

## ESTRATEGIAS GERENCIALES EMERGENTES PARA FORTALECER LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS DE VENEZUELA

<sup>1</sup> William Pirela Espina

 <https://orcid.org/0000-0003-3811-222X>

<sup>2</sup> Nichol José Alvarado Mendoza

 <https://orcid.org/0000-0002-1453-712X>

Recibido: 30-04-2024

Aceptado: 23-05-2024

### Resumen

El propósito de la investigación se centró en describir las estrategias gerenciales emergentes para analizar la gestión educativa en las instituciones universitarias de Venezuela. El proceder metodológico se articuló desde un paradigma positivista de carácter cuantitativo a través del método de investigación basado en la modalidad de estudio documental. Se consultó el material publicado entre enero 2020 hasta diciembre 2023 en las bases de datos electrónicas Google Académico, Scopus, Redalyc, Dialnet, Scielo y Jstore; aplicándose la técnica de arqueo de fuente del material. La revisión bibliográfica permitió comprender que la gestión educativa en Venezuela enfrenta un panorama complejo teniendo un gran potencial para mejorar, siendo necesario un esfuerzo de los actores educativos a fin de superar los desafíos y aprovechar las oportunidades presentes en la cotidianidad de la práctica. Se concluye que la implementación de estrategias emergentes contribuye a fortalecer la gestión educativa en las instituciones universitarias permitiéndoles responder de manera eficiente a los desafíos y oportunidades presentadas en un contexto marcado por la apertura económica, la globalización y la competitividad de los mercados.

**Palabras clave:** estrategias gerenciales emergentes; gestión educativa; Universidad.

## EMERGING MANAGEMENT STRATEGIES TO STRENGTHEN EDUCATIONAL MANAGEMENT IN UNIVERSITY INSTITUTIONS IN VENEZUELA

### Abstract

The purpose of the research is to describe emerging management strategies to analyze educational management in university institutions in Venezuela. The methodological procedure was articulated from a positivist paradigm of a quantitative nature through the research method based on the documentary study modality. The material published between January 2020 and December 2023 was consulted in the electronic databases Google Academic, Scopus, Redalyc, Dialnet, Scielo, and Jstore, applying the material source counting technique. The bibliographic review allowed us to understand that educational management in Venezuela faces a complex panorama with great potential for improvement, requiring an effort by educational actors in order to overcome the challenges and take advantage of the opportunities present in daily practice. It is concluded that implementing emerging strategies contributes to strengthening educational management in university institutions, allowing them to respond efficiently to the challenges and opportunities presented in a context marked by economic openness, globalization, and market competitiveness.

**Keywords:** emerging management strategies; educational management; University.

<sup>1</sup> Lcdo. en Contaduría Pública. Especialista en Tributación. Doctorante en Gerencia en la Universidad Yacambú. Estado Lara, Venezuela. [williampirela@gmail.com](mailto:williampirela@gmail.com)

<sup>2</sup> Doctor en Educación, PhD en Hermenéutica y la Interpretación Científica. MSc. en Currículo. Prof. de Educación Integral. Prof. de Currículo, adscrito al Departamento de Formación Docente UPEL-IPB. [Nichol.alvarado.ipb@upel.edu.ve](mailto:Nichol.alvarado.ipb@upel.edu.ve)

## Introducción

### Contextualización del Fenómeno de Estudio

La complejidad de las organizaciones como consecuencia de la interacción de los grupos sociales que tienen objetivos comunes ha obligado a transitar del enfoque tradicional a nuevas prácticas gerenciales fundamentadas en conceptos modernos. La incertidumbre progresiva sobre los modelos gerenciales comenzó a generar ansiedad en los miembros de las organizaciones, la cual ha podido ser solventada a través del desarrollo y despliegue de competencias innovadoras del gerente actual. Por consiguiente, en las ciencias sociales se comenzaron a tomar decisiones con un enfoque centrado en la globalización, en este sentido, surge una gestión educativa fundada en nuevos procesos y escenarios donde todos los involucrados en el proceso deben orientar su trabajo hacia la generación de saberes desde la diversidad de métodos para estrechar los vínculos necesarios permitiéndoles adentrarse en la sociedad de la información y del conocimiento consolidando una interacción dinámica, contextualizada y recursiva entre universidad-empresa-sociedad.

Ciertamente, muchos factores influyeron en la manera de pensar, hacer, convivir y concebir la gestión educativa en relación con los grandes cambios emergentes en todos los niveles. Ejemplo de ello la era digital, El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), los cambios en la economía y el teletrabajo, han influido en el manejo de las actividades dentro y fuera de las organizaciones, por ello, las estrategias gerenciales han sido redimensionadas para gestionar cambios sustantivos en el quehacer de los individuos en las instituciones educativas con miras a consolidar instituciones inteligentes, sostenibles y sustentables en el tiempo. Implica además, una reflexión permanente sobre lo que emerge en el contexto con miras a estudiar los desafíos y brindar respuestas asertivas, eficientes y eficaces para el desarrollo permanente de la institución en todas sus dimensiones.

A partir de esta realidad, el problema actual presentado en las instituciones educativas está representado por el debilitamiento de su gestión educativa, lo cual conlleva a que los procesos no se desarrollen articuladamente con las necesidades, fenómenos y problemática producto de la baja matrícula estudiantil, fuga de talentos, administración de recursos, preservación de la infraestructura, financiamiento de las investigaciones, entre otras, influyendo directamente en la calidad educativa. En el contexto venezolano la crisis económica iniciada en 2012 sigue influyendo en el accionar de los actores universitarios afectando en su ser, hacer, conocer y convivir, como fenómeno social, alejándolo de la competitividad y la globalización científica, tecnológica y humanística en todos los niveles educativos.

Ahora bien, las instituciones educativas en cualquier nivel de concreción curricular deben formarse para enfrentar los cambios económicos, sociales y políticos que acontecen en el mundo

globalizado a propósito de desplegar estrategias gerenciales novedosas para desarrollar sus actividades pertinentemente. La era digital y la modernización de las instituciones por el uso de las herramientas tecnológicas sumerge al individuo en una práctica gerencial bilateral para unificar esfuerzos y generar respuestas oportunas con miras a (a) adaptarse a los cambios vertiginosos, (b) optimizar los procesos administrativos bajo una nueva visión; (c) ampliar los procesos de innovación para el desarrollo institucional; (d) establecer alianzas estratégicas y el desarrollo de planes de formación, para la generación de conocimientos en relación con las demandas y desafíos actuales, implica, la articulación de las funciones sustantivas de docencia, extensión e investigación como elementos dinamizadores de la gestión educativa en las universidades.

Consecuentemente, en el contexto venezolano la inestabilidad política, económica y social ha tenido un gran impacto en la gestión educativa en las instituciones universitarias, por lo que se han visto en la necesidad de adaptar la praxis gerencial a contextos cambiantes signados por la incertidumbre, los escasos recursos y matrícula baja. En este sentido, la gestión educativa se centra en brindar una educación de calidad conforme a los requerimientos del mundo laboral, permitiendo a los jóvenes profesionales desarrollar competencias técnicas, prácticas y teóricas en aras del despliegue de su profesionalidad también en circunstancias versátiles, gestando cambios sustantivos en sus formas de ser, hacer, convivir y conocer. Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura (UNESCO) en su Agenda del Desarrollo Sostenible expresa que la gestión educativa se ha de centrar en la calidad, en aras de formar profesionales competentes dispuestos a transformar y transformarse ante un mundo signado por cambios vertiginosos producto del avance tecnológico, la ciencia y la obsolescencia del conocimiento.

Indudablemente, este planteamiento demanda a la educación superior gestionar los escenarios propicios para eliminar las brechas, las desigualdades, la exclusión y adentrarse hacia una educación que haga de la sostenibilidad su principio con miras a gestar las innovaciones y transformaciones necesarias para formar pertinentemente a los jóvenes y adultos de las naciones. En el contexto venezolano, se comprende según Alvarado (2023), como un ejercicio “dinámico, recursivo y dialógico, tendente a la reflexión sobre el hecho educativo en virtud de reconceptualizar y resignificar las acciones educativas, curriculares y pedagógicas a emprender en la práctica educativa para sentar las bases del desarrollo social de un país” (p. 46). Por ende, la gestión educativa permite a las instituciones de dicho sector construir un mejor mañana desde la atención efectiva y pertinente de las necesidades presente para gestar soluciones asertivas en aras de la innovación y la transformación.

Desde estos planteamientos, cabe preguntarse ¿Cuáles serán las estrategias gerenciales más pertinentes para desarrollar una gestión educativa de calidad en la Universidad? ¿Cómo el gerente educativo integra en su implantación de nuevas estrategias para optimizar los procesos formativos en la universidad? Interrogantes que dan cabida a describir el propósito central de la investigación documental: interpretar las estrategias gerenciales emergentes en la gestión educativa de las instituciones universitarias de Venezuela. El estudio se inserta en la Línea de Investigación *Desarrollo Gerencial y Organizacional* de la Universidad Yacambú, en el área del conocimiento de la gerencia con miras a contribuir al Programa de Investigación Gestión de la Educación, propiciando nuevos saberes para enriquecer los haceres gerenciales de los investigadores adscritos con el propósito de generar cambios significativos en su desempeño gerencial.

Asimismo, representa un aporte sustantivo para el fortalecimiento de la gestión educativa en las instituciones universitarias, apoyados en el uso de la tecnología, el incentivo a la participación ciudadana y la colaboración de los sectores público-privada para lograr una modificación en el comportamiento social de los diversos actores sociales en el manejo de los recursos y herramientas disponibles, permitiendo evaluar el funcionamiento general de la organización. En este sentido, las instituciones universitarias deben transitar del conocimiento simple a una estructura compleja, donde los actores educativos aporten sus habilidades con la finalidad de conducir la labor docente y administrativa tomando en consideración el contexto con la finalidad de brindar un servicio educativo de calidad.

### **Metodología**

#### **Acción Metodológica: Revisión Documental**

La investigación documental se centra en el despliegue de diversas técnicas para extraer los aportes más valiosos del texto, bien sea este, un libro texto digital o impreso, artículos de revistas, blogs educativos, artículos de periódicos presentados por teórico y metateóricos sobre el tema de estudio. Como proceder sistémico permitió realizar un arqueo del material bibliográfico sobre las estrategias emergentes para fortalecer la gestión educativa en las instituciones universitarias de Venezuela, desde procesos interpretativos se presenta y aportan nuevas alternativas teóricas-prácticas a la comunidad académica. Por consiguiente, la acción metodológica se desarrolló desde un paradigma positivista y enfoque cuantitativo bajo la modalidad de investigación documental.

Con base en lo señalado por De Pelekais, Finol, Neuman y Belloso (2007), el método de investigación documental se centra en los aspectos teóricos y prácticos más significativos presentados por un cuerpo teórico para comprender el avance del pensamiento y construir un nuevo aporte que permita ampliar la comprensión de la temática. Por tales razones, se articula una secuencia metodológica centrada

en la búsqueda de información, selección de las fuentes bibliográficas, lectura analítica de los contenidos, registro de citas textuales, organización de la información en matrices y descripción de datos extraídos de fuentes documentales existentes en torno a la temática de estudio, a fin de encontrar y generar aportes sustantivos al área del conocimiento.

Razón por la cual, se consultó el material bibliográfico de: revistas científicas, diarios, informes científicos, artículos, libros textos publicado entre enero del 2020 hasta diciembre 2023 en las bases de datos electrónicas Google Académico, Latindex, Redalyc, Dialnet, SciELO y Jstore; aplicándose la técnica de arqueología documental del material, orientada a extraer, registrar y organizar la información contenida resignificándola en un proceso para ampliar la temática. A continuación, se presenta una matriz de análisis que muestra el proceso sistémico realizado en el estudio, el cual se llevó a cabo con 20 artículos científicos, presentamos los más relevantes a propósito de visualizar el proceso interpretativo-analítico.

#### Matriz de Análisis de la temática de Estudio.

Nombre de la Obra y autor.	Año de publicación	Base de Datos	Aportes Sustantivos	Análisis
<p><b>Título:</b> <i>Las estrategias gerenciales para el desarrollo humano integral en la universidad.</i></p> <p><b>Autores:</b> Danilo Viteri Corona Gómez Gustavo Álvarez Leybeth Álvarez Dionicio Ponce</p>	2020	<p>SciELO <b>Revista:</b> Cienfuegos</p>	<p>Significan las estrategias gerenciales como un modo de expresión del gerente educativo para generar impacto en el desarrollo de las capacidades humanas. Evocan el desempeño idóneo en los procesos universitarios que condicionan la formación y el desarrollo humano integral y profesional.</p> <p>Al mismo tiempo, exponen sobre la participación de los actores universitarios considerándolas vital en la conformación del desarrollo humano integral en contextos y ámbitos de democracia y cultura de paz, como aspiraciones supremas de la felicidad social.</p>	<p>Se resalta desde esta investigación que las estrategias gerenciales en el contexto de la educación superior propician el desarrollo holístico del ser humano conforme a sus necesidades. Por ende, el gerente educativo debe emplear acciones gerenciales como el diagnóstico, diseño e implementación de planes, la corroboración y mejora permanente para implementar cambios sustantivos en la estructura curricular avanzando hacia nuevos horizontes de acción gerencial en la universidad.</p>

Nombre de la Obra y autor.	Año de publicación	Base de Datos	Aportes Sustantivos	Análisis
<i>Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano.</i> <b>Autores:</b> Walter Zambrano. Hilarion Vegas.	2021	<b>Redalyc</b>  <b>Revista:</b> Sociedad Académica de Redes de Revistas Científicas e Investigación	Las estrategias gerenciales buscan identificar situaciones que permitan configurar la educación con variables como: la innovación, calidad, creatividad, estructura organizativa con capacidad de brindar respuestas estratégicas para gestionar planes de acción y generen el cambio en la organización para aproximarse a nuevas perspectivas gerenciales.	Desde esta mirada, las estrategias gerenciales sumergen al gerente educativo en un proceso de reflexión sobre el hacer universitario: extensión, investigación y docencia para considerar las oportunidades del contexto y autogestionar el cambio organizacional desde la innovación y creatividad como herramientas para gestionar propuestas educativas de calidad.
El gerente venezolano convertido en agente de cambios organizacionales <b>Autora:</b> Endira Fermín	2023	<b>Google Scholar</b>  <b>Revista</b> Honoris y Causa	El gerente en su cotidianidad enfrenta retos, por ello, su enfoque gerencial ha de centrarse en el bienestar colectivo. Implica un modo de pensar integrados que permita gestionar cambios sustantivos en la organización, ampliando su productividad y rentabilidad. El gerente debe accionar con asertividad desde los fundamentos del pensamiento holístico para comprender y entender su entorno, así como quienes les rodean para transformar e interpretar la realidad organizacional emergente.	Se comprende que el comportamiento del gerente venezolano se desarrolla desde la integración de acciones sustantivas para transformar las estructuras y gestar un ambiente laboral idóneo para el desarrollo de sí y los otros. Por ello, exige una serie de capacidades: la innovación, la proactividad, el emprendimiento, el liderazgo para desempeñarse como estrategia con los conocimientos y fenómenos y problemáticas que emergen en su cotidianidad para gestionar el cambio permanentemente.
<i>Gerencia participativa y la direccionalidad hacia el</i>	2023	<b>Latindex</b>  <b>Revista:</b> En Prospectiva	La gerencia participativa es una de las estrategias emergentes para la gestión educativa al promover las políticas	Destaca la importancia de la participación ciudadana en los procesos de gestión educativa, con miras a unificar esfuerzos

Nombre de la Obra y autor.	Año de publicación	Base de Datos	Aportes Sustantivos	Análisis
<i>abordaje comunitario</i>  <b>Autora:</b> <b>Mercedes Torres</b>			públicas demandadas por la sociedad en los diversos niveles y contextos donde interactúan. La gerencia, es considerada como el arte que tienen las personas de dirigir y conducir a un grupo de expertos para lograr objetivos trazados por una organización en virtud de alcanzar metas de índole corporativa, bien sea de carácter público y/o privado, donde se involucran. Asimismo, logros individuales, colectivos, personales y profesionales para forjar un mejor futuro.	y construir colectivamente planes estratégicos para la mejora de la educación desde diversos contextos. Evoca el estudio de problemáticas socioculturales donde se imposibilita el desarrollo óptimo de los procesos formativos en pro de dibujar nuevos caminos gerenciales que coadyuven al progreso social, la innovación y el desarrollo personal y profesional de todos los actores de la institución educativa.

Fuente: Propia de los autores.

### Marco Conceptual

#### Gestión Educativa en la Universidad

La gestión educativa cristaliza la integración de acciones como el monitoreo, la planificación, el acompañamiento y la evaluación como estrategias gerenciales-administrativas para proporcionar un servicio pedagógico de calidad para el desarrollo personal y profesional de los actores que hacen vida en la institución. Se significa como un conjunto de saberes y haceres operacionalizados por el gerente con miras a dirigir, organizar además de liderizar equipos de trabajos para el efectivo funcionamiento de las funciones sustantivas universitarias: docencia, investigación y extensión. Por consiguiente, evoca el entretejido de acciones integrales para afrontar los desafíos del contexto en la cotidianidad y gestar cambios que conduzcan hacia el alcance eficaz y eficiente de las metas u objetivos educativos propuestos para un período o lapso académico.

En ese sentido, una de las transformaciones más importantes experimentada por la educación superior actual, es la de reconocer a la gerencia educativa como factor determinante del progreso de las instituciones universitarias. Señala Maza (2021), que la gestión educativa busca fortalecer el desempeño de las actividades docentes y administrativas de las instituciones educativas teniendo como base las etapas de la planeación, organización, ejecución, evaluación y control del proceso. Es decir, que aplica los

principios básicos de la teoría administrativa al campo de la educación, siendo un factor clave para la mejora de la calidad de la educación. Una buena gestión educativa puede contribuir a mejorar el aprendizaje y el desarrollo de los futuros profesionales, así como a crear un ambiente formativo, estimulante y significativo para el desarrollo pleno de la personalidad, el potencial creativo, y la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social.

Al respecto, manifiesta Reyes (2021), que la gestión educativa se encuentra conformada por “los procesos integrados generados dentro del sistema educativo para satisfacer las necesidades educativas de la comunidad, donde se requiere la participación de todos los actores educativos, teniendo un papel fundamental el liderazgo institucional” (p. 860). En otras palabras, los profesionales de la gestión educativa son aquellos encargados de planificar, organizar, dirigir y evaluar la gestión de los centros educativos. Por consiguiente, estos profesionales deben tener una formación sólida en administración, pedagogía y gestión educativa para articular de forma sistémica acciones administrativas consolidando una mejora significativa dentro de las instituciones educativas que genere impactos positivos en toda la comunidad.

### **Pensamiento Emergente y la Gerencia Educativa en las Universidades.**

Las instituciones educativas tienen el desafío de superar visiones tradicionales y fragmentarias sobre la gerencia y la gestión educativa, con la finalidad de dar apertura a nuevas formas de comprender los fenómenos y problemas cotidianos al interior y exterior de los campus universitarios. Implica, pensar y repensar lo emergente ante los cambios vertiginosos del contexto: el avance tecnológico, la era digital, la obsolescencia del conocimiento, la globalización, los factores políticos, económicos y sociales propios de una región gestionando cambios sustantivos para la mejora, adaptación y transformación de los procesos administrativos con miras a obtener calidad educativa. En ese sentido, la gerencia educativa en las universidades permite que los directivos junto con los demás actores: estudiantes, personal obrero, personal administrativo, empresa y sociedad desarrollen asertivamente acciones sobre un plan estratégico para brindar un servicio educativo de calidad en aras de su bienestar personal y profesional.

De acuerdo con lo señalado por Kuhn (1992), las organizaciones educativas se vieron obligadas a cambiar la conducta gerencial a fin de tomar acciones y respuestas inmediatas para enfrentar con una posición crítica la problemáticas, desafíos o fenómenos emergentes orientados a ofrecer una respuesta idónea. Bajo el paradigma emergente, la gerencia educativa está fundamentada en la flexibilidad de las decisiones tomadas y la adaptación de los objetivos educativos del campus universitario de acuerdo con los nuevos conocimientos para responder a las exigencias de los cambios continuos. Por lo tanto, el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha contribuido a la conformación de

estructuras más flexibles, lo que ha ayudado a abarcar y estudiar diferentes contextos a nivel regional, nacional e internacional; convirtiéndolas en organizaciones innovadoras desde la comprensión de las nuevas estrategias gerenciales.

A juicio de Abreu y otros (2020), el paradigma emergente busca la conformación de organizaciones donde se utilicen de forma idónea las herramientas tecnológicas para lograr un impacto sobre los procesos internos y externos. Los grandes cambios presentados a nivel mundial y regional sumergieron a las universidades venezolanas a la revisión de los principios clásicos con los que se estaban administrando la gestión educativa en épocas de abundancia para avanzar en época de incertidumbre y caos hacia nuevas formas de gerenciar los recursos y actores sociales centrado más en lo humano y las necesidades propias del contexto. En este sentido, el pensar desde nuevas vertientes permite el fortalecimiento de las comunicaciones de la organización y su presencia a diversos sectores y áreas. En este contexto, el talento humano juega un papel importante relacionado a la proyección de la organización interesada en mantener niveles altos de competitividad; en aras de centrar el desarrollo profesional, sus habilidades y competencias.

En este mismo sentido, Meléndez (2022) afirma que ha resultado de gran utilidad desaprender conductas arraigadas al individuo para reaprender sobre la nueva forma de gerenciar de acuerdo con la realidad, fundamentada en la generación de conocimientos para el reforzamiento de los principios y valores éticos de la institución. Por consiguiente, el paradigma emergente representa un nuevo enfoque para comprender problemas y construir mejoras significativas en aras del bienestar colectivo. Por ello, la gerencia educativa en los campus universitarios se articula en el pensamiento emergente y se operacionalizan en la práctica desde un matiz holístico, permitiendo reconocer los problemas complejos, inciertos y postmodernos a los cuales se enfrentan los actores sociales en la actualidad. Es así como la gerencia permite adaptarse a los cambios en el entorno y a la nueva información emergida para gestionarla creativamente a fin de buscar soluciones innovadoras a los problemas.

### **Estrategias Emergentes para la Gestión Educativa**

Las estrategias gerenciales emergentes muestran los diversos enfoques que utiliza el gerente educativo para gestionar la educación en las universidades garantizando con ello un servicio de calidad, con altos niveles de excelencia y pertinencia para la promoción de competencias profesionales en el proceso formativo de los jóvenes y adultos. Por ende, son elementos dinamizadores del proceso educativo al dar apertura a la planificación, desarrollo, gestión y evaluación de la organización educativa desde diversos indicadores para comprender los alcances, metas, dificultades, logros y desafíos emergentes en la cotidianidad para aprovechar las oportunidades y ampliarlas hacia nuevos caminos. Implica, un

compromiso unificado, en el cual cada actor del campus universitario contribuye con aportes o soluciones asertivas para el cambio permanente, además, de desarrollarse plenamente en lo personal y profesional.

De acuerdo con la UNESCO y su Agenda 2030, la acción gerencial pasa por cuatro procesos gerenciales para garantizar el objetivo de calidad educativa. (a) El monitoreo que implica estudiar los cambios en áreas de la enseñanza, el currículo y el desempeño estudiantil; (b) planeación sobre los problemas más acuciantes para propiciar cambios; (c) la gestión para medir el impacto de las reformas educativas incentivando a la mejora de un sistema educativo; y (d) la evaluación para comparar los indicadores de desarrollo social y humano en relación con otros sistemas o de parte de este u con otros países a propósito de insertar mejoras para optimizar el proceso educativo. Desde esta mirada, las estrategias emergentes para la gestión educativa cristalizan el trabajo cooperativo en todos los niveles de la organización y administración para generar modificaciones sustantivas en la estructura curricular apoyada en las tecnologías, las demandas del mundo laboral, la internacionalización del currículo, la era digital y la globalización.

Ahora bien, para Andrade y otros (2023), las estrategias emergentes para la gestión educativa son un conjunto de enfoques innovadores y flexibles que se adaptan a las necesidades cambiantes del entorno educativo actual. Por consiguiente, se caracterizan por estar enfocadas en el estudiante, personalizando su aprendizaje en atención al uso de la tecnología para el desarrollo de su profesionalidad, esto exige, del gerente educativo, la generación de espacios de aprendizaje flexibles, la implementación de metodologías de enseñanza innovadoras, y redes de apoyo a los docentes buscando integrar nuevas estrategias en su práctica educativa para optimizar la adquisición y desarrollo de competencias profesionales.

Un componente esencial de las estrategias emergentes para la gestión educativa es la adaptabilidad en el abordaje de los problemas, fenómenos y desafíos del contexto, pues, su carácter de flexibilidad permite tomar decisiones oportunas para desaprender y aprender en relación con lo cotidiano con miras a gestar un abanico de soluciones a problemas complejos permitiéndoles a los actores de la organización experimentar y aprender de sus errores. Sostiene Meléndez (2022), que las estrategias emergentes para la gestión educativa son esenciales para responder a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del entorno social, mejorar la calidad de la educación y el aprendizaje, preparar a los estudiantes para el futuro y construir un sistema educativo más flexible, adaptable e innovador. En tal sentido, ofrecen un enfoque innovador y flexible para la educación en los tiempos actuales basándose en el aprendizaje activo, la tecnología, la innovación, la comunidad y la gestión fundamentada en datos, por lo cual se consideran esenciales para mejorar la calidad de la educación y preparar a los estudiantes para el futuro.

## Comprensiones Emergentes de la Revisión Documental

El análisis del marco conceptual a la luz de los constructos: Gestión educativa en la Universidad; Pensamiento emergente y la gerencia educativa en las universidades; Estrategias emergentes para la gestión educativa, permiten generar contribuciones sustantivas a la luz de los aspectos teóricos y metateóricos con miras a resignificar nuevas comprensiones sobre las estrategias gerenciales emergentes para fortalecer la gestión educativa en las instituciones universitarias de Venezuela. Además de propiciar la reflexión sobre la actividad gerencial para introducir cambios y mejoras de los procesos formativos en pro de la calidad educativa. A continuación, se presentan los hallazgos derivados del estudio documental:

### ***Estrategias Emergentes en el Fortalecimiento de la Gestión Educativa en Venezuela***

Las estrategias emergentes para la gestión educativa en el contexto venezolano ofrecen oportunidades donde todos los actores sociales puedan participar brindando apoyo, tecnologías y conocimientos en virtud del bienestar colectivo. En ese sentido, la acción gerencial permite articular la vinculación idónea entre la Empresa, Estado y Universidad en aras de la promoción y adquisición de competencias para el desarrollo eficiente de la profesionalidad en atención con los nuevos desafíos del mundo laboral. Visto de esta manera, la gestión educativa beneficia a la sociedad en general, al contribuir a la formación de ciudadanos responsables que se comprometan con su comportamiento social.

Desde esta mirada, la gestión educativa estudia el aprendizaje de los profesionales en formación inicial, el desempeño docente y la gerencia institucional, a la luz de un proceso de evaluación para autorregular las mejoras continuas monitoreando el progreso y los ajustes en las estrategias aplicadas. En palabras de Abreu (2023), el gerente educativo debe tener una perspectiva amplia para permitir de forma holística comprender la realidad, para gestionar caminos hacia la transformación de la educación como vía de desarrollo de los pueblos y naciones desde lo tecnológico, científico, humanístico, social y cultural. Razón por la cual, en el contexto venezolano la gerencia debe asumir la autogestión como estrategia para generar sus propios recursos y asegurar su continuidad, es decir, ser sostenible en el tiempo.

Para Lule y otros (2023), la revisión exhaustiva de las estrategias emergentes y el fortalecimiento de la gestión educativa en Venezuela es fundamental para poder aplicarlas a las nuevas necesidades y desafíos emergentes en los campus universitarios, pues, el norte de la gestión es la calidad de la educación; por ello, se debe fortalecer la participación de la comunidad y asegurar la sostenibilidad del sistema educativo. Es significativo reconocer que el mundo educativo está en constante cambio, con nuevas tecnologías, estrategias didácticas y necesidades de formación del ciudadano venezolano, resulta crucial, revisar las estrategias existentes para identificar las más relevante y adaptarlas a lo emergente. En caso de no poderlas aplicar, se deben desarrollar e implementar nuevas estrategias respondiendo a los

desafíos como la deserción escolar, la falta de acceso a la educación por recursos económicos y la brecha digital, el acceso a las tecnologías de información y comunicación.

A juicio de Chipantiza (2023), una gestión educativa eficiente y eficaz “es clave para garantizar una educación de calidad para toda la comunidad universitaria y donde la revisión exhaustiva de las estrategias emergentes permitirá identificar las mejores prácticas y fortalecer las políticas educativas” (p. 10200). Sin duda, esto ayudará a mejorar los resultados de aprendizaje, reducir la brecha educativa y preparar a los estudiantes para el futuro. En este sentido, es fundamental comprender que la educación es un asunto de todos, por consiguiente, se deben gestar espacios de participación consciente, activa y solidaria para garantizar el éxito académico, la excelencia en el desarrollo curricular y el desarrollo pleno de los futuros profesionales.

### ***El Proceso innovador en la Gestión Educativa***

El proceso innovador de un gerente educativo parte de su capacidad para adaptar creativamente las funciones básicas de monitoreo, planificación, gestión, supervisión y evaluación a los problemas, fenómenos o desafíos emergentes en la cotidianidad de su práctica. Por ende, es una estrategia que articula métodos, teorías, prácticas, enfoques y perspectivas para construir un camino sólido para afrontar el presente forjando un mejor mañana para el progreso de la Universidad como institución social formadora de las nuevas generaciones de profesionales. Además, sumerge a los actores educativos a pensar y repensar las alternativas pedagógicas-curriculares en aras de afrontar la era digital, el avance tecnológico, la postmodernidad con asertividad gestando espacios de certidumbre para el desarrollo del pensamiento, el avance de los campos y áreas del saber disciplinar con miras a su ejecución en contextos laborales.

A juicio de Carbonell (2014), el proceso de innovación sumerge al gerente educativo en el cambio para trabajar coordinada y cooperativamente con los demás actores educativos con miras a fortalecer los procesos formativos orientándolos hacia el alcance de los objetivos, metas y logros educativos. En ese sentido, los procesos administrativos envuelven toda la cultura escolar y evocan una acción creativa para abordar los problemas emergentes de forma novedosa con el fin de favorecer la renovación pedagógica continuamente. Esta acción apertura una recursividad dinámica entre la acción gerencial y la innovación que induce a una gestión centrada en unificar esfuerzos para promover una educación de calidad y una institución diferente.

Este resultado tiene correspondencia con lo sostenido por Cárdenas y otros (2022), quienes opinan que la innovación beneficia la gestión educativa, porque, (a) mejora el proceso de aprendizaje desde nuevos espacios para aprender; (b) genera una mayor motivación para el despliegue del potencial

creativo; (c) promueve la adaptación de nuevas tecnologías en los programas de estudios; y (d) ayuda al desarrollo de habilidades transversales. Sin duda, fomenta un aprendizaje más activo, participativo y significativo; esto permite, implementar nuevas estrategias pedagógicas para potenciar la curiosidad, la investigación, la resolución de problemas y el pensamiento crítico.

En esta misma línea, para Reyes (2021) la innovación envuelve la creatividad como habilidad metacognitiva del gerente, y a través de ella, pueden hacer que la experiencia educativa sea más atractiva e interesante para los estudiantes, permitiéndoles utilizar diferentes recursos y herramientas para crear un ambiente de aprendizaje dinámico y estimulante, logrando un aumento de la motivación de los estudiantes propiciando su rendimiento académico. Indudablemente, la estrategia de la innovación ayuda a la promoción y desarrollo de habilidades transversales como la comunicación, la colaboración, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Estas habilidades son cada vez más demandadas en los futuros profesionales, donde es necesario preparar a los estudiantes para el éxito en el mercado laboral.

A la luz de estos planteamientos la gestión da apertura a un proceso innovador en las instituciones universitarias para implementar nuevas estrategias con la finalidad de optimizar la organización, la planificación, la evaluación del proceso educativo. Estas acciones permiten ofrecer un proceso formativo eficiente y eficaz donde todos los recursos estén disponibles para la exploración de soluciones novedosas haciéndolos adaptables a la realidad venezolana, que incluya la implementación de modelos disruptivos, la creación de espacios de aprendizaje innovadores, el desarrollo de programas de formación docente en línea para el fomento del emprendimiento y la innovación en el ámbito universitario.

### ***Pertinencia y Aplicabilidad de las Estrategias Emergentes en la Gestión Educativa en Venezuela***

La pertinencia y aplicabilidad en la gestión educativa venezolana se avizora a través de la evaluación crítica de las estrategias emergente utilizadas por el gerente educativo, permitiendo enfrentar en su cotidianidad desafíos complejos, donde es importante reflexionar sobre cómo ejecuta este proceso y adaptar nuevos avances tecnológicos generando innovaciones en la función gerencial institucional. En este sentido, herramientas como la inteligencia artificial, la enseñanza centrada en el aprendizaje personalizado y la educación a distancia, ofrecen nuevos escenarios de gestión y solución innovadora para mejorar la calidad educativa en el contexto actual. Ante esta realidad, es oportuno presentar la idea de Pirela (2022) quien señala que se “direcciona el hacer gerencial en el estudio de las brechas digitales, los grupos vulnerables, movimientos sociales, las nuevas formas organización social para aplicar con pertinencia los procesos formativos en atención a los principios de diversidad, equidad e inclusión” (p. 48), a la luz de este planteamiento, el hacer gerencial apertura el estudio integral de los actores que

conforman una institución para estudiar pertinentemente sus necesidades con la intención de brindar un proceso educativo de calidad en atención a principios humanísticos a fin del bien común.

De acuerdo con Maza (2021), la evaluación crítica del hacer gerencial conlleva a la implementación de estrategias emergentes que permitan ampliar el acceso a la educación de poblaciones marginadas o en zonas rurales, a través de plataformas digitales y aprendizaje a distancia. Ofreciendo herramientas para personalizar el aprendizaje, adaptarlo a las necesidades de cada estudiante y mejorar la experiencia educativa, para promover la equidad en el acceso a la educación, brindando oportunidades a todos los estudiantes independientemente de su ubicación o condición socioeconómica optimizando la gestión de los recursos educativos, reduciendo costos y aumentando la eficiencia del sistema educativo.

Al respecto, Herrera (2022) señala la necesidad de actualizar las normas establecidas para incorporar las nuevas tecnologías y modalidades educativas, donde el éxito de la implementación de estas estrategias depende del compromiso y la inversión del Estado. Constituyen herramientas valiosas para mejorar la gestión educativa de cualquier país donde su pertinencia y aplicabilidad dependen de la inversión en infraestructura tecnológica, la formación docente, la actualización del marco regulatorio y el compromiso del Estado. La implementación de estas estrategias puede contribuir a la calidad educativa, ampliar el acceso a la educación y promover la equidad en el sistema educativo.

Por consiguiente, un aspecto de gran interés es fortalecer la formación de los docentes en el uso de las tecnologías educativas y las nuevas estrategias pedagógicas. Siendo de gran significado donde se tomen en cuentas las condiciones socio económicas del país, así como también realizar un análisis de la capacidad de las instituciones universitarias para implementar las estrategias, por lo donde es de gran significación la identificación de los actores clave para el éxito de las estrategias a implementar.

### ***Estrategias para Mejorar la Calidad Educativa y Fortalecer la Gestión Universitaria***

El uso de estrategias emergentes para mejorar la calidad educativa en aras del fortalecimiento de la gestión universitaria en el contexto venezolano pasa por el tamiz de la integración de los saberes haceres curriculares para comprender en su dimensión oficial, manifiesta y oculta cómo se desarrollan los planes y programas de estudios en atención con los requerimientos del mundo laboral, el avance científico tecnológico, además, la generación de bienes y servicios. Para luego iniciar un proceso de construcción curricular para sistematizar las demandas laborales, los desafíos formativos y fenómenos sociales con miras a diseñar y gestionar un currículo pertinente para todos. En este accionar, la gestión cristaliza la transformación con el propósito de superar obstáculos epistémicos, barreras de acceso y brechas que imposibilitan el desarrollo óptimo de los procesos educativos.

Al respecto, Vega (2020) reconoce la existencia de herramientas y técnicas útiles para desarrollar estrategias emergentes, como: (a) la planificación curricular por escenarios permitiendo a la organización explorar evaluando diferentes futuros posibles con miras a desarrollar estrategias idóneas para la gestión efectiva de la calidad, (b) el aprendizaje por acción, para aprender haciendo y adaptando la estrategia a medida que se presentan las experiencias formativas para el desarrollo de competencias; y (c) la consolidación de comunidades de investigadores, donde se compartan un interés común para trabajar de forma conjunta generando mejoras en la gestión de los procesos educativos.

En opinión de Herrera (2022), las estrategias emergentes “permiten adaptar el contenido, ritmo y actividades a las necesidades de formación de cada estudiante, potenciando su desarrollo individual y profesional” (p. 115). Hoy con el avance de la ciencia y la tecnología es oportuno formar a los jóvenes en el uso de la realidad virtual y la inteligencia artificial gestionando procesos novedosos como la gamificación para recrear experiencias de aprendizaje más atractivas y motivadoras. Por lo cual se hace necesario implementar sistemas de evaluación basados en datos, los cuales permitan un seguimiento personalizado del progreso de cada estudiante en el desarrollo y adquisición de la competencia. Implica, una gestión educativa a través de la automatización de las tareas administrativas orientada a la aplicación efectiva de la inteligencia artificial, administrando el tiempo para que los docentes se concentren en la enseñanza para fortalecer sus competencias y habilidades tecnológicas ante una era digital.

De esta manera, permitiría una disminución de la deserción estudiantil, influyendo positivamente en el aumento de la matrícula, mejorar la empleabilidad de los graduados, fortalecer la posibilidad de incentivar la investigación científica y por ende representa una gran contribución al desarrollo social y económico del país. Las estrategias emergentes tienen un gran potencial para afianzar la calidad educativa y fortalecer la gestión universitaria en Venezuela. Sin embargo, su implementación requiere de un análisis cuidadoso del contexto nacional, la inversión en infraestructura y capacitación, la actualización del marco regulatorio y el compromiso político. Es importante considerar que cualquier implementación no representa una solución mágica a los problemas del sistema educativo venezolano requiriendo de un enfoque integral donde se combine las estrategias emergentes con otras medidas para mejorar la calidad educativa, siendo fundamental la participación de todos los actores del sistema educativo, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo, universidades y el Estado.

### ***Generación de Saberes y la Gestión Educativa a través Estrategias Emergentes***

La gestión educativa incentiva la promoción y generación de saberes para contribuir a fortalecer el proceso formativo basado en la integración de las estrategias emergentes en un marco teórico y práctico coherente. Por ende, es oportuno sistematizar la experiencia educativa, someterla a un proceso

sistémico y contrastarla con las vivencias en otros contextos para construir nuevos saberes para legitimar la práctica gerencial. Donde una vez difundida les permitan a otras instituciones reflexionar sobre su proceso educativo en pro de hacer cambios sustantivos en sus formas de ser, hacer, conocer y convivir.

En concordancia con estos planteamientos, Pacheco y otros (2020) sostienen que la implementación de estrategias emergente para la generación de saberes permite potenciar el impacto social de las universidades, logrando la generación de nuevos campos y áreas del conocimiento para contribuir a desarrollar un modelo de gestión educativa innovador y contextualizado respondiendo a las necesidades del siglo XXI. Evidentemente la gestión educativa actual se enfrenta a desafíos complejos exigiendo respuestas innovadoras y pertinentes apoyadas en la construcción de una identidad docente gerencial basada en la colaboración, la solidaridad y la responsabilidad social, conducente al fomento de la autonomía, la responsabilidad, la participación y el liderazgo en la toma de decisiones.

A juicio de Infante y otros (2023), la gestión y generación de saberes busca promover la equidad, la inclusión y la accesibilidad en el acceso a las tecnologías para desarrollar una cultura investigativa crítica, responsable y ética en la comunidad educativa contextualizada a las experiencias de sus actores. Dado que involucra a las familias, organizaciones sociales, empresas, instituciones públicas y privadas, otros actores relevantes en la gestión educativa, creando redes de colaboración, diálogo intercultural y construcción colectiva de conocimiento para el desarrollo de proyectos educativos. En general, fortalece la comunicación, la corresponsabilidad, la participación democrática y la transparencia entre la escuela y la comunidad.

Sin duda, fomentan la investigación educativa contextualizada, participativa y crítica para generar conocimiento en el contexto institucional haciéndola útil en la transformación de la práctica educativa, promoviendo la innovación pedagógica, la experimentación de nuevas estrategias y la sistematización de experiencias exitosas permitiendo difundir las buenas prácticas y experiencias exitosas a través de redes de conocimiento y plataformas de intercambio. En definitiva, la implementación de estrategias emergente en la gestión educativa permite la identificación de las brechas de conocimiento y la contribución del estudio a la literatura existente, que contribuya a la proposición de nuevas estrategias o modelos de gestión educativa, realizando recomendaciones pertinentes para la implementación de las estrategias en el contexto venezolano.

### **Reflexiones Finales**

En el desarrollo de las funciones sustantivas de las universidades docencia, investigación y extensión, están presente la gestión educativa y las estrategias gerenciales emergentes, pues, se establecen vínculos integradores permitiendo contribuir de manera significativa en el crecimiento

personal y profesional de los diversos actores educativos del campus. Es necesario comprender que la gestión educativa en las instituciones universitarias se encuentra en un estado de cambio constante, impulsado por (a) la globalización e internacionalización del currículo; (b) un avance en la aparición y uso de las herramientas tecnológicas; (c) la creciente demanda de una educación de calidad; (d) desafíos financieros para mantener sus operaciones de forma óptima. Indudablemente, las instituciones universitarias han enfrentado situaciones financieras siendo influyente en la gestión educativa, tales como una disminución en los niveles de financiamiento público a la educación superior, obligando a una búsqueda de nuevas fuentes de financiación y la autogestión.

En esta perspectiva, es importante destacar que la superación de estos desafíos requiere un esfuerzo coherente del Estado, las universidades, la sociedad civil y el sector privado. Donde a través del trabajo conjunto y la búsqueda de soluciones innovadoras, las universidades venezolanas puedan superar las situaciones adversas del entorno y brindar una educación de calidad a todo el sector estudiantil. En el contexto actual las instituciones universitarias en Venezuela han de recatar el papel activo en la generación de saberes, el uso de las herramientas tecnológicas y la innovación, enfocado en incrementar la calidad en los servicios ofrecidos. Esto permitirá la apertura económica, la globalización y la competitividad de los mercados para comprender y enfrentar problemas complejos ofreciendo un abanico de respuestas oportunas.

Sin duda, la gestión educativa es un proceso complejo donde se entrama la relación entre los individuos y se centra en valores éticos, por ende, el comportamiento organizacional se construye de acuerdo con las necesidades, siendo condicionadas por factores sociales, políticos, tecnológicos y culturales. Esto, permite asegurar la calidad de la educación, a través de la mejora en las instituciones educativas, que implica la formación, desarrollo y supervisión del personal docente, representando un espacio de promoción de participación de los administrados, a través del ejercicio del liderazgo democrático.

Consecuentemente, la gerencia educativa en Venezuela ha experimentado cambios significativos teniendo su origen por los diferentes estilos gerenciales, donde en cada institución educativa trabajan de manera distinta. Esta diversidad ha conllevado a nuevas concepciones en el manejo de los procesos con la finalidad de lograr los objetivos y metas establecidos, sin dejar a un lado las perspectivas generadas por los cambios frecuentes de la realidad. Sin duda, las instituciones universitarias venezolanas sufren de un grave déficit de financiamiento, limitando su capacidad para ofrecer una educación de calidad. Las infraestructuras se encuentran en estado de deterioro, con aulas, laboratorios y bibliotecas que necesitan

ser renovadas, donde no siempre tienen los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades académicas, como libros, computadoras y equipos de laboratorio.

Así mismo, los profesores y el personal administrativo de las universidades venezolanas obtienen salarios muy bajos, influyendo en su motivación y productividad; razón por la cual muchos profesores e investigadores hayan decidido emigrar a otros países en busca de mejores oportunidades. Sin embargo, a pesar de estos desafíos, las universidades venezolanas están haciendo esfuerzos para mejorar la gestión educativa a través de la implementación de nuevas tecnologías utilizando herramientas tecnológicas para mejorar la gestión administrativa y académica.

Ahora bien, el pensamiento tradicional debe ceder el paso al emergente, en virtud de la generación de cambios, el desarrollo de la creatividad e innovación con la finalidad de diseñar estrategias idóneas para darle respuesta de forma holística e interdisciplinaria a problemas cotidianos. Las estrategias enfocadas en el pensamiento emergente complementan la gestión educativa en las instituciones universitarias, permitiendo impulsar la práctica con nuevos enfoques pedagógicos, tecnologías educativas de vanguardia y modelos de gestión para mejorar la práctica educativa. Por esta razón, las estrategias gerenciales con fundamento en el pensamiento emergente permiten a las instituciones universitarias venezolanas adaptarse a un entorno en constante cambio, siendo flexibles pueden ser modificadas a medida que el contexto cambia. Sin duda alguna, esto permite establecer espacios de reflexión y discusión para la divulgación de propuestas ayudando a dar respuesta a los conflictos originados como producto de las interacciones en la sociedad.

Finalmente, la implementación de estrategias emergentes para el fortalecimiento de la gestión educativa en las instituciones universitarias en Venezuela debe ser un proceso participativo donde se involucre a todos los actores educativos. De igual forma resulta de gran importancia desarrollar un plan de acción que incluya objetivos, metas, plazos y recursos; permitiendo realizar un seguimiento y evaluación de su impacto. Consecuentemente, se hace fundamental la implementación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), incentivar el aprendizaje a distancia y de manera virtual, establecimiento de evaluación por competencias, fomentar la vinculación entre las instituciones educativas y las empresas. Se requiere estimular el desarrollo profesional del docente y la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones.

### Referencias

Abreu, J., Marín, C. y Bennasar, M. (2020). Pensamiento Gerencial Transcomplejo en Empresas Emergente del Siglo XXI. *Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios*, 1(2), 338-357. <https://www.metropolis.metrouni.us/index.php/metropolis/article/view/45>

- Abreu, O. (2023). UNELLEZ: Una Visión Multimodal del Aprendizaje en Línea Aplicando la Tecnología Digital en el Contexto Venezolano. *Revista de Innovaciones y Tecnologías en Educación a Distancia Ezequiel Zamora*, 1(1), 18-27. <https://tinyurl.com/ycx9bj6j>
- Alvarado, N. (2020). Quehacer Docente desde la Óptica de los Intereses Constitutivos del Conocimiento. *REDINE UCLA*, 12(2), 46 - 55. <https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/2809>
- Andrade, P., Sandoval, H., Arzuaga, M. y Ardila, J. (2023). Modelo de Gerencia Disruptiva para el Cambio Organizacional en la Industria Postmoderna. *Revista Temario Científico*, 3(1). 26-41 <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.1.123.3>.
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Caterino, A. Cayllahua, J. y Calsin, A. (2022). Gestión Educativa: Dimensiones, Factores y Desafíos para la Transformación de la Escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Carbonell, J. (2014). *La Aventura de Innovar. El Cambio en la Escuela*. Madrid: Morata.
- Chipantiza, S., Viteri, A. Chipantiza, A. y Chipantiza, C. (2023). La Gestión Educativa como Factor Importante en la Eficacia del Clima Organizacional en Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 10199-10210. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.6112](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6112).
- De Pelekais, C.; Finol, M.; Neuman, N. y Belloso, O. (2007). *El ABC de la Investigación. Una aproximación teórico-práctica*. Maracaibo: Ediciones Astro Data, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Herrera, B. (2022). Estrategias y Herramientas de Gestión para la Internacionalización de la Educación Universitaria. *PAIAN*, 13(1), 110-124. <https://doi.org/10.26495/rcp.v13i1.2302>.
- Infante, L., Armada, J., Oseda, D. Mendivel, R. y Patiño, A. (2023). Una Innovación Curricular Emergente ante el COVID-19: Propuestas para la Educación Universitaria. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1(1). <https://doi.org/10.61286/e-rms.v1i.2>.
- Fermín, E. (2023). El Gerente Venezolano Convertido en Agente de Cambios Organizacionales. *Honoris y Causa*, 15(2), 104–115. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/321>
- Kuhn, T. (1992). *Las Estructuras de las Revoluciones Científicas*. Fondo de Cultura Económica de México. [https://www.bfa.fcnym.unlp.edu.ar/catalogo/doc\\_num.php?explnum\\_id=2721](https://www.bfa.fcnym.unlp.edu.ar/catalogo/doc_num.php?explnum_id=2721)
- Lule, M., Serrano, M. y Montenegro, N. (2023). La Gestión Educativa: Factor Clave en la Calidad Educativa. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57-71. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>.
- Maza, C. (2021). Gestión Educativa y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Castilla, 2015. *Revista Peruana de Educación*, 3(5), 11-24. <https://doi.org/10.33996/repe.v3i5.273>.

- Meléndez, H. (2022). Gerencia Emergente: Una Visión Transdisciplinaria para el Fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en las Instituciones Públicas. *Revista Científica CIENCIAEDUC.* 10(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731017/4803731017.pdf>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Paris.
- Pacheco, C., Niebles, W. y Hernández, H. (2020). Gestión Educativa Estratégica como Eje para la Transformación de Comunidades de Aprendizaje. *Revista Espacios*, 41(44), 1-14. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n44>.
- Pirela, W. (2022). Brecha digital y calidad de la educación universitaria Latinoamérica durante el Covid-19. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 6(11), 43-57. <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog22.11061104>
- Reyes, R. (2021). Estrategias Didácticas Innovadoras para Mejorar el Desempeño Docente. *Journal of Latin American Science*, 5(2), 853-883. <http://dx.doi.org/10.46785/lasjournal.v5i2.108>.
- Rodríguez, F. (2021). Gerente Resiliente. Visión Prospectiva desde el Pensamiento Gerencial Emergente en el Contexto Actual Venezolano. *Revista Gerentia*, 1(3). 91-104. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/547>.
- Torres, M. (2023). Gerencia Participativa y la Direccionalidad hacia el Abordaje Comunitario. *En Prospectiva*, 4(2), 65–76. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/en-prospectiva/article/view/363>
- Vega, L. (2020). Gestión Educativa y su Relación con el Desempeño Docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>.
- Viteri, D.; Gómez, C.; Álvarez, G.; Álvarez, L. y Ponce, D. (2020). Las Estrategias Gerenciales para el Desarrollo Humano Integral en la Universidad. *Conrado, Cienfuegos* 16(75), 432-458 [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000400431&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442020000400431&script=sci_arttext)
- Zambrano-Zambrano, W. y Vegas-Meléndez, H. (2021). Estrategias Gerenciales Basadas en la Perspectiva de la Diferenciación. Reflexiones desde el Contexto Ecuatoriano. *Sociedad Académica de Redes de Revistas Científicas e Investigación*, 5(8), 87-104. <https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0104V>