son demostrables en y por sí mismos, sino a través de su acción, el mismo surge del conocimiento, la práctica y el uso de la situación que lo genera.

Por ello se puede sostener que, lo que se requiere en el proceso de investigación de las ciencias humanas, es una nueva metódica más flexible, que emerja de la libertad de pensamiento del investigador para abordar la realidad desde la multidimensionalidad del humanismo, para la búsqueda de nuevas verdades a partir de la duda. Es acercarse a lo más profundo del ser humano para comprender sus complejas relaciones con lo multicontextual, lo que requiere un nuevo paradigma.

A tales fines es necesaria la construcción de un nuevo conjunto de conceptos para lograr explicaciones más integrales de la realidad educativa, desde la perspectiva de la intersubjetividad y lo desconocido del ser humano. Cuando se refiere al arte de pensar en paradigmas, el mejor desafío para un investigador, para un pensador, es justamente adentrarse sin temor alguno en las sombras, al clarooscuro de lo que no está conocido, de lo que es borrosamente intuido. Es por ello, que en el campo de la investigación educativa, desde una óptica transcompleja, cada investigador debe construir y reconstruir su propio episteme.

La transcomplejidad en el campo de la investigación, supone construir una visión acerca de la realidad donde se integra en un solo contexto, métodos,

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

enfoques y conocimientos transdisciplinarios que servirán de guía hacia una realidad indeterminada. Implica además la interacción en un plano de dimensiones humanas, tales como la experiencia, la comunicación, la dialógica y el intercambio del saber abordados desde distintos ángulos de la sabiduría humana.

Connota complementariedad, de allí que los cambios principales de la física moderna que condujo al nacimiento de un nuevo paradigma científico, surgen de la integración metódica de la matemática al campo de la física, y en consecuencia se avanzó hacia una nueva epistemología de las ciencias, extendida luego a otros campos del saber.

La superación de la visión interdisciplinaria de la realidad conduce a una nueva forma de abordar la problemática social, en un contexto más específico, como intentar pensar a la investigación desde la transcomplejidad. El investigador está obligado a superar los límites de la realidad ingenua, salir de la asfixia reduccionista y entrar en la lógica de una coherencia integral, sistémica y ecológica, es decir, penetrar en una nueva ciencia más universal e integradora, verdaderamente transcompleja.

La transcomplejidad opera como una nueva cosmovisión para facilitar las aprehensiones de un fenómeno en un contexto más amplio, conformado por el aporte de distintas disciplinas, como la biología y la química, la matemática y la física, la antropología y la sociología. Esta perspectiva le permite al investigador pensar y reproducir cosmovisiones emergentes, que den cuenta de las relaciones entre individuo, educación y sociedad, desde, hacia y más allá de las disciplinas.

De ahí que la intención del autor de este capítulo de la obra que se presenta es plantear la investigación estratégica como una postura transcompleja asumiendo que pueden asemejarse estas cosmovisiones en atención a una ontología sistémica, una lógica dialéctica y el principio de la complementariedad.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Es importante recordar que la visión sistémica es un enfoque que se caracteriza por concebir todo objeto como una totalidad compleja, o como un componente dentro de un contexto complejo, evitando las visiones unilaterales o sectoriales y las correspondientes soluciones simplistas, todo ello con la finalidad de estudiar la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés.

La ontología sistémica como postulado ordenador del paradigma de la transcomplejidad, invita a pensar realmente de un modo nuevo el temario de la investigación educativa y el aprendizaje, puesto que en este plano el docente investigador debe partir de la premisa según la cual el enfoque sistémico es contrario al reduccionismo de la realidad, por lo tanto la investigación y el aprendizaje como categorías educativas son fenómenos que manifiestan trascendencia sistémica y holística.

En consecuencia, estas categorías cognoscitivas deben ser concebidas como una unidad viviente y dinámica que va más allá de los fenómenos aislados. Por ello, el significado y valor de cada uno de los elementos que definen la ontología de la investigación educativa y el aprendizaje, son eventos que se ubican en la fenomenología sistémica.

El principio de la complementariedad es empleado por Martínez (1996) para explicar la incapacidad humana de agotar la realidad con una sola perspectiva, punto de vista, óptica o abordaje y por ende, el uso de diversos enfoques produce una significativa riqueza al conocimiento obtenido, ya que logra integrar en un todo coherente, los aportes de diferentes personas, filosofías, métodos y disciplinas. Se observa en consecuencia, que el principio de la complementariedad lleva consigo la riqueza de lo complejo y el diálogo entre representantes de diferentes enfoques, pues permite integrar la percepción de la realidad, la superación de la fragmentación del saber y la necesidad de enfocarla desde muchos ángulos para analizar la diversidad de lo real

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Por otro lado, mi formación en física, me permitió trabajar con los planteamientos del físico cuántico Niels Bohr, quien entra en la historia de las ciencias como el pensador de la complementariedad. De Bohr aprendí que, dos propiedades complementarias no se pueden medir simultáneamente con total precisión, de manera que cuanto más precisión se obtiene de una de estas, menos se obtiene de la complementaria.

En su forma más simple expone que dos propiedades o aspectos complementarios no se pueden percibir simultáneamente, de manera que un objeto cuántico se puede presentar solamente en uno de los dos aspectos al mismo tiempo. De forma más escueta: si un objeto se caracteriza de manera tal que la propiedad A toma un valor preciso, entonces siempre existe otra propiedad B cuyo valor está indeterminado.

Como se desarrolla más adelante, la ontología sistémica, la lógica dialéctica y el principio de complementariedad con el cual se asume la cosmovisión del mundo en la investigación estratégica, significan la razón de ser de la triangulación que se propone entre: el discurso del experto de uso, la visión del experto usuario y la subjetividad del investigador como un verdadero estratega.

## **La complejidad como Actitud de Búsqueda**

Morín (1999) define a la complejidad como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que conforman el mundo de lo fenoménico, y sus rasgos son los de ordenar lo inextricable, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre, estrategias para lograr la inteligibilidad.

Para este autor, la conciencia de la complejidad hace comprender que no se podrá escapar jamás a la incertidumbre y que jamás se podrá lograr un saber total. La totalidad es la no verdad, de esta manera se establece que lo que podría sembrarse durante la formación del ser humano es una actitud de búsqueda

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

constante, ya que es difícil llegar a la completud, pero pueden hacerse aproximaciones consecutivas al objeto de estudio, y siempre ser constante en la investigación del porqué de las cosas y fenómenos que vivimos y observamos. La complejidad no es un fundamento, es el principio regulador que no pierde nunca de vista la realidad del tejido fenoménico en la cual estamos y que constituye nuestro mundo. Por lo tanto, pensar desde la complejidad es acercarnos al aparente mundo real, y descubrir lo invisible, algo que siempre ha estado allí pero que jamás fue esculpado por nuestra observación y pensamiento.

Es importante señalar, que se coincide totalmente con quienes sostienen que, el paradigma de la complejidad está en constante cambio, vendrán nuevos conceptos, nuevas visiones, nuevos descubrimientos, y nuevas reflexiones. Representa una apertura teórica, una teoría abierta que requiere cambiar las bases de partida del razonamiento. Es por ello, que es necesario considerar la necesidad de reformar el pensamiento, porque como señala Morin “ejercemos cada vez más pensamientos que mutilan la realidad, que separan las cosas en lugar de conectarlas entre sí.”

La necesidad de un pensamiento complejo, se impone en la medida en que aparezcan los límites, las insuficiencias y las carencias del pensamiento simplista, y la necesidad de estar a la altura de los desafíos actuales. Lo que permitió al autor considerar la necesidad de creación de un método, una manera de pensar, un pensamiento que dialogue con lo real: el pensamiento complejo que se concibe como un pensamiento total, completo, multidimensional, pero que se reconoce en el principio de incertidumbre, como pensamiento no parcelado, dividido, no reduccionista, que reconoce lo inacabado e incompleto del pensamiento.

## **La Transcomplejidad como Episteme**

Schavino (2017) señala que la transcomplejidad es una visión de mundo o episteme, que emerge para dar múltiples posibilidades de reentender y resignificar

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

la realidad, propugnando la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialéctico se complementan en una relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional, partiendo de una explicación de lo transcomplejo, como episteme integradora que vincula la complementariedad, la relacionalidad, la dialógica, la integralidad, la reflexividad y la transdisciplinariedad.

Se plantea así, una visión de pensamiento que le abre paso a lo multidiverso y cambiante, lo cual conduce a un repensar los principios y criterios que explican la ciencia, el método, la educación y la vida misma. La transcomplejidad dibuja la posibilidad de revisión de los dogmas epistemológicos y metodológicos y da opción a una mirada de saberes interconectados en donde desde lo simple se trasciende y se devela lo no visible, superando el reduccionismo, dando así un principio de coexistencia entre paradigmas desde un debate colaborativo más que hegemónico en la construcción de saberes en el que se rescata la relación objetividad subjetividad.

La transcomplejidad constituye una propuesta emancipadora y de transformación tanto del ser como de la realidad, que se construye en una relación dialógica que integra paradigmas, abre paso a la incertidumbre, a nuevos significados y al redescubrimiento ontoepistemológico a partir del cual se estructuran nuevos fundamentos de explicación de la realidad, que rompen con las verdades absolutas, también denominadas falsedades absolutas, para así relativizar las realidades desde la lógica de lo multivariado y difuso.

Es necesario retomar casi textualmente lo expuesto por Schavino (2017) cuando da respuesta a la pregunta: ¿Y con qué se come la transcomplejidad?, señala la autora que: desde el punto de vista ontológico, hay que concebir la realidad que se intenta abordar como multiversa, dinámica, multicausal e indeterminada. Una realidad que integra en sí misma la confusión, la incertidumbre

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

y el desorden, pero no conduce a la eliminación de la simplicidad, por el contrario integra todo aquello que pone orden distinción y precisión.

Si la realidad es asumida de esa manera, debería ser abordada desde un enfoque más amplio e integrador, que en la UBA (2006) se denominó el Enfoque Integrador Transcomplejo. Desde esta visión epistemológica, se debe concebir al conocimiento como un producto complejo y transdisciplinario en permanente transformación y readecuación. Asumir que el conocimiento es aproximativo y producto de una relación dialógica entre explicación, comprensión y transformación.

Desde lo metodológico, se postula que no existen metodologías o métodos únicos para aproximarse a fenómenos complejos. Se promueve una integración metódica, multimétodos y/o transmitidos basados en el trabajo en equipo y la reflexión profunda.

Desde la dimensión teleológica, definir los propósitos, los fines, los objetivos de la investigación para su orientación y óptica paradigmática debe coincidir bajo el principio de la coherencia. Para ello, simplemente no hay recetas teleológicas. Un objetivo redactado transcomplejamente no tiene definición per se. Sin embargo, se debería tomar en cuenta la existencia de un objetivo orientado a comprender, uno dirigido a explicar y otro dirigido a transformar. El cumplimiento de estas tres fases conlleva completar el círculo transcomplejo.

## **El Paradigma de Investigación Estratégica**

No se trata de imponer por moda otros paradigmas o paradigmas emergentes, lo que se quiere es que se permita la reflexión y el análisis profundo del hecho a investigar, con relación a sí mismo, a sus circunstancias y posibilidades, en el escenario correspondiente y con los actores que en éste participan, entendiendo que los procesos de generalización no dependen de cómo se estudia el hecho, sino del hecho en sí mismo.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Por ello la investigación estratégica es un constructo que presenta una posición tanto epistemológica como axiológica, en donde se resume la experiencia del autor acumulada en el campo de la investigación, queriendo ser una posibilidad de acción para la proposición y desarrollo de trabajos que den al investigador la satisfacción de conocer la realidad que está estudiando, en su verdadera dimensión y con la subjetividad que es imposible evitar, pero sí muy necesario determinar y delimitar. Se asumen de la planificación estratégica los conceptos básicos de: escenario, actores, nudos críticos, vectores solución, para ello es necesario que el investigador asuma un rol de estratega.

En el orden pragmático, la investigación estratégica requiere del planteamiento de las interrogantes básicas, las cuales serán el punto de partida del trabajo de investigación, y encontrarán en los expertos de uso y los expertos usuarios su mayor apoyo. Los primeros suministrarán el sustento teórico y los segundos suministrarán la data requerida en el escenario correspondiente. Es así como el discurso del experto de uso, se contrastara con la opinión del experto usuario, en función de los objetivos propuestos.

Todo esto, porque se ha encontrado que, hasta ahora, las definiciones y postulados, han correspondido sólo a las personas diestras en el ejercicio o manejo teórico de los conceptos (expertos de uso), desestimándose casi siempre la opinión de las personas avezadas en la materia, quienes tienen un dominio teórico-práctico de esta (expertos usuarios) opinión que se estima como interesante, importante y necesaria de ser tomada en cuenta.

## **Desmontaje Pragmático de esta Postura Investigativa**

A continuación, se exponen los elementos más importantes del paradigma de investigación estratégica:

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

**Estratega.** La definición más simple pero explicativa que se ha encontrado, refiere al estratega como la persona experta o entendida en estrategias, persona versada en estrategias. Inicialmente este vocablo estaba dirigido a las acciones militares de guerra, pero en la actualidad es de uso común en la administración, la gerencia y en general en todo proceso que implique la toma de decisiones en condiciones momentos y circunstancias específicas.

El cambio paradigmático que se propone supone al investigador como un verdadero estratega, en su encuentro con el escenario en el que ha de desarrollar su trabajo, con los actores correspondientes y el planteamiento de sus nudos críticos y los posibles vectores solución. La práctica ha permitido aprender que los investigadores, en todos los niveles, en su mayoría no se desarrollan con la autonomía y la independencia que facilitarían su trabajo, sino por el contrario asumen una posición sumisa ante: tutores, jurados, profesores.

Por ello, la primera ruptura paradigmática que se propone, como ya se ha dicho anteriormente, es que el investigador asuma por completo un rol de estratega con todo lo que ello implica. El Investigador como estratega, debe plantear lo transcomplejo, como episteme integradora que vincule la complementariedad, la racionalidad, la dialógica, la integralidad, la reflexividad y la transdisciplinariedad, con una visión de mundo o episteme, que emerge para dar múltiples posibilidades de reentender y resignificar la realidad, propugnando la adopción de una posición sistémica, flexible e integral.

Al asumir completamente su rol como estratega, y todo lo que esto implica, la determinación del espacio donde ha de desarrollar su trabajo, entendido este como el escenario de su investigación, le permite tener la claridad del donde, con lo cual podrá determinar y categorizar a las personas, hechos o circunstancias con los cuales ha de trabajar y quienes se constituyen en los actores de su investigación.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

**Escenario.** Por definición, el escenario del latín *scenarium*, es un espacio destinado a la representación de artes escénicas como obras teatrales, danza o música, pero para el lenguaje cotidiano, el escenario es el espacio en el que tiene lugar o se desarrolla un suceso y el conjunto de circunstancias que rodean al acontecimiento o a una persona. Se sostiene que un escenario no necesariamente tiene que ser físico, puede ser un espacio teórico o conceptual, puede ser la mezcla de ambos, en definitiva, el escenario para la investigación estratégica significa la determinación de: tiempo, lugar, espacio o demarcación, en la cual va a desarrollar su trabajo de investigación el correspondiente estratega.

En esta visión paradigmática es necesario revisar los dogmas epistemológicos y metodológicos y dar opción a una mirada de saberes interconectados en donde desde lo simple se trasciende y se devela lo no visible, superando el reduccionismo, planteando un principio de coexistencia entre paradigmas desde un debate colaborativo más que hegemónico en la construcción de saberes en el que se rescata la relación objetividad-subjetividad.

Es una propuesta emancipadora y de transformación tanto del ser como de la realidad, que se construye en una relación dialógica que integra paradigmas, abre paso a la incertidumbre, a nuevos significados y al redescubrimiento ontoepistemológico. Se estructuran nuevos fundamentos de explicación de la realidad, que rompen con las verdades absolutas, para relativizar las realidades desde la lógica de lo multivariado y difuso.

**Actores.** Como ya se ha mencionado anteriormente, los actores involucrados en la investigación estratégica son, por un lado los expertos de uso, quienes suministran todo el sustento teórico necesario, por el otro, los expertos usuarios quienes suministrarán la data requerida en el escenario correspondiente, y fundamentalmente el investigador, quien asumiendo su rol de “estratega” imprimirá, como ya se ha dicho, la subjetividad que es tan necesaria exponer y delimitar en la investigación estratégica propuesta.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

**Nudo Crítico.** Cada realidad de estudio, presenta, tiene o se inventa muchos obstáculos para ser abordada, pero se puede afirmar que la causa de esto es la parálisis paradigmática. No sólo sufre de esta parálisis el investigador, más grave, lo sufren las instituciones, las personas que gerencia los procesos respectivos y desafortunadamente la mayoría de quienes los evalúan.

**Vectores Solución.** En el paradigma propuesto, los vectores solución son orientados y expresados en las matrices estratégicas las cuales son los ordenadores epistémicos, que partiendo de las interrogantes básicas, establecen los significantes necesarios, el tipo de indagación que se ha de realizar y las técnicas necesarias. Ver Figura 1

Cuadro N° 1 Matriz Estratégica

<b>Interrogantes Básicas</b>	<b>Significantes</b>	<b>Indagación</b>	<b>Técnica</b>

Fuente: Muñoz (2018)

Establecidos los objetivos necesarios, en la matriz correspondiente, se relacionan los objetivos específicos, con el escenario respectivo, los actores que correspondan y el producto que se desea obtener. Ver figura 2

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro N° 2 Matriz Estratégica Objetivos

<b>Objetivo General:</b>			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Escenario</b>	<b>Actores</b>	<b>Producto</b>

Fuente: Muñoz (2018)

Por otro lado y en atención a lo planteado, partiendo de los significantes establecidos, se construyen las Interrogantes operativas, que en definitiva guiarán la interrogación que se hará a los actores correspondientes .ver figura 3

Cuadro N° 3 Matriz estratégica Interrogantes

<b>Significantes</b>	<b>Interrogantes Operativas</b>

Fuente: Muñoz (2018)

Se puede concluir que la propuesta de investigación estratégica, al asumir la cosmovisión del mundo, mediante una ontología sistémica, una lógica dialéctica y con el principio de complementariedad, puede asumirse como una visión transcompleja, en todo lo que esto significa en fondo y forma.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

Toca ahora, expresar en una figura por qué se puede entender a la Investigación Estratégica como una propuesta transcompleja, al resumir en el abordaje enunciado anteriormente. Ver Figura 1



Figura Nº 1 Propuesta transcompleja de la investigación estratégica

Fuente: Muñoz (2018)

Por último, es necesario destacar que el proceso de triangulación propuesto entre el discurso de los expertos usuarios, la opinión y visión de los expertos de uso, y la subjetividad del investigador, significan el accionar de una visión transcompleja, que supera los límites que hasta la fecha han caracterizado a la investigación en general y a la investigación en educación en particular.

Al asumirse como un paradigma se quiere establecer a la investigación estratégica como un marco conceptual para la indagación de una situación anómala, que requiere de respuestas, caracterizadas por su originalidad y creatividad su proposición formal debe surgir del conocimiento, la práctica y el uso de la situación que lo genera. Para ello, el investigador debe ser un verdadero estratega.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

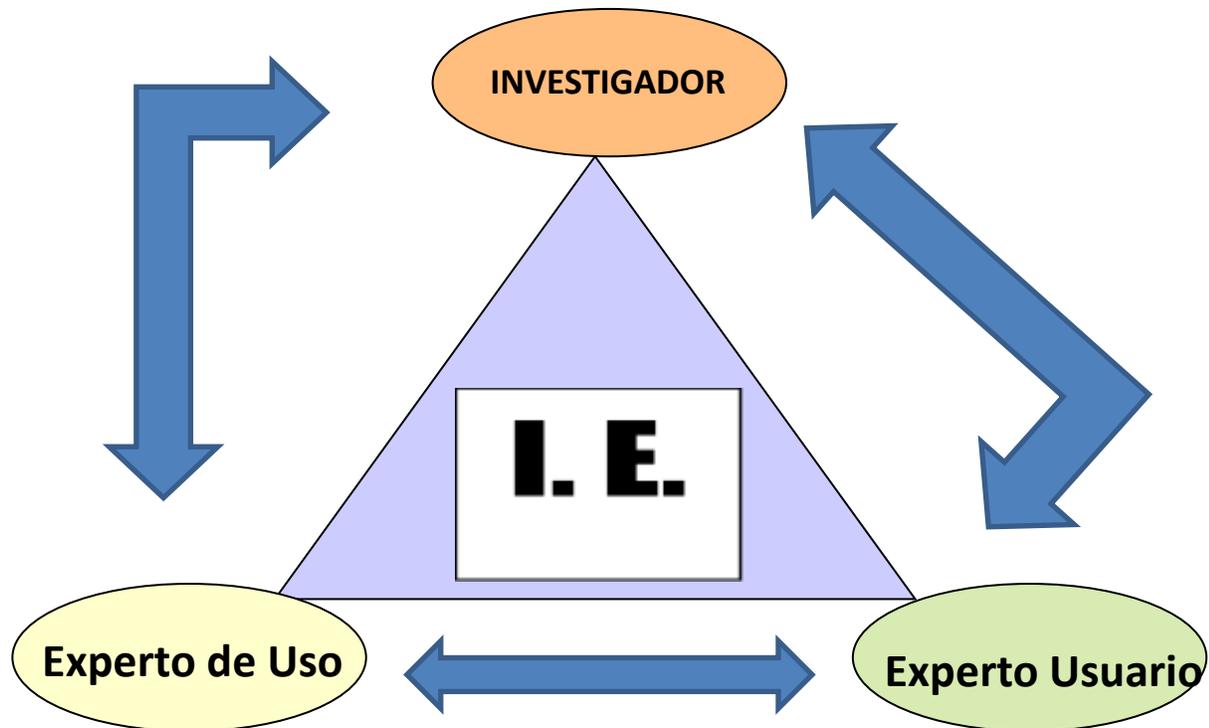


Figura 2 investigador estratega  
Fuente: Muñoz (2018)

Como se ha dicho anteriormente, esto requiere que el estratega parta no de un problema, sino de una anomalía, a la cual debe encontrarle respuestas, partiendo del planeamiento de interrogantes básicas, las cuales, al transformarse en interrogantes operativas, serán descifradas en los escenarios correspondientes mediante la consulta contextualizada a los diferentes actores involucrados en la investigación. No se pretende presentar una verdad acabada, todo lo contrario, está en proceso de permanentes cambios, y sólo tendrá validez en la medida que sea útil a las personas que incurran en este paradigma de investigación.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA. UNA OPCIÓN METODOLÓGICA TRANSCOMPLEJA

**Eva Baptista**

Este aparte plantea la estrategia entendida como el arte de dirigir un asunto, en este caso la investigación como una opción metodológica en el enfoque integrador transcomplejo como una nueva cosmovisión investigativa de complementariedad paradigmática y metodológica por lo que se nutre de lo cuantitativo, lo cualitativo y lo dialéctico.

En el enfoque integrador transcomplejo se asume Villegas (2012) “Como labor pensante del sujeto no (...) separable del objeto” (p.13). Por su parte la estrategia como pensamiento estratégico, Mintz Berg (1999) lo define como “un proceso de síntesis en el que se usa la intuición y la creatividad para crear una visión de la dirección que (...) debe seguir el pensamiento humano para producir y divulgar conocimientos.

En tal sentido, en primer lugar se describe brevemente el enfoque integrador transcomplejo, seguidamente se caracteriza la investigación estratégica, para concluir en una comparación de elementos coincidentes entre ambos procesos.

### **El Enfoque Integrador Transcomplejo**

De acuerdo a sus principales proponentes: Villegas y Schavino (2006) se asume como “Una nueva cosmovisión paradigmática que integra los postulados de la transdisciplinariedad y la complejidad” (p 21). Surge en el contexto postmodernista y el sustrato filosófico e ideológico que lo fundamenta, caracterizado por el relativismo cultural, la pluralidad de narrativas y diversidad de formas de conocimiento parciales.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Este enfoque reconoce la universalidad del conocimiento, pero asumiendo su insuficiencia y complementando con lo local y lo singular, en el contexto de una lógica dialéctica, en lo que los diferentes actores de la labor de investigación intercambien visiones y percepciones desde sus diferentes áreas de experticias (disciplinas) para la generación de conocimientos transdisciplinarios que permita abordar de manera más completa e integral la realidad compleja y multidimensional.

De acuerdo a Villegas (2012, 2017) esta nueva forma de pensamiento que viene denominando transcomplejo se orienta epistemológicamente (Schavino, 2010) y metodológicamente (2010, 2012) por un conjunto de premisas que se complementan recursivamente. Tales principios son complementariedad epistemológicamente y metodológicamente, sinérgica relacional – trabajo en equipo, dialógica recursiva – diálogo transdisciplinario, reflexividad – reflexión acción, integralidad – nuevo lenguaje.

Es un proceso de investigación cuyo centro es la relación compleja del hombre con la naturaleza y la sociedad, de los grupos entre sí y con los problemas sociales, desde sus visiones particulares en un proceso colectivo reticulado, donde el grupo de investigadores son a su vez sujetos y realidad (objetos) de un proceso de producción de conocimiento que aspira ser integral, completo y complejo, lo que involucra un nuevo lenguaje que permita dar cuenta de este quehacer que involucra el lenguaje informático y una profusión de sublenguajes especializados y cotidianos.

## **La Estrategia como Método de Investigación**

La estrategia asumida hoy día como proceso de pensamiento según Pineda (2009) es un proceso intelectual, intuitivo, expandido y creativo, que busca combinar los métodos analíticos y racionales con la elasticidad mental y la percepción desde todos los sentidos, colocando en juegos diversos formas de pensamiento, que establece trayectorias, posicionamiento y perspectivas.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

En este caso la creación de una estrategia investigativa entraña una gran complejidad, ya que lleva aparejado el problema cognitivo de ver la realidad de manera integrada.

En esencia entraña elecciones y soluciones de compromiso que normalmente se consideran arriesgadas. La estrategia como método no es algo estático, en este sentido los equipos de investigación se esfuerzan por conseguir una primera vía que aclare su rumbo. A medida que aprenden y comprenden, se pueden identificar nuevas vías, matices y compromisos.

En el ámbito de la estrategia pueden identificarse varias escuelas, de las planteadas por Mintzberg y col (1999) se seleccionaron tres que a juicio de quien escribe pudiesen estar relacionadas con la investigación estratégica desde una visión transcompleja. Lo planteado evidencia las múltiples oportunidades que plantea como vía investigativa ya que otro investigador puede tomar otra opción. Las asumidas son:

La estrategia como proceso de planificación, asume la creación de la estrategia como un proceso formal. Sostiene la necesidad de formalizar el proceso de investigación incorporando fases, técnicas, enfoques, momentos y en especial investigadores de diferentes disciplinas, Fue desarrollando por Ansoff (1965).

Se inspira en la teoría de sistema, se enfoca en la acción y algunos de los componentes de la estrategia es los cambios que aspira producir y la sinergia. El estratega (investigador) es una persona previsiva, organizada y pendiente de todo lo que pasa a su alrededor, de acuerdo con el autor se asocia a una ardilla.

Estrategia en la escuela empresarial, en este modelo la creación de la estrategia es un proceso visionario. Promovió la imagen de la estrategia como perspectiva, es decir tiene como concepto central la visión o representación mental

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

de la estrategia, creada en la mente del estratega. En la mente del estratega esta la visión y no en un plan articulado, lo cual proporciona flexibilidad acerca de la marcha de la estrategia que a su vez es premeditada y emergente. Se fundamenta en la economía y fue desarrollada por Schumpeter (1950).

El estratega es una persona con liderazgo, muy intuitiva, emprendedora, empírica, capaz de ver más allá que los demás. Se asocia según Mintzberg y col (ob cit) con un lobo. La creación de la estrategia se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre y hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos como la intuición, el criterio, el talento, la capacidad y la percepción.

La estrategia como proceso cognitivo, en esta escuela la creación de la estrategia es un proceso mental, propulsa el carácter estructurado de formación de estrategias mediante el énfasis en los procesos de información. Se fundamenta en la psicología y fue desarrollado por Simón y March (1958).

Esta escuela postula la creación de la estrategia como un proceso que se centra en el ser y en aquello que concibe dentro de su mente, la forma como el estratega interpreta y analiza lo que ve afuera para convertirlo en conocimiento como respuesta continua del cerebro a las sensaciones que recibe por medio de la razón. El estratega se ve limitado únicamente por su propia mente a la hora de decidir, por lo tanto, su claridad de decisión (elección) dependen de su experiencia directa y de la manera como ha construido su concepción del mundo.

Por ello las estrategias serán diferentes según los estilos cognitivos. El estratega (investigador) es analítico, que le gusta saber con quién está trabajando y haría un gran esfuerzo por capacitar al equipo porque considera que el conocimiento es la herramienta esencial para la creación de estrategia. Se asocia con la lechuza como sabiduría.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## Investigación Estratégica

Dado que este tipo de investigación es poco conocido en Venezuela y por ende escaso el material informativo disponible, se tomó como base para elaborar este aspecto el material del Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB, 1996) citado por Sandoval (2015). Se entiende por investigación estratégica aquella que logre explicar las principales transformaciones económicas, políticas, sociales o culturales de la realidad boliviana, proveyendo una visión de conjunto, sistémica y multidisciplinaria e interdisciplinaria. Para Muñoz y Vásquez (1999) connota complementariedad y la conformación de la triada: expertos en uso (teóricos), expertos usuarios (actores) e investigadores.

Por lo cual se plantea en el caso de Bolivia investigar solo aquello que le interese a la sociedad civil y al Estado para favorecer el desarrollo del país y para romper las asimetrías sociales e inequidades que caracterizan a esta región. Esto sin sacrificar la excelencia académica ni la producción de conocimientos.

El propósito del PIEB es fortalecer la capacidad de investigación autónoma de las ciencias sociales en Bolivia, si bien el programa fue financiado primero por el ministro de Relaciones de los países bajos (1994-2006) y por la embajada del Reino de los países bajos, desde el 2006, quedó claro desde el inicio que la agenda investigativa no está determinada por el agente financiador, lo cual es una experiencia inédita de apoyo de la cooperación internacional.

Se caracteriza por la diversidad en términos de actores (que investigan y se investigan), de opciones teóricas y metodológicas, de diferentes problemáticas y enfoques. Su visión estratégica enfatiza la mirada macro para ver el país en su integralidad, conectado al mundo; sin descuidar las miradas micro ni la atención a

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

la cotidianidad. Lo que requiere pluralidad de visiones y experiencias dentro de su equipo de trabajo no corporativo para evitar conflicto de intereses institucionales.

Es clave para el PIEB incentivar la transformación de los resultados de sus investigaciones en políticas públicas o, por lo menos, generar argumentos para que los actores sociales participaran en la discusión de políticas públicas, entendiendo que esta área no es de exclusiva responsabilidad del Estado, sino que también corresponde a la sociedad civil.

En este sentido, otra de sus características es la sistematización de todos los procedimientos para desde el inicio establecer la reflexión para reconocer cual será el uso de los resultados de la investigación lo cual trasciende la idea clásica de difusión de la investigación, que en todo caso se hace por medio de publicaciones o notas de prensa.

Igualmente es característica de este tipo de investigación al menos para este programa es asociar la excelencia académica a la relevancia social, pero ubicándose en la realidad académica del país. Este planteamiento en el caso implico fortalece la capacidad nacional de investigación mediante la formación e impulsar el acceso a la información.

Por lo tanto, apoya, no solo la investigación, sino la formación de investigadores mediante una tarea específica: Investigar formando y formar investigando, en una formación práctica, acreditando con diplomados o con una especialización en investigación, el proceso formativo de los jóvenes.

A tales fines creo una universidad, la U-PIER que diseña su malla curricular de acuerdo a como se desarrolla la investigación. En la actualidad es la única universidad en el país que produce textos metodológicos en base a su experiencia de trabajo y en base al aporte de docentes e investigadores. Así mismo ha creado

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

un modelo administrativo eficaz y sensible a la necesidad de promoción de la investigación, para garantizar su sostenibilidad.

## **Investigación Estratégica versus Enfoque Integrador Transcomplejo**

De acuerdo a lo planteado hasta ahora es evidente que hay elementos comunes en ambas posturas, en primer lugar la complementariedad como principio fundamental que pone de relieve el carácter articulador y transdisciplinario de diversas perspectivas paradigmáticas (positivismo, interpretativismo y sociocritico) y metodología (métodos cualitativos, cuantitativos y dialecticos).

Si bien la investigación estratégica no es totalmente transdisciplinaria su meta final es esa y en el caso de la experiencia de Bolivia va desde la multidisciplinariedad, la interdisciplinariedad y aspira a futuro llegar a la meta final. Por otra parte, en todas las escuelas estratégicas la fuente disciplinaria varía desde la teoría de sistema, la economía, la psicología, la biología, la educación, la arquitectura, la antropología y las ciencias políticas.

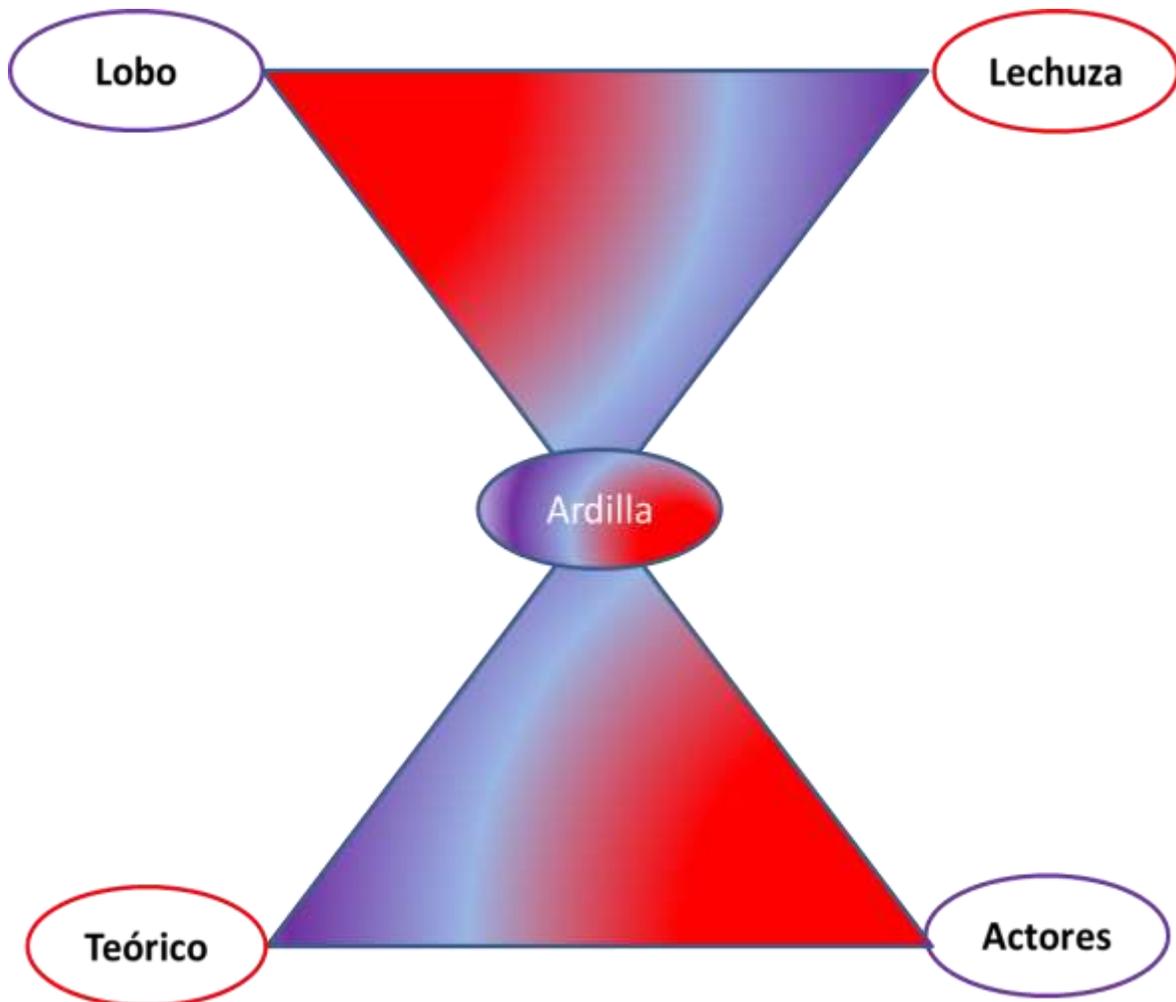
Igualmente, un elemento fundamental del enfoque integrador transcomplejo es el trabajo en equipo, que según Villegas (2012) es una condición sine qua non, donde los miembros del equipo a través de su práctica permitan la interrelación de los conocimientos de las diferentes disciplinas.

En este caso, se plantea considerando los planteamientos de Muñoz y Vásquez (1999) acerca de la investigación estratégica y los planteamientos de Villegas (2012) para el enfoque integrador transcomplejo, una doble triada de un equipo de investigadores transcomplejos estratégico, lo que permite concluir que efectivamente la investigación estratégica puede ser un método en la complementariedad metodológica del enfoque integrador transcomplejo donde se combina la parte formal de la planificación de la investigación, con la razón y intuición; donde el investigador estratégico combine los rasgos de la ardilla, el lobo

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

y la sabiduría de la lechuza, entre otras posibilidades en el trabajo en equipo, tal como se muestra en la figura 3, a continuación:

**Figura. Nº 3.**  
**Equipo de Investigadores Transcomplejo Estratégico**



**Fuente:** Baptista (2018)

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## II.LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS CIENCIAS JURIDICAS

La investigación se orienta a la búsqueda y encuentro de la verdad, encontrar el sentido a las cosas. De acuerdo con Villegas y Alfonzo (2009) la investigación "...es un instinto natural del hombre hacia la búsqueda del saber, por lo que puede ser realizada por cualquier persona...considerándola una actividad fundamental en la formación de cualquier tipo de profesional...".

Por su parte, las ciencias jurídicas son según Cabanella (2003) las que estudian la vida del derecho y las relaciones humanas garantizadas por el Estado. En tal sentido, la ciencia jurídica guarda con el derecho como su objeto de estudio, una relación que se desarrolla en diferentes niveles, en tal sentido según Villegas (2008) la investigación en este ámbito también debe desarrollarse en diferentes niveles dada la complejidad de la realidad que investiga, que es de detalles, excepciones y casos especiales.

### PERSPECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

**Nohelia Alfonzo**

En este contexto, algunos autores plantean que, como parte de las características del perfil ideal de un investigador, este debe ser un estratega, es decir, tener la pericia y habilidad para conducir la investigación hacia el logro de los objetivos planteados, lo cual, implica iniciativa, creatividad, flexibilidad, apertura, entre otras, cualidades.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Es por ello, que se plantea una modalidad de investigación, denominada Investigación Estratégica, la cual es el propósito del artículo desde la perspectiva personal de la autora, producto de una revisión documental, se presenta dividido en tres subtemas: Nociones de Investigación Estratégica, La Transdisciplinariedad en la Investigación Estratégica y La Mirada Propia de la Investigación Estratégica.

## **Nociones de Investigación Estratégica**

Reflexionar acerca de la noción de Investigación Estratégica, implica en primer lugar definir los componentes de este constructo. En este orden de ideas, se asume la investigación como todo proceso sistemático de búsqueda y producción de conocimientos para resolver problemas cognitivos y sociales.

Para Morles y otros (2003:50) implica: (a) una indagación crítica en la búsqueda de hechos o principios; (b) un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano; (c) serie de métodos para resolver problemas, cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos.

Por su parte, Villegas (2014:17) expresa que la investigación es una actitud de curiosidad que conduce a la búsqueda de nuevos conocimientos, es natural del hombre y en tal sentido, es tan antigua como este. No obstante, como proceso sistemático, institucional y colectivo ha ido evolucionando lentamente, en una dialéctica entre la inteligencia humana, sus procesos metacognitivo y el desarrollo científico-tecnológico.

En cuanto a la categoría estrategia, Espasa (2005: 4600) presenta dos acepciones: (a) arte, destreza, habilidad para dirigir un asunto; y (b) conjunto de reglas que aseguran la toma de decisiones optimas en cada momento.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Es decir, que la estrategia implica el conjunto de acciones encaminadas a alinear los objetivos y metas de una organización, el proceso a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro, se trata pues de una planificación flexible con varias vertientes que especifica una serie de pasos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

De allí que, Sandoval y otros (2015) definen la investigación estratégica como aquella que permite explicar las principales transformaciones económicas, políticas, sociales o culturales sufridas por la realidad objeto de estudio (institución, país), proveyendo una visión de conjunto y sistémica de los cambios operados, dirigida a influir en la producción de cambios significativos para el logro de relaciones más justas, más equitativas y más igualitarias.

Es decir, está orientada a conocer aspectos sustantivos que guíen a las transformaciones, promoviendo la investigación socialmente relevante, de aquellos temas que son fundamentales y urgentes para el desarrollo del país y para romper las asimetrías sociales e inequidades, contemplando el principio de investigar formando y formar investigando.

Al respecto ACSI (2016) afirma que la investigación estratégica es una herramienta fundamental al momento de tomar decisiones, debido a que proporciona información relevante y oportuna para la solución de problemas y detección de oportunidades y se realizan tanto a nivel local, como nacional e internacional y están dirigidos a empresas, organismos, individuos, partidos políticos, candidatos, gobiernos municipales, estatales o nacionales, en el cual pueden emplearse tanto técnicas cuantitativas (encuestas telefónicas, domiciliarias o electrónicas) como cualitativas (observación, entrevista a profundidad, sesiones de grupo).

Por su parte, Muñoz y Vásquez (2015:31) plantea la investigación estratégica como una posibilidad de acción para la proposición y desarrollo de trabajos, que

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

proporciona una nueva mirada y forma de desarrollar la intervención social en el siglo XXI, ubicándola dentro del enfoque cualitativo al poner en el centro a la persona y su subjetividad, vinculándola con la realidad social y su vocación de transformación.

Es estratégica por la búsqueda del engrane entre las potencialidades reales de las personas implicadas y el contexto social en el que se realiza la investigación y participativa por integrar en todas las fases del proceso de investigación a sus protagonistas (investigadores y destinatarios).

Permite conocer la realidad estudiada, en su dimensión objetiva con la subjetividad que es imposible evitar, contrastándose con la opinión de los expertos de uso que suministran la data teórica, conceptos, principios y postulados para llegar a la concreción de los objetivos propuestos (nudos críticos) con la opinión de los expertos usuarios que suministran la data requerida en el escenario correspondiente, todo esto mediante la triangulación, a los fines de hallar vectores solución.

## **La Transdisciplinariedad en la Investigación Estratégica**

Para Nicolescu (1997:35) “la transdisciplinariedad es lo que está a la vez entre las disciplinas y más allá de toda disciplina”. Al respecto Vilar (1997:29) citado por Morales (2011:80) afirma que se trata de una “fertilización cruzada de métodos y conocimiento sectoriales, en pos de una integración ampliada del saber, hacia un todo relativo, manteniendo los conocimientos de las partes”.

Lo transdisciplinario tiene como intención superar la fragmentación del conocimiento, más allá del enriquecimiento de las disciplinas con diferentes saberes (multidisciplinar) y del intercambio epistemológico y de métodos científicos de los saberes (interdisciplinar).

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

La transdisciplinariedad propone considerar una realidad multidimensional, estructurada a varios niveles, que reemplaza la realidad unidimensional, dado que la descripción del mundo y de los fenómenos actuales exige una nueva forma de valoración desde una perspectiva más amplia, con una nueva forma de pensar que reclama encontrar un nuevo paradigma capaz de interpretar la realidad actual.

Así pues, la transdisciplinariedad, se nutre de la investigación disciplinaria, que a su vez, se profundiza de una manera nueva y fecunda por medio del conocimiento transdisciplinario, entendido éste como una interpenetración y entrecruzamiento de las diversas disciplinas en busca de una comprensión más completa de los problemas complejos.

Una totalidad organizada donde convergen diversos procesos de interrelaciones que son necesarios para un estudio con carácter global e íntegro no en sentido aditivo sino interactivo, de aquello que se desea conocer y cuya finalidad apunta hacia la construcción de un modelo utilizable entre las diferentes disciplinas, cuya actividad es generada por la necesidad de solucionar problemas sociales complejos.

Así vista la transdisciplinariedad, se puede afirmar entonces que la investigación no puede ser entendida como un fin propio de la disciplinariedad, sino como un proceso permanente de producción de conocimiento, donde se aprende, pero también se desaprende y reaprende de tal manera que el objeto aprendido tiene varias aristas y varias formas de pensarlo, reflexionarlo, apropiarse de su esencia compleja. En este sentido se puede hablar de un proceso de investigación que asume desaprendizaje, reaprendizaje, aprendizaje y complejización.

Desde esta perspectiva, al hablar de investigación se hace referencia a un proceso creativo propio del hombre, el cual utiliza todas las habilidades del pensamiento que posee para ahondar en los niveles de la realidad de la cual forma

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

parte para construir a partir de esta el conocimiento mediante el uso de su experiencia.

De allí que el rigor, la apertura y la tolerancia deben estar presentes en la investigación transdisciplinaria, siendo sus tres pilares metodológicos: los niveles de realidad, la lógica del tercero incluido y la complejidad. Cabe destacar, que la búsqueda de una perspectiva transdisciplinaria implica una visión transcultural, transreligiosa, transnacional, tranhistórica y transpolítica, que desemboca en el plano de lo social, en trascender la perspectiva y actitud individual.

Por ende, para que la investigación estratégica sea considerada transdisciplinaria debe tender hacia lo colectivo, lo plural, investigadores estrategas, pues el planificar acciones estratégicas acertadas, implica múltiples perspectivas, lo que implica que no basta con enunciar en el documento que da cuenta de la investigación su naturaleza o intención transdisciplinaria.

Por el contrario, esta debe fluir desde una lectura diversa y multiperspectivista que involucre la consulta de expertos de uso (teóricos, doctrinarios de las ciencias duras, blandas y del espíritu, desde lo cuantitativo, lo cualitativo, lo holístico, que implique el involucramiento y entrecruzamiento de expertos usuarios (actores sociales) de todas las disciplinas que permitan dar cuenta de que como piensa, como ve y como asume la realidad desde la cotidianidad del escenario en el que se desarrolla la investigación.

Así por ejemplo, en una investigación jurídica, la cual Álvarez (2007) define como el conjunto de procedimientos de carácter reflexivo, sistemático, controlado, crítico y creativo, cuyo objetivo es la búsqueda, indagación, y el estudio de las normas, los hechos y los valores considerando la dinámica de los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que se desarrollan en la sociedad.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Para que fuera una investigación jurídica estratégica, se podría seleccionar una temática como la privación de libertad, allí los investigadores estratégicos podrían ser un director de centros penitenciarios, un abogado defensor y un fiscal del ministerio público, pero dado que las razones, motivaciones y argumentos por los cuales un individuo transgrede la ley van desde lo familiar, lo moral, lo social, entre otros, la revisión bibliográfica de los expertos de uso, debe hacerse desde la sociología, la psicología, la educación, la criminología, la economía, la política, la religión, entre otras disciplinas.

Además, se deben incluir entrevistas individuales y técnicas grupales para no limitar a lo escrito sobre esa disciplina en relación a la temática en general, sino sobre el caso en particular, pues privados de libertad existe en el mundo entero.

Pero en el caso de los privados de libertad por persecución política, ya delimitando el campo de estudio, deben considerarse otras variables, como regímenes con características dictatoriales, sujetos imputados pertenecientes al ámbito militar; integrando diferentes métodos de investigación, a la par que la descripción exhaustiva del escenario desde la perspectiva del ingeniero (infraestructura), del médico (aspectos sanitarios), del penitenciarista (seguridad), del nutricionista (alimentación), del fisioterapeuta (actividades deportivas y recreativas), entre otros.

En cuanto a los expertos usuarios, es importante seleccionar aquellos que además de aportar su conocimiento experiencial en relación a su privación de libertad, pueda enriquecerlo desde la ética, creencias religiosas, situación familiar y afectiva, profesión u oficio, características demográficas, socio-económicas, entre otras. Todo lo cual, permita en conjunto construir y de-construir las estrategias de investigación y de gestión para la consecución de nuevos conocimientos y aportar soluciones, que trasciendan y transformen el statu quo desde su propio aporte, soporte y colaboración.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## La Mirada Propia de la Investigación Estratégica

Recientemente, Muñoz (2018) dictó en la Universidad Bicentenario de Aragua una Conferencia que llevó por título Paradigma de Investigación Estratégica. Una

Propuesta Transcompleja, en el marco de dicha actividad, Villegas (2018) afirma que la transcomplejidad es una forma de pensamiento que tiene dos grandes características:

- -La complementariedad de teorías, de pensamientos, de ideas, de métodos, integrar lo cualitativo con lo cuantitativo, lo subjetivo con lo objetivo, lo filosófico con lo científico, lo artístico, lo dialéctico, incluso lo mítico.
- El trabajo en equipo, se necesita entonces un equipo integrado por: el científico, el filósofo, el poeta, el educador y eso se da perfectamente en las universidades porque la universidad es una comunidad de pensamientos con diferentes profesionales.

Por otra parte, asumiendo, de acuerdo con Villegas y Schavino (2009) que los paradigmas investigativos están sustentados en un sistema filosófico e ideológico que representa una determinada concepción del hombre y del mundo, es decir es una cosmovisión del mundo compartida, una forma de situarse ante la realidad, interpretarla y darles solución a los problemas.

Desde este punto de vista, y de acuerdo a la escasa literatura encontrada sobre investigación estratégica, para quien escribe este tipo de investigación parece encuadrar en el paradigma socio-crítico, ya que parte de una concepción social y científica holística, pluralista e igualitaria, en el que los seres humanos son co-creadores de su propia realidad, en la que participan a través de sus pensamientos y acciones; esta constituye el resultado del significado individual y colectivo

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

El prefijo trans, aluden a dinámicas interactivas que tienen por consecuencia una transformación recíproca de las disciplinas relacionadas en un campo/sujeto/objeto/contexto determinado. La transdisciplinariedad, dice Nicolescu (1996), tiene por finalidad la comprensión del mundo presente desde el imperativo de la unidad del conocimiento.

Su interés es la dinámica de la acción inscrita en la existencia y percepción de distintos niveles de realidad, en la aparición de nuevas lógicas y en la emergencia de la complejidad, vinculada con conceptos como no divisibilidad, correspondencia y complementariedad, en donde existe una posible vía para comprender las relaciones entre aspectos contradictorios y en donde juega un papel importante el problema de la articulación entre distintos niveles de realidad.

Desde esta perspectiva, considera quien escribe que la investigación estratégica tal como la plantea Muñoz, no se ubica en modo alguno en la transcomplejidad, ni tampoco es transdisciplinaria, por lo que más bien en opinión personal, es asemejable a la investigación-acción-participativa, cuya finalidad es la transformación de la realidad social para lo cual se apoya en el colectivo que hace vida en la realidad estudiada, denominando actores sociales a quienes en la investigación estratégica se les denomina expertos usuarios.

Por lo demás Muñoz (ob cit) solo menciona la triangulación mediante matrices lo cual es una técnica eminentemente cualitativa, por lo que tampoco se evidencia integración metódica alguna, aun cuando señala que la investigación estratégica es una cosmovisión que se apoya en la ontología sistémica, la lógica dialéctica y el principio de la complementariedad.

Igualmente, no se percibe, ni se explana como se accede a los distintos niveles de la realidad, ni la colaboración entrelazada entre y más allá de las disciplinas, lo cual posiblemente dependa de la estrategia planteada por el investigador estrategia para el abordaje de la realidad, si se considera que esta característica del

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

investigador implica la capacidad y aptitud para formular e implementar estrategias, tomar decisiones acertadas correspondiente a la realidad estudiada.

## INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA TRANSCOMPLEJA EN LA FORMACIÓN POLICIAL

Hernán A., González

El problema de la delincuencia en Venezuela, no se simplifica simplemente con estudiar la conducta delincriminal, se tiene que ir a la raíz del mismo mediante la prevención y para ello es necesario que producto de la investigación se elabore una estrategia transcompleja de formación del talento humano adecuado, distintivo y competitivo en el campo policial.

Esta formación les debe permitir a estos profesionales desarrollar competencias que les permitan presentar una imagen de prestancia ante la sociedad, capaz de generar confianza y devuelva el respeto y valoración del personal policial, como bases claves para el protagonismo que deben de tener en las comunidades.

En este orden de ideas, es necesaria que la búsqueda de conocimientos que se plantea, se fundamente epistemológica y metodológicamente en la investigación estratégica, ya que según Muñoz (2018) es una posibilidad de acción para la proposición y desarrollo de trabajos que den al investigador la satisfacción de conocer la realidad que está estudiando, en su verdadera dimensión.

Esto hace asumir esta opción como una visión de complementariedad, dirigida a explicar y transformar las competencias de los funcionarios policiales con el fin de elevar la acción de prevención del delito, partiendo de un proceso reflexión-acción en la relación del sujeto-realidad.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

De acuerdo a lo expresado por Shavino y Villegas (2010) el Enfoque Integrador Transcomplejo tiene su fundamentación en un proceso reflexivo, en la que el sujeto es no acabado, constructor y en construcción al mismo tiempo. Por su parte, la realidad es compleja y multidimensional. Por ello no existen métodos únicos sino por el contrario es necesario utilizar toda la combinación de métodos para poder acercarse a la realidad.

Para ello es importante mirar el mundo desde su complejidad, donde todo se convierte en algo incierto, plasmado de un ir y venir, del orden al desorden, lineal y no lineal, lleno de superposiciones y ramificaciones, donde los mecanismos tradicionales para su estudio están agotados, por ello, se hace necesario abordarlos desde una postura más amplia, que permita las conexiones y enlaces con nuevas dimensiones con las cuales poder interpretar, resignificando y reconstruyendo el conocimiento que permitirá un mayor enlace con la sociedad en la prevención del delito.

Es en este punto, que surge la necesidad de generar intercambios de saberes que permitirán vislumbrar desde una reflexividad la construcción de un nuevo funcionario policial competente acordes a las nuevas tendencias, para poder prevenir el delito, denotando una cosmovisión profunda de la existencia humana capaz de aplicar los nuevos saberes, reconociendo que lo único contante es el cambio y que el desarrollo integral del individuo se construye partiendo de las relaciones dialécticas que se establecen entre los diferentes actores de la realidad.

Por este motivo resulta cada vez más necesario que los centros de estudios se encuentren vinculados con las instituciones policiales para aprovechar las oportunidades de conexión entre los actores de la vida organizacional, procurando promover lazos de información que faciliten la investigación soportándose en los procesos comunicativos.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Los escenarios educativos constituyen espacios privilegiados para el encuentro de los seres humanos en capacidad de crear nuevos conocimientos, estos, deben ser ambientes complejos, donde se pueda manejar conceptos que son cambiantes, confusos, imprevisibles, dinámicos y que ayuden a entender cada sector poblacional.

Estos ambientes de intercambio facilitan la producción de conocimientos de allí que la investigación de acuerdo como lo señalado por Shavino y Villegas (2010) debe ser “transdisciplinarias a las macroteorías, adoptando una posición abierta, flexible, inacabada, no lineal, integral y multivariada, donde lo cualitativo, lo cuantitativo y lo dialectico, se complementan en una relación sinérgica, configurando una matriz epistémica multidimensional”.

En tal sentido, la investigación estratégica puede ser una posibilidad en estos intercambios metodológicos, que generan posiciones reflexivas y la construcción de conocimiento complejo que se haga evidente, mediante un lenguaje, que como canal de comunicación ayude a redescubrir la realidad de un mundo compartido y un repensamiento de lo que se quiere para poder entender el problema y atacarlo.

Es así, como hoy día es factible observar como las organizaciones se encuentra impulsadas a invertir y firmar convenios con casas de estudios que benefician la preparación y construcción del Funcionario Policial. En estas últimas dos décadas, la realidad educativa en la formación policial ha cambiado, se ha transformado, influenciada principalmente por las diversas estructuras y procesos complejos que la rodean, es así como, los sistemas económicos, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales se han reordenado en busca de un equilibrio caracterizado por los avances de la ciencia y la tecnología.

En tal sentido, en el mundo globalizado que se vive, un mundo en red con sus diversas partes que funcionan de manera interdependiente, un mundo en red que

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

influyen en la formación educacional del Policía. En tal sentido, González (2007) afirma que las universidades tienen la capacidad de constituirse en fuentes para propiciar cambios favorables hacia el desarrollo humano.

Desde esta perspectiva, las universidades presentan un aporte importante desde su misión, al de describir y producir explicaciones sobre las realidades y más importante contribuir a las transformaciones sociales. Lo que conduce a eliminar formas para asumir una responsabilidad que no es privativa de las disciplinas con sus absolutos y supresiones.

Se construye, así, un conocimiento transcomplejo que permitan abordar una realidad compleja. Las organizaciones policiales por su parte, en busca del desarrollo de nuevas competencias para la productividad de su talento humano policial que se traduzca en un incremento de su efectividad operativa para disminuir el delito y a su tiempo una minimización de costos, podría adoptar estas exigencias a la par de este contexto, procurando integrar las tendencias metodológicas más adecuadas.

En esta era de la sociedad del conocimiento y de información, las organizaciones han tomado conciencia de su lógica intrínseca, la cual propende al desarrollo, a la productividad y al bienestar social del colectivo. Las organizaciones en conjunto con los centros educativos alineados con este enfoque integrador de la transcomplejidad procura comprender el caos, el orden haciendo parte del desorden, la incertidumbre, la no-linealidad y la indeterminación, hoy, tan presentes tanto en la realidad como también en los procesos de construcción del conocimiento y en las dinámicas que acontecen en los ambientes organizacionales.

La investigación estratégica como postura transcompleja constituye una epistemología emergente, que con sus modos particulares de conocer, trasciende

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

los límites disciplinarios del conocimiento, para abrirse paso sobre lo transcultural en forma transversal y compleja a través de la imaginación creadora del ser humano, quien a su vez construye y reconstruye dialécticamente el conocimiento en el marco de un desafío permanente.

Para construir un talento humano policial que aprenda a vivir y convivir con las diferencias, comprender la diversidad y las adversidades, reconocer la pluralidad y las múltiples realidades, tener apertura, respeto y tolerancia en relación con las formas de pensar y de ser de cada uno de los otros; que coadyuve a crecer como individuos con una visión amplia integral e integradora que le permita ser efectiva en la prevención del delito.

Lo más importante para Levinas (2000) es ver el rostro del otro, significa ver la vulnerabilidad, somos vulnerables no somos todo, no podemos con todo. Por otra parte, considera que la responsabilidad es el eje de la relación con el otro, somos responsables del otro, todo aquello que el otro demanda de mí, solo se lo puede dar yo y nadie más, es la asimetría con respecto al otro, yo le voy a dar al otro y no voy a estar esperando que el otro me dé algo, la asimetría característica principal de la relación con el otro, nunca esperar la equivalencia de lo que te doy. El autor señala que el yo se construye en la alteridad porque ningún ser humano existe sin la relación con el otro.

Para enfrentar los desafíos de nuestra era las organizaciones en la búsqueda de la excelencia, con miras a un posicionamiento en el mundo globalizado que le permita su permanencia en el tiempo, cada día valoran y aprecian el desarrollo del talento humano, después de todo las organizaciones las hacen los individuos; sin estos aquellas no existirían.

Con una percepción más amplia de la realidad, sin perder de vista la individualidad, se enlazan las disciplinas para formar ese todo. Dando especial

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

importancia a una formación académica integral e integradora, que se sustente en la complejidad y transdisciplinariedad del saber cómo un prerrequisito en la era del pensamiento transcomplejo caracterizada por el caos y la incertidumbre, que permita un giro radical de las estructuras rígidas tradicionalistas hacia una visión más amplia y renovada que permitan tener un funcionario policial adaptado a las nuevas realidades sociales.

## III. GERENCIA E INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

Aproximarse al estudio de la gerencia desde la investigación estratégica, es un gran reto en la época actual, considerando la pluralidad de pensamientos emergentes. Los abordajes investigativos surgen de la necesidad de conocimiento acerca de un objeto en particular desconocido y de inquietudes de comprensión acerca de lo inexplorado.

### **GERENCIA Y CONVIVENCIA UNIVERSITARIA: UNA INTERPRETACIÓN DESDE LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA**

**Miriam M. Mejias Merlo**

Aproximarse al estudio de la gerencia y convivencia en un contexto universitario, desde una postura paradigmática interpretativa en investigación estratégica y bajo un enfoque cualitativo etnográfico, es un gran reto en la época actual, considerando las agitaciones y revoluciones epistemológicas en la pluralidad de pensamientos emergentes. Los abordajes investigativos surgen de la necesidad de conocimiento acerca de un objeto en particular desconocido y de inquietudes de comprensión acerca de lo inexplorado.

El gerente educativo universitario es un generador del cambio gerencial, apoyado en procesos de deconstrucción y construcción que garanticen el desarrollo tanto humano, organizacional y colectivo, respondiendo a expectativas concebidas por las permanentes revoluciones sociales. La nueva gerencia universitaria debe

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

ajustarse a las actuales realidades paradigmáticas; es decir, los aspectos que contribuyen en la autopoyesis del conocimiento y generación de recientes contextos.

El ensayo atesora como propósito, divulgar la interpretación de la gerencia y convivencia universitaria desde el acercamiento a la investigación estratégica, bajo un enfoque cualitativo etnográfico, destacando que el gerente universitario le corresponde asumir una actitud reflexiva y dialógica, permitiendo conocerse así mismo y posteriormente ejercer su labor gerencial, no se trata únicamente de poseer competencias profesionales, quien gerencia en una organización educativa debe ser un motivador permanente de valores para lograr las transformaciones necesarias en una convivencia adecuada en el espacio académico.

Finalmente el ensayo se despliega desde la siguiente organización: se emprende un acercamiento epistémico a la investigación estratégica; seguidamente se devela la interpretación de la gerencia y convivencia universitaria desde la investigación estratégica; culminando con las consideraciones conclusivas y referencias.

## **Acercamiento epistémico a la Investigación Estratégica**

El ser humano a través del tiempo se ha preocupado por la búsqueda de la verdad, esto implica la búsqueda del conocimiento en la realidad, en una relación dialógica entre explicación, comprensión - transformación; pero esa realidad está impregnada también de lo complejo y lo incierto, por lo que se deduce que cambia constantemente, acelera el desarrollo que proviene exactamente del campo de la ciencia, cuya dinámica promueve el surgimiento de teorías en diferentes ámbitos.

La disyuntiva entre “ciencia para comprender”, “ciencia para explicar” y “ciencia para aplicar” paulatinamente va sustituyéndose por el concepto de **investigación estratégica** (Pellegrini, 2000), que según Bulmer (1978), significa la ejecución de investigaciones que asocian el desarrollo de conceptos básicos, con estrategias interdisciplinarias y de aplicación. En ese contexto de transformaciones

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

es necesario reflexionar sobre opciones metodológicas que respondan a los desafíos planteados por las transformaciones, específicamente en la gerencia y convivencia universitaria.

Entre algunos de esos desafíos, De Sousa (2015) puntualiza, la necesidad de construir una apertura hacia modelos de “investigación por problemas”, que rompan la lógica unidisciplinaria y adopten estrategias inter y transdisciplinarias, como la **investigación estratégica**. Esas estrategias deben ser entendidas como la construcción de posibilidades de transitar por campos de conocimientos distintos. Está claro que tal apertura tiene como precondition de efectividad, la cooperación y el diálogo entre investigadores de áreas distintas, en todas las etapas de una investigación. La apertura hacia el trabajo colectivo, tomando la pluralidad de pensamiento y de experiencias como elementos de enriquecimiento del grupo (Minayo, Assis y Souza, 2005).

Desde esta perspectiva, la investigación estratégica es un constructo que presenta una posición tanto epistemológica como axiológica, en donde se resume nuestra experiencia acumulada en el campo de la investigación, queriendo ser una posibilidad de acción para la proposición y desarrollo de trabajos que den al investigador la satisfacción de conocer la realidad que estudia, en su verdadera dimensión y con la subjetividad que es imposible evitar, pero si muy necesario determinar y delimitar. Para ello es necesario que el Investigador asuma un rol de estratega (Muñoz, 1999).

En consecuencia, la búsqueda del conocimiento en la realidad desde la investigación estratégica, emergen situaciones interpretativas, emociones, sentimientos, subjetividad humana, los significados de sus vivencias, las experiencias del mundo vivido, comprender al otro y ponerse en el lugar de otro. En la pluralidad de pensamientos nos encontramos en condiciones de caos epistemológico. Por ello, en la investigación estratégica es imprescindible la epistemología, considerando que esta se dedica a explorar las referencias dadas en el transcurrir del tiempo, por las comunidades científicas y académicas, con el

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

propósito de escudriñar respuestas teóricas sobre el conocimiento científico y la investigación, permitiendo puntualizar prácticas y estrategias las cuales legitiman y validan el conocimiento.

Las teorías o concepciones donde se generan las maniobras para la búsqueda del conocimiento, se originan de la relación entre la epistemología con investigación estratégica. Estas pericias u ordenamientos específicos no son más que los métodos. Desde la posición de Esqueda, Yrigoyen y Muñoz (2015), la epistemología estudia, evalúa y confronta diferentes elementos, concepciones, fundamentos y estructuras que presenta el proceso de producción del conocimiento científico. Básicamente la investigación estratégica se plantea como una investigación cualitativa etnográfica participativa.

## **Interpretación de la Gerencia y Convivencia Universitaria desde la investigación estratégica**

En la actualidad el debate epistemológico en el campo de las ciencias sociales y fundamentalmente en la gerencia y convivencia universitaria, representa un gran desafío a consecuencia del vacío entre los valores sociales y la disposición de las instituciones universitarias para generar nuevos espacios de reflexión y la propia complejidad del ser humano. En consecuencia, el gerente universitario en su rol investigador de la realidad social, debe descubrir las complejidades, por ello se insiste en pensar en el administrador moderno como un verdadero estratega.

Las universidades, deben modificar sus representaciones gerenciales con el propósito de conquistar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia y equidad, que permitan el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios, como docencia, investigación, extensión y producción, de acuerdo a lo exigido para la sociedad actual (Marcano, 2017). Las universidades requieren de dirigentes comprometidos con los nuevos cambios paradigmáticos, que la humanidad demanda.

Desde la postura de Rodríguez (2014), es necesario ver a las universidades como organizaciones que deben ser revisadas desde la perspectivas de su visión y

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

misión, si es necesario éstas deben ser redimensionadas, en función de los nuevos escenarios. Es oportuno en ocasiones revisar la visión, misión y valores de nuestras instituciones, Guedez (1995) comenta:

Es imposible reducir las opciones gerenciales a un exclusivo esquema eficientista, cuando sabemos que sin la eficacia todo lo demás se hace vulnerable. Dicho de otra manera: nada o muy poco, se logra cuando enfatizamos el logro de los objetivos propuestos con pocos recursos y con economía de energías, si previamente no hemos esclarecido el hacia dónde debemos orientar el esfuerzo. Primero hay que pensar en la eficacia, y luego en la eficiencia y en la efectividad. Ésta es la razón por la cual se hace fundamental replantear el tema de la Misión, Visión y Valores. (p.252)

Donde la misión es la razón de ser de toda institución desde su parte interna y la visión desde el exterior describe las metas a mediano y largo plazo, en el sistema educativo universitario; donde existen tres procesos básicos, docencia, investigación y extensión. Existe igualmente un proceso general que los envuelve a todos; el proceso de gestión. La gestión vista como una función institucional global integradora de todas las fuerzas que conforman una organización para desarrollar un proceso o lograr un producto final

La interpretación de la “Gerencia y Convivencia Universitaria” desde la investigación estratégica, emerge de un modo de producción diferente, como consecuencia de un conjunto de fenómenos y procesos sociales, administrativos, culturales, educativos, de convivencia, espirituales, formativos, entre otros, afectando el normal funcionamiento de las instituciones universitarias ya sean caracterizadas por la rigidez de las estructuras, que abordan las diferentes áreas, incapaces de absorber las incertidumbres derivadas de los cambios, dificultan en vez de facilitar.

Desde el punto de vista epistemológico, González (2009), destaca que la gerencia es un proceso organizativo, donde es necesario poner en juego una serie de recursos para lograr los propósitos predeterminados. Estas metas establecidas permitirán a los gerentes educativos universitarios, unir esfuerzos, habilidades y

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

destrezas, para poder subsistir ante los embates del medio tan dinámico, a consecuencia de los cambios vertiginosos. Para tal fin, el Gerente debe tener una capacidad reflexiva sobre las implicaciones del contexto universitario.

De lo expuesto, se desprende la necesidad de practicar un ejercicio interpretativo y adaptativo, para adecuar la gerencia y convivencia universitaria a los cambios exigidos, donde la permanencia de paradigmas perturba el desarrollo. En esa mirada, la posición paradigmática se impulsa en los procesos gerenciales para garantizar su persistencia. Al respecto, Morín (2000:29) plantea que los paradigmas a través de sus estructuras y arraigamientos “efectúan la selección y determinación de la conceptualización y de las operaciones lógicas. Designan las categorías fundamentales de la inteligibilidad y efectúan el control de su empleo. Los individuos conocen, piensan y actúan según los paradigmas inscritos culturalmente en ellos”.

La gerencia educativa es una actividad considerada universalmente como la forma de organizar el sistema educativo de cada nación, con sus características, necesidades, intereses, normas, estatutos y reglamentos, pretendiendo cumplir con los objetivos y planes de un país. Es ejercida por seres humanos, con características personales y profesionales del denominado estilo gerencial. Desde esta perspectiva, los gerentes de instituciones educativas, deben considerar que el desempeño de su gestión impacta en la comunidad universitaria, por ello, tienen el compromiso de propiciar una convivencia permitiendo el respeto a los distintos pensamientos, intereses e ideas, que frecuentemente no viene ocurriendo, generando antivalores en el quehacer universitario.

Cabrera y otros (2000) sostienen, que en la gerencia el acato por la convivencia, promueve la disposición a la apertura de la escucha, al diálogo, al reconocimiento crítico de la diferencia y la desigualdad; y una toma de decisiones basada en el más alto respeto y dignidad de los miembros de la organización. Lo anterior alude al estudio de las competencias, asociadas a los cuatro (04) pilares sugeridos por la UNESCO citada por Zambrano y Marval (2008), para incorporarlos

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

a la educación, como son: saber conocer, saber hacer, saber ser y saber convivir. Conjunto de saberes pertinentes en el desempeño de actividades en cualquier área del conocimiento y la administración universitaria no constituye la excepción.

Aunado a la situación, la realidad universitaria en Venezuela según Meza (2010), reseña que en las universidades públicas, se ha venido presentando grandes fallas y vacíos, concerniente a la gerencia educativa, hasta el extremo que ha incidido en garantizar la excelencia académica, de acuerdo a los requerimientos que el escenario nacional demanda. Asimismo, se observa ausencia de autoridades comprometidos con la gerencia educativa de cambio, compromiso, responsabilidad social y académica. Esta realidad implica el deterioro de la funcionalidad académica e investigativa, exigidas por la dinámica social, referente a la capacitación de profesionales cónsonos con los requerimientos del avance de las ciencias humanas, administrativas, sociales y técnicas.

De las consideraciones anteriores, no escapan las autoridades de la Universidad contexto estudiado, dada su interpretación de la Gerencia y Convivencia Universitaria desde la investigación estratégica, se destaca, que no conciben la gerencia de forma diferente, considerando que aún se visualizan procesos burocráticos retardatarios; asignación de cargos gerenciales unilaterales, sin considerar los concursos de credenciales ni la libre elección de la comunidad universitaria, ni la conciliación con sus miembros; falta de acoplamiento con las prácticas de participación social; resistencia hacia los movimientos de transformación universitaria venezolana y ausencia del control en los procesos académicos y administrativos.

El escenario anterior, describe una situación que niega los preceptos de una convivencia canalizada en la gerencia educativa universitaria, requiriendo su estudio a profundidad. A lo antes mencionado, se adiciona, que existen otros acontecimientos dinamizadores que intervienen en la actuación gerencial de esta institución, como es el otorgamiento del poder desmedido a los estudiantes, propiciando hechos de violencia e intolerancia entre directivos, facilitadores,

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

obreros, empleados y participantes, contrario a los preceptos de la convivencia universitaria como lo plantea Seijo (2010).

En la producción gerencia y convivencia universitaria, desde la dimensión Epistemológica, la realidad del estudio, se abordó desde una postura paradigmática pospositivista interpretativa y naturalista; permitiendo estudiar al mundo universitario y sus fenómenos, interpretándolos estratégicamente tal como el sujeto lo vivencia. Se resalta, que este ensayo está impregnado por la interpretación de la Gerencia y Convivencia Universitaria desde la investigación estratégica

La investigación cualitativa estratégica y el método etnográfico, permiten profundizar en las vivencias, experiencias y significados, haciendo un retrato de la realidad universitaria, prevaleciendo lo humano, el sujeto y sus valores en la gerencia y en demás actores de la comunidad universitaria, posibilitando generar aportes teóricos para la gerencia, que con otro abordaje posiblemente no concedería la riqueza de los discursos de los actores sociales.

Finalmente, la la investigación estratégica interpretativa Gerencia y convivencia universitaria requiere estrategias que aporten al bien común es decir la gestión ética de la organización universitaria para que no sólo se forme para lo tecno científico sino que aunado al conocimiento los egresados aprendan la resolución de problemas, la conciencia social y la dignidad humana a través de los valores. Igualmente, los aportes teóricos de la generación de la Teoría: Gerencia y convivencia universitaria permitirán el alcance del respeto, la tolerancia y convivencia que debe prevalecer en la academia.

Desde unas consideraciones conclusivas, se destaca: es necesario profundizar los aportes de la investigación estratégica, desde el enfoque cualitativo para la generación de teorías que conlleven a la búsqueda del conocimiento en una realidad donde emergen situaciones interpretativas, emociones, sentimientos, subjetividad humana, los significados de sus vivencias, las experiencias del mundo vivido.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Es imprescindible la epistemología en la investigación estratégica, considerando que esta se dedica a explorar las referencias dadas en el transcurrir del tiempo, por las comunidades científicas y académicas, con el propósito de escudriñar respuestas teóricas, generando maniobras para la búsqueda del conocimiento.

El compromiso del gerente universitario a raíz de los conocimientos adquiridos desde el aprendizaje constante en la institución educativa, debe llevarlo a romper los viejos cánones establecidos e implantar nuevos conocimientos basados en una epistemología diferente, para lograr una revolución o cambio en el contexto universitario.

El gerente universitario le corresponde asumir una actitud reflexiva y dialógica, permitiendo conocerse así mismo y posteriormente ejercer su labor gerencial, no se trata únicamente de poseer competencias profesionales, quien gerencia en una organización educativa debe ser un motivador permanente de valores para lograr las transformaciones necesarias en una convivencia adecuada en el espacio académico.

## INVESTIGACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA

**Héctor Hernández**

Este aparte da respuesta a la siguiente interrogante ¿Es la investigación estratégica una propuesta aplicable a la gerencia? Si se parte de lo expresado por Muñoz (2018) en el Dialogo Transcomplejo Paradigma de Investigación Estratégica, en cuanto que:

La investigación estratégica es un constructo que presenta una posición tanto epistemológica como axiológica, siendo una posibilidad de acción para la proposición y desarrollo de trabajos que den al investigador la satisfacción de conocer la realidad que está estudiando, en su verdadera dimensión y con la subjetividad

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

que es imposible evitar, pero sí muy necesario determinar y delimitar(s/p).

Se infiere que uno de los objetivos principales de la gerencia se basa en la investigación del por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras llegan al fracaso. Sin duda alguna, las decisiones estratégicas marcan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. La expansión geográfica o la diversificación con respecto a otras empresas, no son más que el resultado de decisiones estratégicas bien tomadas.

## **La Investigación en la Gerencia**

La investigación permite que la gerencia se presente cada vez más fortalecida tal y como acontece en otras áreas del conocimiento. Claro está que las acciones de construcción de conocimientos en el área gerencial poseen sus características propias apareciendo adjetivos que la ubica en las diferentes áreas y es así como van surgiendo la gerencia general, de administración, de proyectos, de planta, de producción, de presupuesto, de atención al cliente, de ventas entre otras. Con el transcurrir del tiempo surgen nuevas áreas para aplicar, ordenar y optimizar las empresas e instituciones.

Cada una de estas son gerencias con estilo y características propias y es así como la empresa al ir adaptándose a la investigación que realiza el gerente va asumiendo las tareas, funciones, responsabilidades y actividades para conducir y dirigir, coordinando las diferentes actividades de las personas que lo rodean. El estilo gerencial hace la diferencia en cada área, en cada gerente como investigador surgen del intercambio con sus colaboradores, ideas acerca de supuestos que pueden ser posibles, de allí la relevancia de actuar en diferentes escenarios, los cuales se les llama pensadores gerenciales.

Los modelos investigativos reduccionistas ya son parte del pasado, porque no producen, son limitantes, insuficientes para intervenir la realidad compleja de la

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

gerencial institucional. Es por ello que las nuevas gerencias deben ver más allá, asumiendo retos y vías investigativas cada vez más innovadores y transformadores, tales como la investigación estratégica, haciendo que el pensamiento gerencial avance rápidamente hacia el desarrollo socioeconómico.

Existen tres grandes factores que pueden determinar la supervivencia de una organización, los cuales son: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se encuentre y el manejo de sus propios recursos, capacidades y estrategias. Es por ello que entender las raíces de éxito de una empresa, mediante la investigación estratégica, proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de éxito y disminuir el fracaso.

Para ello se requiere un estilo investigacional distinto basado en lo mejor de cada paradigma y de cada posibilidad metodológica, adecuando a la necesidad de cada organización y de cada situación. El gerente como estratega será el mejor instrumento de investigación para lo cual debe desarrollar competencias conversacionales, que indican compartir, interpretar para producir.

La capacidad de oír, permite identificar situaciones que no siempre están expresadas en lo que se dice, para entender inquietudes y aspiraciones insatisfechas. En el paradigma tradicional, el gerente como investigador cree que solo medible, objetivo es válido. En el paradigma contemporáneo, que incluye la investigación estratégica todo los actores (gerentes y subordinados) participan, aportan sus saberes. Esto da inicio al nacimiento del investigador-gerente estratega.

## **La Gerencia Estratégica**

David (2003) define la gerencia estratégica como un proceso mediante el cual se formula, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. Lo cual el mismo autor complementa al señalar que la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

objetivos. Ello implica integrar diferentes disciplinas: administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, la producción y las operaciones y los sistemas computarizados de información que se complementan en la investigación para obtener el éxito de la organización.

La gerencia estratégica, necesita y requiere identificar prioritariamente las amenazas y oportunidades externa de una organización y como segunda actividad, pero vinculada estrechamente a la anterior y con el mismo carácter de importancia, debe identificar las debilidades y fortalezas internas, lo que da lugar a la matriz DOFA o FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que tradicionalmente se ha utilizado para formular problemas en las organizaciones. La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

De esta aseveración toma importancia las cuatro estrategias definidas por Porter (2014) y la cuarta la atribuye a Ansoff, estas son: (a) planeación estratégica en el cual los administradores formulan la estrategia; (b) planeación de habilidades, se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización; (c) en respuesta de cambios sociopolíticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa y (d) se unifica el estilo e incrementa con el termino intra emprendedor, considerando a esta última administración como estratégica.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, la gerencia tiene un rol importante dentro de la organización y con base en la investigación y una correcta formulación de estrategias, permitirán que la organización se desenvuelva correctamente en su entorno. Lo cual implica la sinergia de la organización con el entorno externo e interno, otro reto de la gerente estratega es aprender a trabajar en diversas direcciones, es decir sus estrategias no pueden o deben ir definidas únicamente desde adentro hacia afuera, sino que tiene trabajar en base al desarrollo de la

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

comunidad y sus trabajadores. La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las organizaciones, tanto grandes como pequeñas.

De acuerdo a la investigación en esta era de la nueva economía ninguna estrategia de negocios puede construirse sobre análisis o información fragmentaria o parcial. En éste caso si las cosas salen bien será por una simple cuestión de suerte o de intuición. El verdadero estrategia no depende ni de la una ni de la otra. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo/subjetivo que nace de las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes, hoy día puede ser favorable, pero mañana puede ser un peligro.

## **INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COMPETENCIAS GERENCIALES: UNA POSIBILIDAD TRANSCOMPLEJA EN EL SECTOR UNIVERSITARIO**

**Carmen Sofía González**

Desde la mirada transcompleja, la gerencia universitaria debe contemplarse bajo un concepto integrado de organización, en donde sus procesos dinámicos e interactivos y el talento humano en constante desarrollo y crecimiento, se integran para viabilizar la estrategia organizacional (objetivos, misión, visión) asegurando su supervivencia funcional, la pertinencia social y desarrollo sustentable en el contexto venezolano. Asociado a tales consideraciones, Niño y Piñero (2015: 55) agregan:

La gerencia pública, también tiene presencia en las instituciones de la educación universitaria, siendo que éstas deben ser impulsoras de la gestión del conocimiento así como de la formación de saberes en distintos campos de la sociedad conscientes de activar las transformaciones necesarias que le permitan dar respuesta a las múltiples exigencias del entorno, en cuanto a su pertinencia y responsabilidad para ajustarse a la dinámica de la tecnología, eficiencia, transparencia, calidad de sus decisiones y procesos.

Esta apreciación de gerencia universitaria dirige sus esfuerzos hacia la gestión por competencia del directivo para enfrentar los desafíos y dificultades relativos a la burocracia, el proselitismo político, las deficiencias en las asignaciones

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

presupuestarias, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios, la capacitación y el desarrollo del personal, la calidad educativa, la investigación y la pertinencia científica, humanística y social de los programas de estudio, entre otras realidades; para construir una comunidad socialmente responsable.

Para ello, el directivo debe propiciar la participación e integración de la comunidad universitaria para alcanzar metas comunes en la organización. En tal sentido, Garcíandía (2005: 131) plantea que la organización universitaria es “una unidad, pero producto de una red, de un tejido de relaciones, es, por tanto, una unidad colectiva”, de esta manera, se encuentran instituidas por un conjunto de relaciones mentales de: la ética, la conciencia colectiva, el compromiso y los valores. En esta relación, el gerente universitario es el responsable de orientar y dirigir el comportamiento de la comunidad universitaria hacia el proceso de formación integral y permanente, comprometidos con el desarrollo del país.

Ahora bien, en Venezuela, las universidades se caracterizan por la burocratización, el clientelismo político y una gran incompetencia de las autoridades gubernamentales para convertir la educación universitaria pública en un factor relevante para el desarrollo nacional. Una manera similar de explicar esta realidad, es la expresada por Barreto (2017: 1):

Las deficiencias presupuestarias –el gobierno solo asignan lo suficiente para el pago de sueldos–, se suma la precariedad en el servicio de comedor, la falta de unidades de transporte estudiantil, los altos precios de insumos como libros, copias e impresiones y el éxodo de profesores. Todo esto ha llevado a una masiva deserción estudiantil en los últimos dos años.

A pesar de las restricciones señaladas, el acceso a la educación universitaria continúa siendo una demanda social y un gran estímulo simbólico para un enorme sector de la población. Es en este punto, donde se conquista el interés por la investigación estratégica en las competencias gerenciales como una posibilidad transcompleja en el sector universitario.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Al considerar la investigación estratégica desde la complementariedad de paradigmas, se construye un discurso integrador donde el gerente universitario determina las anomalías y nudos críticos de la realidad de una forma dialógica, sistémica y transdisciplinaria. Así lo señala Muñoz (2018: 01) “Es una respuesta a la necesidad del cambio paradigmático en la investigación educativa dónde convergen elementos sociales, políticos y económicos actuales”.

Esta consideración, se plantea con la idea de reinventar la institución universitaria y sus directivos desde un cambio paradigmático estratégico en todos sus ámbitos. Esto implica una gerencia universitaria que trabaja con, para y a través de la gente. Significa entonces, que el directivo asume en sus prácticas cotidianas la cohesión social como un principio de integración transdisciplinaria con su entorno social y con los actores que integran la comunidad universitaria, propiciando la transformación de la realidad social.

El reto de construir una gerencia universitaria transformadora en su estructura administrativa, académica y social, denota prepararse para abandonar posturas tradicionales y asumir nuevas actitudes de equipos colectivamente competentes a través del paradigma de la investigación estratégica.

A este aspecto, se suma lo señalado por Niño y Piñero (2015: 56) “El complejo desempeño de los procesos académico-administrativos, procedimientos, actividades y sujetos sociales implicados en el desarrollo de las funciones universitarias ha permitido la configuración de una función implícita a tales procesos vinculadas con la dinámica gerencial”.

Esto se entiende como un directivo que impulsa sus esfuerzos hacia la producción de conocimientos como parte de la cultura de transformación social que demanda el país, desde el punto de vista político, productivo, científico, tecnológico

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

y en armonía con el ambiente. Bajo esta perspectiva, el gerente universitario debe desarrollar.

## La Investigación Estratégica en el Sector Universitario

A la gerencia le corresponde impulsar escenarios sinérgicos para la producción de conocimientos, apropiándose del talento humano, los recursos financieros y la tecnología para propiciar cambios en la comunidad universitaria y la transformación espiritual del ser humano que hace vida en la institución. A lo expuesto, Gil (2014: 01) señala:

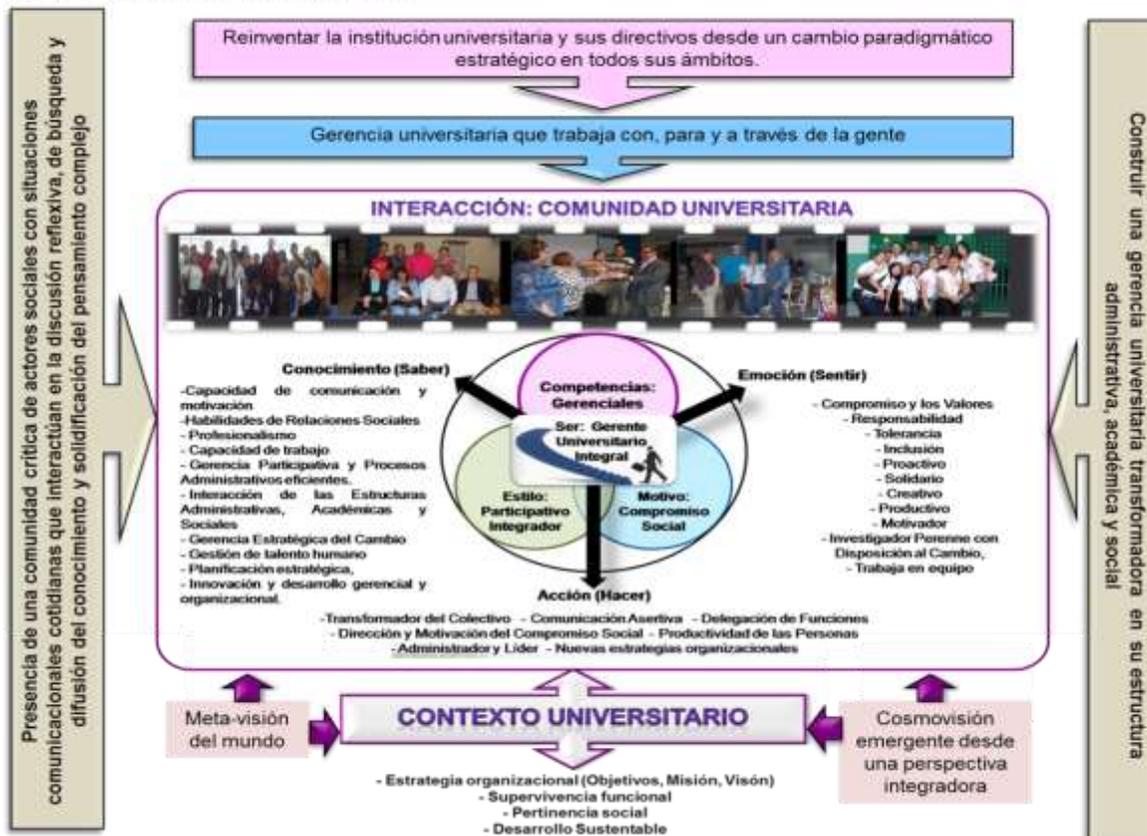
La universidad no puede estar al servicio del mercado si no al servicio de la humanidad para resolver sus grandes problemas y desafíos. La universidad debería cuestionar los paradigmas, los conceptos y conocimientos que agravan o generan esa crisis de valores o existenciales que estamos viviendo.

Esto alude, al paradigma de investigación estratégica como una posibilidad transcompleja en el sector universitario (ver figura No. 1) que reconoce la presencia de una comunidad crítica de actores sociales que en situaciones comunicacionales cotidianas interactúan en la discusión reflexiva, de búsqueda y difusión del conocimiento y solidificación del pensamiento, por lo que, se conviene propiciar el espacio para el diálogo y el consenso, para la confrontación y el disenso en un ambiente favorable para el pluralismo, la interdisciplinariedad y la participación democrática.

Al respecto Morín (2003: 113) opina que:

La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción. La estrategia lucha contra el azar y busca a la información.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración Propia (2018)

FiguraNº4 Paradigma de la Investigación Estratégica en las Competencias: Una Posibilidad Transcompleja en el Sector Universitario.

Fuente González (2018)

Lo anterior, representa una cosmovisión emergente desde una perspectiva estratégica integradora. Según Guzmán (2014: 118), el enfoque transcomplejo es vislumbrado como una "...meta-visión del mundo representada por la realidad bajo la figura de concepciones y nociones comunes para sujetos, época o cultura, en la que surgen atractores y retractares como elementos constituyentes". Es así, como la gerencia universitaria puede afrontar desafíos y dificultades, partiendo de una praxis gerencial e investigativa estratégica.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Lo anterior, significa un cambio paradigmático, en donde se asuma la complementariedad de métodos como estrategia, desde lo cotidiano, que interpreta la vinculación de lo cognitivo, lo valorativo, la dialógica, la justicia y la praxis social. Lo anterior integra, lo señalado por Muñoz (2018: 01) “el experto de uso y el experto usuario en la investigación estratégica”. En tal sentido, el gerente le incumbe fortalecer su potencial de investigador estratégico dentro de la institución universitaria.

Lo expuesto, sugiere una reflexión acerca del paradigma de la investigación estratégica en el hacer del gerente universitario a través del reconocimiento de los actores sociales, el desarrollo integral del yo y los teóricos.. Por ello, Martínez y Hulett (2014: 158) agregan:

La gerencia es un factor determinante en la productividad, continuidad y éxito de una organización, por lo cual es necesario orientar su proceso administrativo, bajo un enfoque estratégico, en otras palabras, planificando sistemáticamente y de forma anticipada las acciones necesarias para el logro de sus metas y objetivos, disminuyendo la incertidumbre y previendo los cambios, lo que determinará su rumbo y su posición competitiva en el futuro.

Por ello, en la praxis gerencial se da apertura a las comunidades de aprendizaje, a la investigación estratégica, transcompleja, colaborativa y cooperativa en la que se promueve la circulación y libre distribución de la información y el diálogo de saberes. De esta manera, Lanz (2001: 173) destaca “...la clave de la organización transcompleja: las competencias per formativas... en primer término es entidades irreductibles en esta nueva cultura;...es también la organización como un todo...”

Desde esta perspectiva, al gerente universitario le corresponde enaltecer el conocimiento y la espiritualidad del ser, entendida como una condición del diario accionar que defiende la sensibilidad y el carácter colectivo, el ejercicio del pensamiento crítico y reflexivo y la formación integral del humano. Lo anterior,

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

propicia el emerger del paradigma de la investigación estratégica como una arista integradora de la transcomplejidad en donde la comunidad universitaria se involucra en la solución y transformación social, construyendo el saber al servicio del otro.

## LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA: UN APOORTE DESDE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

**Edgar Francisco González**

La investigación estratégica ha sido presentada por un grupo de investigadores, como un paradigma en construcción con la finalidad de apoyar el complejo y complicado trabajo de realizar investigaciones para ser presentadas como trabajos de grado. De las conferencias y ponencias realizadas, se desprenden trabajos que buscan complementar y enriquecer los contenidos epistemológicos y praxiológicos del concepto.

En su análisis se abordaron conceptos de la ciencia administrativa aplicados a organizaciones sociales, que pueden ser trasladados a la epistemología de la investigación estratégica. Aún, cuando la ciencia administrativa es una ciencia moderna, se apropió del concepto de estrategia, de vieja data, para significar procesos de planificación que estudian a la organización de una manera sistémica, compleja y holística.

### Origen y Significado del Vocablo Estrategia

Los seres humanos, desde que se conoce su existencia, han desarrollado una épica en su lucha contra las adversidades (incluidos los individuos de la misma especie) para poder subsistir; tal circunstancia obligó a la indagación sobre la realidad para manejarla y controlarla. La estrategia y más específicamente la gestión estratégica, siempre ha acompañado al homo sapiens, quien en una buena parte de su período vital ha tenido que transformarse en homo strategicus.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Abundando en detalles, la expresión estrategia es de origen militar, pero con el pasar de los años se ha extrapolado su uso hacia diferentes campos del saber humano, entre otros: ciencias administrativas, políticas, económicas y en el caso que interesa, la investigación. Al consultar el Diccionario de la real Academia Española (2015) se encontraron tres acepciones: (a) Arte de dirigir las operaciones militares; (b) Arte, traza para dirigir un asunto y (c) Proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Tales acepciones se encuentran en concordancia con la utilización y desarrollo del término a través del tiempo, en diferentes ámbitos de saber humano. Siguiendo la huella del vocablo, se encontró lo dicho por Everard, citado por Mintzberg y Quinn (1993) que afirman:

El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema de gobierno global (p.4).

Se puede afirmar, que, en la actualidad, estrategia es una palabra de uso frecuente en el léxico de las personas, principalmente en el mundo de los negocios y de la gestión.

El florecimiento y evolución de la ciencia administrativa, desde fines del siglo XIX hasta el principio del XXI y siendo la planificación una de las grandes y más importante funciones de esta ciencia, trajo aparejada la utilización del término adjetivándolo de diferentes formas, pasando inicialmente desde la metáfora planificación estratégica a gerencia estratégica (con un contexto más amplio) y en el caso que interesa a este constructo, la investigación estratégica en el campo de la filosofía de la ciencia.

En ese sentido, desde la ciencia administrativa, el concepto de estrategia y el de planificación están ligados indisolublemente, pues tanto el primero como el

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

segundo se refieren a una secuencia de acciones ordenadas en un horizonte de tiempo, para ir de una situación inicial a una situación objetivo, involucrando recursos y personas. Así, la estrategia se define como una combinación de movimientos competitivos y enfoques, que los administradores (expertos de uso) utilizan para satisfacer a los clientes (expertos usuarios), competir con éxito y lograr los objetivos de una organización.

Seguendo a Mintzberg y Quinn (1993), el vocablo estrategia ha sido utilizado de diferentes maneras que han llevado a múltiples definiciones, por lo que estos autores lo que han llamado las Cinco Ps de la estrategia:

- Estrategia como plan. De acuerdo con esta definición, las estrategias presentan dos características especiales: se elaboran antes de las acciones a tomar y se desarrollan de manera consciente con un propósito determinado.
- Estrategia como pauta de acción. En este caso la estrategia es una maniobra, una pauta de acción para engañar a los rivales en situaciones competitivas, una treta para inducir un comportamiento.
- Estrategia como patrón. En este caso la estrategia se comporta como modelo a seguir, como un flujo de acción que deseamos se reproduzca.
- Estrategia como posición. De acuerdo con esta definición, la estrategia es una fuerza acopladora o mediadora entre la organización y el medio ambiente, entre el contexto interno y el contexto externo, en cierta forma, se trata de estrategias políticas para contrarrestar fuerzas legítimas.
- Estrategia como perspectiva. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo, su contenido implica una manera particular de concebir el mundo. La clave en esta quinta concepción de estrategia, es la perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización. En este contexto se entra en el ámbito de la mente colectiva.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Las cinco Ps de la estrategia formuladas por los autores citados, derivan desde discusiones informales hasta los más acalorados procesos de discusión en las escuelas de negocios, por lo que se puede afirmar, que el vocablo estrategia es un concepto abstracto con una implicación particular y por lo tanto, las metáforas así conformadas, son abstracciones cuyos significados y sentidos dependen de un proceso sistémico, existente solo en las mentes inteligentes de partes interesadas. Entendiendo como mentes inteligentes, aquellas que poseen un cúmulo de experiencias y suficiente formación académica, relacionadas con su profesión u oficio.

Es por ello, que en las últimas décadas del siglo XX se comenzó a impulsar la investigación estratégica, como un aporte de la ciencia administrativa para coadyuvar en el proceso de complementariedad y en la formulación de la matriz epistémica que es propia de los trabajos de investigación. Para Esqueda, Yrigoyen y Muñoz (2015), este paradigma “también se sustenta en los grandes avances en la epistemología de la ciencia o filosofía de la ciencia, y en la necesidad de unir los sistemas de pensamientos, que se presentan mayormente desunidos. (p.144).

## **El Pensamiento Estratégico**

La formulación de una estrategia implica un ejercicio intelectual, emprendedor, sagaz y creativo; es una búsqueda permanente de oportunidades para apañarlas, la identificación de amenazas para enfrentarlas, reconocimiento de debilidades para superarlas y la potencialización de las fortalezas en función de la gestión para alcanzar el o los objetivos establecidos. Para la efectividad de este proceso estratégico, se requiere un juicio razonable basado en la formación académica y la experiencia, asociado a un proceso intelectual intuitivo capaz de avizorar en el horizonte de tiempo estimado, las vicisitudes que se hagan presentes.

La evolución de la ciencia administrativa ha traído consigo la aparición de nuevos modelos y técnicas, que han dado lugar a un planteamiento teórico-

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

metodológico del pensamiento estratégico diferente, en las disciplinas donde comúnmente se desenvuelve, entre otras, la economía, la política, la psicología, la antropología y la sociología. El pensamiento estratégico proporciona las bases para la dirección estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva, siendo la creatividad una cualidad altamente apreciada. Asimismo, Morrissey, citado por Labarca (2008)) define el pensamiento estratégico:

...como la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común que permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria. El mismo autor señala la gran importancia del pensamiento estratégico, el cual se puede resumir en: a) Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente, lo cual va a ser la futura administración de la empresa. b) El plan estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias. c) El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas. (p.51).

Según esta perspectiva, es importante resaltar la puesta en práctica del pensamiento estratégico cuando los gerentes directivos identifican, analizan y evalúan los elementos claves para el éxito de la organización, provenientes del entorno y de las condiciones intrínsecas, así como cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización. También es importante señalar, que el pensamiento estratégico es un juicio colectivo, que al extrapolarlo hacia la investigación estratégica, se acerca al enfoque integrador transcomplejo.

## **El Estratega**

La administración es una ciencia y un arte, es conocimiento y es práctica. La multidisciplinariedad, que se hace presente en los procesos productivos de las organizaciones, trae en consecuencia la participación de profesionales formados en diversas disciplinas, quienes, en la medida que ascienden en la pirámide organizacional (organigrama), van abandonando funciones operativas como técnicos en sus especialidades y adquiriendo funciones administrativas o

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

gerenciales, a tal punto, que al llegar a la cúspide las funciones operativas desaparecen, ejerciendo cargos con funciones totalmente administrativas, sin importar el título profesional que posea. En la antigüedad, citando a Contreras (2013), sobre el oficio de estratega:

...era el individuo (o individuos) que se encargaba(n) de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia. (p.158).

En función de lo antes señalado, en pleno siglo XXI, el oficio del estratega es el de administrador (no por título profesional, sino por la posición en la jerarquía organizacional), porque son los que tienen la mayor capacidad para tomar decisiones dentro de la organización. En ocasiones, el estratega está conformado por un grupo de personas que comparten idénticos valores. Es Selznick citado por Mintzberg y Quinn(1993) quien comenta el papel de los valores en el trabajo del estratega:

Gran parte de la conducta que estructura las estrategias está influida por los valores...constituyen una pantalla perceptiva o "prisma" a través del cual los administradores examinan y equilibran y ponderan distintas opciones, oportunidades o amenazas. Los valores componen lo que puede llamarse el "sistema de utilidad" del economista y las expectativas del comportamiento deseable o inaceptable que se transforman en la cultura de la organización (p.24).

En función de la cita anterior, los administradores estrategas, además de planear, organizar, coordinar y controlar, ejercen otras funciones que devienen del estatus, de la autoridad formal que poseen y de la cultura de la organización, Mintzberg y Quinn (1993) señalan entre otras:

Cuadro N° 4 Estatus Autoridad Formal y Cultura Organizacional

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

Estatus, Autoridad Formal y Cultura Organizacional	
Funciones Interpersonales.	Cabeza y Guía. Líder. Enlace.
Funciones de Información.	Monitor. Diseminador. Interlocutor.
Funciones de decisión.	Emprendedor. Manejador de Conflictos. Asignador de Recursos. Negociador.

Fuente González (2018)

## La Investigación Estratégica

Una vez revisados los conceptos de estrategia, pensamiento estratégico y estratega, queda claro que las expresiones adjetivadas con la palabra estrategia son abstracciones cuyos significados y sentidos dependen de un proceso sistémico, existente solo en las mentes inteligentes de partes interesadas. Con ese argumento y acercando este constructo teórico a la filosofía de la ciencia, se considera totalmente aceptable la expresión Investigación Estratégica.

Es innegable que hoy en día, frente a la copiosa información producida principalmente a través de las redes sociales, la investigación científica se antoja sistémica y multidisciplinaria, lo que le imprime un carácter complejo. Para Lanz, citado por Villegas y Morales (2015), señalan al respecto que "...la nueva ciencia es la ciencia de la complejidad, de la universalidad (ecológica, cultural, estética), del caos, de las distintas racionalidades transdisciplinarias" (p.70).

Para el autor de estas letras y tomando en cuenta el principio de complementariedad, toda investigación se nutre de un componente estratégico y todo investigador es un estratega. La complejidad de los fenómenos es polifacética y multidimensional, la especificidad de los problemas requiere abordajes específicos y metódicos, por lo que la actividad científica se ha tenido que especializar dando

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

cabida a las diversas disciplinas científicas. El investigador debe discernir entre opciones y caminos, con enfoque prospectivo.

En ese sentido, la investigación estratégica se abre camino epistemológico, aprovechando conceptos y teorías que emanan de la ciencia administrativa, para coadyuvar en el trabajo de los investigadores. Partiendo de las interrogantes de la investigación, las expresiones de expertos de uso y expertos usuarios, se corresponden con un lenguaje propio que al ser contrastado y triangulado con las interpretaciones subjetivas del investigador, proporcionan un elemento de validez al constructo teórico que emana del trabajo de conocer. La investigación estratégica se acerca a la investigación cualitativa etnográfica participativa.

Según Muñoz y Vázquez (1999) la investigación estratégica, respetando el principio de complementariedad, se realiza en tres etapas:

La primera tiene como motivo conocer el discurso de los expertos de uso, en función de las interrogantes propuestas. La segunda etapa tiene como motivo conocer la opinión y punto de vista de los expertos usuarios en relación al objeto de estudio propuesto, buscando respuestas a las interrogantes planteadas. La tercera etapa tiene como motivo el análisis integral de toda la recopilación hecha, en función de las interrogantes formuladas y sus respuestas, lo que le da cuerpo y sustento al trabajo presentado (s/n).

La investigación estratégica es un aporte de un grupo de investigadores, entendiéndola como un paradigma en construcción mediante el cual se puede conocer la realidad en su verdadera dimensión. De ahí, que aun cuando el significado del vocablo estrategia ha sido utilizado desde la antigüedad, su evolución lo hizo trasladar desde su aplicación en las ciencias y artes militares hasta la investigación estratégica, pasando previamente por las ciencias políticas, las ciencias económicas y las ciencias administrativas. En la actualidad, *estrategia* es

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

una palabra de uso frecuente en el léxico de las personas, principalmente en el mundo de los negocios y de la gestión.

En cuanto al pensamiento estratégico, este proporciona las bases para la dirección estratégica, se desarrolla a partir de la formación cognoscitiva y la experiencia, y es en gran medida, de naturaleza intuitiva, siendo la creatividad una cualidad altamente apreciada. Por otra parte, el estratega es el administrador del proceso estratégico, quien además de planear, organizar, coordinar y controlar, ejerce otras funciones que según Mintzberg y Quinn (1993) devienen del estatus, de la autoridad formal que poseen y de la cultura de la organización.

Finalmente, investigación estratégica es una metáfora cuyo sentido y significado se corresponde con un proceso de investigación sui generis, presentado ante la sociedad del conocimiento, con asidero epistemológico y praxiológico para coadyuvar en la formación de la matriz epistemológica de los trabajos de investigación de nivel doctoral, que se nutre, en buena parte, de los términos utilizados en la gestión estratégica.

## INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA: UNA COSMOVISIÓN INTELECTUAL

**Juan Carlos Briceño**

El enfoque epistemológico transcomplejo constituye una propuesta válida que en el vértice y proceso epistemológico no es excluyente, sino que adopta cualquier elemento que pueda fortalecer y enriquecer la investigación, donde la relación sujeto- objeto es recíproca, objetiva-subjetiva, deductiva-inductiva, en un entramado reticular de diferentes premisas teóricas, perspectivas paradigmáticas y diversidad metódica.

De acuerdo a Villegas y col (2010) la investigación transcompleja también” reconoce la existencia de múltiples niveles de la realidad, la incertidumbre, de lo imaginario, se corresponde con la afectividad, la creatividad, la experiencia y la

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

creación artística” (p.148). Por consiguiente, integra estratégicamente tanto métodos cualitativos como cuantitativos, con el propósito de utilizar las fortalezas y matices de ambos tipos de indagación, para obtener una visión más amplia y completa de la realidad investigada. En este marco, la investigación estratégica puede constituirse en un método más.

Los métodos más que caminos de indagación, constituyen marcos conceptuales desde donde se define la realidad con base a determinados principios y para lo cual cuentan con un conjunto de estrategias. En este sentido, Moltke citado por Carrillo (2012) señala que la estrategia es “la evolución de la idea guía original, conforme a circunstancias que cambian constantemente” (p.4). Esta perspectiva de pensamiento estratégico, el análisis que se requiere será en general de gran complejidad y por ende el investigador debe ser un estratega.

## **Actitud Estratégica del Investigador como Punto de Partida**

De acuerdo a Castellano (2007) un estratega interroga la vida, cuenta con cierto carisma, no está conforme, espera más, busca nuevas preguntas en cualquier parte.

Es un curioso natural, toma la iniciativa de la búsqueda e intenta comprender las circunstancias que le rodea. Esta postura implica un cambio de paradigma. De acuerdo a esta autora presenta diez rasgos fundamentales: exigente, con iniciativa, seguro, crítico, observador, secuencial, auténtico, adaptable, creativo y comunicativo. Tendrá siempre una percepción en secuencia, visualiza el desenvolvimiento de los acontecimientos, cuáles serán sus acciones sobre la marcha, encadena una acción con otra buscando provocar el efecto deseado. Sus acciones se caracterizan por apoyarse mutuamente.

Por ende, desde una visión estratégica, durante mucho tiempo el escenario estratégico no solo fue seccionado en partes, dando lugar a los métodos analíticos,

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

sino que todo objeto de estudio ha sido abordado a lo largo de la historia desde un extremo estático, aislada y desprovisto de sus procesos, relaciones e interacciones vitales; es decir, desprovisto de vida y movimiento en el marco de sus dimensiones espaciales y temporales, avanzando hoy día hasta la multidimensionalidad.

Vale mencionar incluso que de acuerdo a Skiller (2000:64), “nunca se puede aislar un objeto de estudio de sus antecedentes, de su raíz, de su esencia”, de su devenir, por lo que implica que el objeto cobre vida en medio de su descubrimiento y por lo tanto, debe ser observado en lo que Morin llama su plena actividad vital, con sus características de movimiento, e interacción con su entorno y el conjunto de factores que le condicionan, modifican, forman y transforman todo su acontecer.

Las metas del estratega usualmente estarán asociadas a caminos por recorrer largos y accidentados. En este tránsito el investigador estratega muestra otra importante fortaleza, su adaptabilidad, percibe la gama de alternativa posible y cuál sería el mejor curso de acción. La forma de pensar y proceder es flexible. Se implica emocionalmente, puesto que pensamiento y emoción nunca se pueden separar. Combina lógica e intuición.

Dominar el arte de la comunicación es básico en la investigación estratégica. Debe ser altamente creativo, busca soluciones no convencionales, reestructura esquemas de pensamiento en forma creativa. Mediante un pensamiento holístico capta las situaciones en conjunto, la estrategia nace un proceso técnico y artístico. La verdadera creatividad de acuerdo a Farson (1997) la creatividad pura y radical requiere que se cambie.

El punto de partida del investigador estratégico es el análisis, pero lo usa para estimular el proceso creativo, para esto es indispensables despojarse de las condiciones y criterios preelaborados. Es por definición una persona insatisfecha, que no acepta menos de lo posible.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

## REFERENCIAS

- ACSI (2016). **Investigación Estratégica**. México
- Álvarez, G. (2007). **Manual de Técnicas de Estudio e Investigación**. Hile: Universidad Central.
- Bulmer, M. (1978). **Informe de Política Social**. Londres: The Mcmillan Press Ltda..
- Carrillo, R. (2012). **¿Es usted un Estratega?** Harvard Business Review. Caracas. Venezuela.
- Castellano, R. (2007). La Actitud Estratégica. **Cuba: Grupo Empresarial GMG**.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento & Gestión*. No. 35, julio-diciembre, pp.152-181. Barranquilla. Universidad del Norte de Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>. (Consultado: 22/04/2018).
- De Sousa, M. (2015). **El Desafío del Conocimiento Investigación Cualitativa en Salud**. Buenos Aires: Salud colectiva.
- David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. México: Pearson.
- Espasa (2005). **Gran Enciclopedia**. Tomo 8. Caracas: El Nacional.
- Esqueda, N, Yrigoyen, A, y Muñoz, G. (2015). **Investigación estratégica como apología para interpretar la matrix epistémica compleja de una tesis doctoral**. *Revista Multidisciplinaria Dialógica*. Volumen 12, No. 01. Maracay. Publicaciones UPEL.
- Farson, R. (1997). **Administración de lo Absurdo. Paradojas del Liderazgo**. México: Prentice Hall.
- Labarca, N. (2008). **Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial**. *Revista Opción*, vol. 24, núm. 55, enero-abril, pp. 47-68 Maracaibo. Universidad del Zulia Maracaibo, Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/310/31005504.pdf> (Consulta: 22/04/2018).
- Martínez, M, M. (1996). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación**. México: Trillas.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

- Mintzberg, y col (1999). **Safari a la Estrategia, Una visita guiada por la jungla del Management Estratégico**. Buenos Aires. Argentina: Granica.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Segunda Edición. México. Editorial Prentice Hall.
- Morales, M. (2011). **Transdisciplinariedad en La Transcomplejidad un Enfoque Emergente para la producción de conocimiento complejo y transdisciplinario**. Libro Electrónico. Maracay: REDIT.
- Morin, E. (1999). **La Cabeza Bien Puesta: Repensar la Reforma, Reformar el Pensamiento**. Argentina: Nueva Visión.
- Morin, E. (1990). **Introducción al Pensamiento Complejo**. España: Gedisa editorial.
- Morin, E. (2001). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Barcelona: Gedisa
- Morrisey, G. 1997. **Pensamiento estratégico**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morles, V y Otros (2003). **Educación Superior en Venezuela**. Caracas: UNESCO-IESALC
- Muñoz, G. y Vásquez, J. (2015). **La Investigación Estratégica. Un Reto de la Administración Actual para Formular una Teoría Organizacional Contemporánea**. Revista de Investigación Año 1. N°1. Octubre. México: Colpaxmex.org.
- Muñoz C., G. (2007). **Un Nuevo Paradigma: La Quinta Generación de Evaluación**. LAURUS 13-23. Maracay: UPEL.
- Muñoz, G y Vázquez, J (1999). **La Investigación Estratégica, un reto de la administración actual para formular una teoría organizacional contemporánea**. Venezuela: UPEL – México: UABC.
- Nicolescu, B. (1996). **La Transdisciplinariedad. Manifiesto**. México.
- Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A.C.
- Pineda, L. (2009). **Pensamientos y Enfoques alrededor de la Estrategia como concepto según diferentes autores**. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Pellegrini, A. (2000). **Ciencia en pro de la salud**. Washington: OPS.
- Porter. M (2014). **Gerencia Estratégica**. España: Panepan

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

- Rodríguez, M. (2014) Indicadores de gestión en la gerencia estratégica **ORBIS**, 27 (9), pp. 31 – 46. Carabobo: U.C.
- Real Academia Española (2015). **Diccionario de la lengua española**. España. Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es) (Consultado el 20/04/2018).
- Román, O. (2010). **La Estrategia como un Proceso Mental**. Revista Gestión y Desarrollo 18. pp. 17-50.
- Sandoval, G. y otros (2015). **Modelo de Gestión de Investigación Estratégica en Bolivia. Sistematización de Experiencias (1994-2014)**. Bolivia: PIEB.
- Simonovics, J. y Contreras, L. (2010). **Interdisciplinariedad y Transdisciplinariedad. Fundamentos de la Investigación Transcompleja en Investigación Transcompleja de la Discimplicidad a la Transdisciplinariedad**. San Joaquín de Turmero: UBA.
- Schavino, N. (2010). **La Epistemología del Enfoque Integrador Transcomplejo**. Investigación Transcompleja: De la Disimplicidad a la Transdisciplinariedad. Venezuela: UBA.
- Schavino, N. (2017) **Con que se come la Transcomplejidad**. <https://reditve.wordpress.com/2017/10/15/con-que-se-come-la-transcomplejidad>.
- Skinner, D. (2000). **Teoría fundamentada en la estrategia**. España: UOC.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2003). **Administración estratégica**. Textos y casos. México: Mc Graw Hill.
- Villegas, C. (2017). **El Pensamiento Transcomplejo**. Comprendiendo la Transcomplejidad. Turmero, Venezuela: UNITEC – REDIT.
- Villegas, C. (2018). **Debaten sobre Investigación Estratégica en la UBA. Noticias**. San Joaquín de Turmero: UBA: Prensa Dculpri.
- Villegas, C. (2014). **La Investigación Científica. Una Mirada en el Tiempo en Historia de la Investigación. Una Visión desde la Disciplina**. Diálogos del Postdoctorado Volumen I, Número 1. San Joaquín de Turmero: UBA.
- Villegas, C y col. (2012). **Dialogo Transcomplejo**. Turmero, Venezuela: UBA.
- Villegas, C (2010). **Praxeología de la Investigación Transcompleja. Investigación Transcompleja: de la Disimplicidad a la Transdisciplinariedad**. Turmero, Venezuela: UBA.

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---

Villegas, C. (2008). **La Investigación Transcompleja y La Ciencia Jurídica. I Jornadas Nacionales en Ciencias Jurídicas.** Maracay, Venezuela: UBA.

Villegas, C. y Alfonzo, N. (2009). **La investigación en la Universidad.** San Joaquín de Turmero: UBA.

Villegas, C. y Schavino, N. (2009). **La Investigación Transcompleja En El Marco De La Crisis De Los Paradigmas.** Caracas: UCV

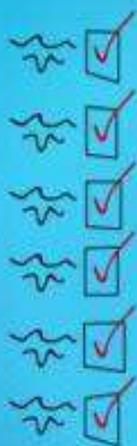
Villegas, C. y Morales, M. (2015). **El Paradigma Transcomplejo. Realidad en consolidación.** Ecuador. Revista AEC No. 5. Diciembre. Disponible en: <http://revistas.unl.edu.ec/index.php/eac/article/view/310/283> (Consulta el: 21/04/2018).

# INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA

---



## Investigación



## Estratégica