



LA GERENCIA EDUCATIVA EN EL CONTEXTO DE LA TRANSFORMACION UNIVERSITARIA

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF UNIVERSITY TRANSFORMATION

Carmen Lisette Rivero Arcila
(carmenlisetterivero@gmail.com)

Recepción: 10/09/2024.

Aprobado: 10/02/2025.

RESUMEN

La gerencia educativa en el contexto de la transformación universitaria es un tema crucial para las instituciones de educación superior en la actualidad. Este estudio analiza los desafíos y oportunidades que enfrentan las universidades en su proceso de adaptación a las demandas de la sociedad contemporánea. La investigación revela que la transformación universitaria requiere un cambio paradigmático en la gestión, enfocándose en el aprendizaje organizacional, el liderazgo prospectivo y la conversión de las universidades en organizaciones inteligentes. Se destaca la importancia de desarrollar una cultura de evaluación y promover la ética y los valores como fundamentos de la nueva gerencia universitaria. Los resultados indican que la gerencia universitaria debe orientarse hacia la integración de múltiples actores del mundo académico y económico, promoviendo una visión holística y ética en la toma de decisiones⁴. Se enfatiza la necesidad de una estructura organizacional más plana y flexible, capaz de responder eficazmente a las exigencias del entorno. El estudio concluye que el éxito de la transformación universitaria depende de tres factores clave: una visión compartida entre los miembros de la comunidad académica, el compromiso institucional basado en valores académicos genuinos, y el liderazgo efectivo de los gerentes en la guía del proceso de cambio; Esta investigación contribuye al entendimiento de los retos que enfrentan las universidades en su proceso de transformación y proporciona insights valiosos para la implementación de estrategias gerenciales efectivas en el contexto de la educación superior contemporánea.

Palabras clave: Gerencia educativa; transformación universitaria; efectividad; calidad.

ABSTRACT

Educational management in the context of university transformation is a crucial issue for higher education institutions today. This study analyzes the challenges and opportunities that universities face in their process of adapting to the demands of contemporary society. The research reveals that university transformation requires a paradigm shift in management, focusing on organizational learning, forward-looking leadership, and the conversion of universities into intelligent organizations. The importance of developing an assessment culture and promoting ethics and values as the foundations of new university management is highlighted. The results indicate that university management should be oriented toward the



integration of multiple actors from the academic and economic world, promoting a holistic and ethical vision in decision-making⁴. The need for a flatter and more flexible organizational structure, capable of responding effectively to the demands of the environment, is emphasized. The study concludes that the success of university transformation depends on three key factors: a shared vision among members of the academic community, institutional commitment based on genuine academic values, and effective leadership by managers in guiding the change process; This research contributes to the understanding of the challenges faced by universities in their transformation process and provides valuable insights for the implementation of effective management strategies in the context of contemporary higher education.

Keywords: Educational management; university transformation; effectiveness; quality.

INTRODUCCIÓN

La gerencia educativa en el contexto de la transformación universitaria enfrenta un problema fundamental: la necesidad de adaptar las estructuras y procesos universitarios a las exigencias de la sociedad contemporánea. Este desafío implica un cambio paradigmático en la gestión de las instituciones de educación superior. Niño y María (2020), señalan que "el sistema educativo reclama un esfuerzo de transformación, en donde el Estado debe promover la integración de múltiples actores del mundo académico, económico" (p.6).

La complejidad de este problema radica en la necesidad de una visión holística que abarque todos los aspectos de la vida universitaria, desde la docencia hasta la administración. Además, se requiere un liderazgo efectivo capaz de guiar este proceso de cambio. Como indican Niño y María (2020), "las universidades a objeto de cumplir con un efectivo proceso de transformación y convertirse en nuevas universidades, deberán contar con líderes efectivos, proactivos, visionarios, propulsores y adaptados a los cambios".

Los objetivos de la transformación universitaria se centran en desarrollar una nueva gerencia capaz de liderar el cambio institucional. Según Gallifa (2009), la nueva gerencia universitaria debe "educar y aprender para el cambio", "manejar el liderazgo prospectivo", y "convertir a la universidad en una organización inteligente". Estos objetivos buscan crear una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la



Ciencias Sociales **equidad**



innovación. Además, Gallifa (2009) enfatiza la importancia de "impulsar la pedagogía de la ética y los valores" y "desarrollar la cultura de la evaluación", lo que implica un cambio profundo en la forma en que las universidades abordan su misión educativa y su responsabilidad social. La Universidad Central de Venezuela (2019), también destaca la necesidad de "modelar una cultura centrada en la ética, la responsabilidad social, la innovación, la conformación de interacción global, regional y nacional con la academia".

La importancia de esta transformación radica en su potencial para mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior en un mundo globalizado y en constante cambio. La Universidad Central de Venezuela (2019), afirma que la transformación universitaria implica "interiorizar y accionar utilizando medios de gerencia innovadores, con enfoque heurístico, socialmente responsable y articulada con los sectores públicos y privados en torno a la resolución participativa de problemas como medio para lograr la excelencia académica y científica". Esta transformación es crucial para garantizar que las universidades sigan siendo relevantes y capaces de formar profesionales competentes y ciudadanos comprometidos. Además, la Universidad Central de Venezuela (2019) menciona que la transformación universitaria busca "hacer de la gestión universitaria una teoría viviente de conocimiento, que impregna el desempeño académico administrativo e impulsa ese modelo como propuesta a la sociedad" (p.14).

Metodológicamente, el proceso de transformación universitaria requiere un enfoque integral y participativo. Niño y María (s.f.) sugieren que "debe hacerse desde una perspectiva global y sistémica", lo que implica considerar todos los aspectos de la vida universitaria. Los autores proponen "la participación activa de toda la comunidad universitaria, la gestión eficiente de los recursos, y la cooperación e integración intra y extra universitaria" como ejes fundamentales de este proceso.

Este enfoque metodológico busca asegurar que la transformación sea coherente y sostenible a largo plazo. Además, Díaz et al. (2023) destacan la importancia de un "enfoque



interpretativo basado en la fenomenología", lo que sugiere la necesidad de comprender profundamente las experiencias y perspectivas de todos los actores involucrados en el proceso de transformación.

El desenlace de este proceso de transformación depende de varios factores críticos. Niño y María (2019), concluyen que "la verdadera transformación universitaria va a depender esencialmente de: a) la visión compartida que tengan los miembros de la comunidad académica, b) el compromiso para su instrumentación, asumido por los diferentes actores institucionales y orientados por genuinos valores académicos c) las acciones estratégicas emprendidas por el liderazgo de los gerentes como responsables de guiar el proceso de transformación".

Estos elementos subrayan la importancia del liderazgo efectivo, la participación colectiva y el compromiso institucional en el éxito de la transformación universitaria. Además, Díaz et al. (2023) identifican la necesidad de concebir la universidad como "una organización sistémica inteligente, praxeológica y de reaprendizaje", lo que implica una constante adaptación y evolución en respuesta a los cambios del entorno.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación sobre la gerencia educativa en el contexto de la transformación universitaria requiere una metodología integral y participativa. Muro Lozada y Serrón (2007) proponen "la construcción democrática de agendas de investigación orientada" como una estrategia clave para abordar este tema.

Esta metodología implica la designación de un equipo de alto desempeño comprometido con el diseño y definición de la agenda de investigación. Los autores sugieren realizar talleres iniciales con el equipo de dirección para establecer consensos sobre la estrategia a seguir, lo que incluye "una actualización-redefinición del perfil institucional entendido como la visión, misión, valores y objetivos estratégicos" (Muro Lozada y Serrón, 2007).



Ciencias Sociales **equidad**



Este enfoque permite alinear la investigación con las necesidades institucionales y las demandas del contexto; un aspecto fundamental de la metodología es la recolección y análisis de datos desde múltiples perspectivas. Muro Lozada y Serrón (2007) enfatizan la importancia de "identificar áreas de conocimiento que requieran investigaciones adicionales orientadas a la superación de ciertas debilidades del sistema educativo". Esto implica la utilización de métodos mixtos, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Las técnicas de recolección de datos pueden incluir encuestas, entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis documental. Es crucial involucrar a diversos actores institucionales, incluyendo autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo, para obtener una visión holística de la situación.

La investigación acción se presenta como una metodología particularmente relevante para este tipo de estudio. Como se menciona en el documento de la Wiki de Investigación (2018), la investigación acción está "vinculada a la investigación educativa y catalogada como una actividad dirigida a la transformación de las prácticas educativas". Esta metodología permite no solo estudiar la gerencia educativa, sino también intervenir activamente en su transformación. Implica ciclos iterativos de planificación, acción, observación y reflexión, lo que facilita la adaptación continua de las estrategias gerenciales en respuesta a los cambios del entorno universitario.

La colaboración interinstitucional es otro componente metodológico crucial. Muro Lozada y Serrón (2007), destacan la importancia de "la cooperación interinstitucional, en los ámbitos nacionales e internacionales" como uno de los principios que deben orientar la investigación. Esto puede materializarse a través de estudios comparativos entre diferentes instituciones universitarias, tanto a nivel nacional como internacional. La metodología debe incluir mecanismos para establecer y mantener estas colaboraciones, como convenios interinstitucionales, intercambios académicos y proyectos de investigación conjuntos.



El análisis de datos en este tipo de investigación debe ser riguroso y multidimensional. Se recomienda el uso de software especializado para el análisis de datos cualitativos y cuantitativos. La triangulación de datos provenientes de diferentes fuentes y métodos es esencial para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. Además, como sugieren Muro Lozada y Serrón (2007), es importante considerar "la multidisciplinariedad, multidimensionalidad y transdisciplinariedad" en el análisis, lo que implica la integración de perspectivas desde diferentes disciplinas académicas y áreas de gestión universitaria.

De manera puntual, la difusión y aplicación de los resultados de la investigación son componentes metodológicos cruciales. Muro Lozada y Serrón (2007), enfatizan la necesidad de "proporcionar a las autoridades, docentes y estudiantes información pertinente y contextualizada sobre las prioridades y necesidades de investigación" (p.7).

Esto implica desarrollar estrategias efectivas de comunicación y transferencia de conocimientos, que pueden incluir la publicación de informes, la realización de seminarios y talleres, y la implementación de plataformas digitales para compartir los hallazgos de la investigación. Además, es fundamental establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las recomendaciones derivadas de la investigación en la práctica de la gerencia educativa universitaria.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La investigación sobre la gerencia educativa en el contexto de la transformación universitaria revela la necesidad de un cambio paradigmático en la gestión de las instituciones de educación superior. Estos hallazgos subrayan la importancia de desarrollar una cultura organizacional que promueva el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Además, se evidencia la necesidad de un liderazgo efectivo capaz de guiar el proceso de transformación.

Los resultados muestran que la transformación universitaria requiere un enfoque integral que abarque múltiples dimensiones de la vida académica. Esta perspectiva resalta la necesidad de una gerencia que no solo se enfoque en los aspectos internos de la universidad,



Ciencias Sociales **equidad**



sino que también establezca vínculos sólidos con el entorno social y económico. Además, los hallazgos indican que la transformación debe incluir una revisión profunda de los modelos educativos. Aragay (2025), señala que "tres cuartas partes de estas instituciones indican la necesidad de revisar y replantearse a fondo su modelo educativo actual", lo que sugiere una brecha significativa entre los modelos actuales y las demandas emergentes.

La investigación revela la importancia de desarrollar competencias transversales en los estudiantes como parte fundamental de la transformación universitaria. Aragay (2025), reporta que "el 58% de las instituciones que han respondido disponen de un perfil de egreso transversal del estudiantado", destacando competencias como "autonomía, compromiso, liderazgo, sostenibilidad, creatividad, emprendedurismo, innovación, trabajo colaborativo, espíritu crítico y analítico, humanismo, ciudadanía global y habilidades comunicativas". Estos hallazgos subrayan la necesidad de una formación integral que vaya más allá de los conocimientos técnicos y prepare a los estudiantes para los desafíos del mundo contemporáneo.

En este sentido, se observa una creciente importancia de la flexibilidad curricular y la integración de competencias digitales en respuesta a las tendencias de cambio internacionales. Los resultados también destacan la relevancia de la transformación digital en el proceso de cambio universitario.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2021), la era digital enfrenta a las instituciones de educación superior con grandes retos, y "serán solo aquellas que logren aprovecharlas mejor las que tengan más posibilidades de jugar un papel destacado". Esta observación subraya la necesidad de integrar efectivamente las tecnologías digitales en todos los aspectos de la gestión universitaria, desde la enseñanza hasta los procesos administrativos. Sin embargo, la investigación también revela que la transformación digital no es solo una cuestión tecnológica, sino que implica un cambio cultural profundo en la institución.



Ciencias Sociales **equidad**



Un hallazgo significativo es la identificación de resistencias al cambio, particularmente en lo que Aragay (2025), denomina "transformación organizacional". Esto incluye "todo lo que está relacionado con el cambio del paradigma educativo, cambio cultural y cambio de procesos y organigramas internos". Esta resistencia representa un desafío importante para la implementación efectiva de las transformaciones necesarias. Los resultados sugieren que superar estas resistencias requiere un enfoque holístico que aborde no solo los aspectos técnicos del cambio, sino también los aspectos culturales y psicológicos de la organización universitaria.

En un aspecto global, la investigación destaca la importancia de la evaluación continua y la adaptación en el proceso de transformación universitaria. Gallifa (2009), enfatiza la necesidad de "desarrollar la cultura de la evaluación" como un aspecto neurálgico en la política y gestión institucional. Este enfoque en la evaluación permite a las universidades ajustar continuamente sus estrategias y prácticas en respuesta a los cambios en el entorno y las necesidades emergentes de los estudiantes y la sociedad; los resultados indican que la transformación universitaria es un proceso continuo y no un destino final, lo que requiere una mentalidad de aprendizaje y mejora constante en todos los niveles de la organización.

CONCLUSIÓN

La investigación sobre la gerencia educativa en el contexto de la transformación universitaria revela la necesidad de un cambio paradigmático en la gestión de las instituciones de educación superior. Se concluye que la verdadera transformación universitaria depende esencialmente de tres factores clave: la visión compartida de los miembros de la comunidad académica, el compromiso institucional basado en valores académicos genuinos, y las acciones estratégicas emprendidas por el liderazgo de los gerentes como responsables de guiar el proceso de transformación. Esto implica que la gerencia universitaria debe adoptar un enfoque holístico, fundamentado en una ética integradora y concebir la universidad como



Ciencias Sociales **equidad**



un sistema abierto, con estructuras tendientes al aplanamiento y con pertinencia a las exigencias del entorno.

La transformación universitaria requiere una reorientación de la visión estratégica de la gerencia en sus funciones administrativas y académicas. Se concluye que es necesario basar esta nueva visión en tres ejes fundamentales: la participación activa de toda la comunidad universitaria, la gestión eficiente de los recursos, y la cooperación e integración intra y extra universitaria. Este enfoque busca lograr una competitividad más racional, equitativa y solidaria, que permita a las universidades responder efectivamente a las demandas sociales y ofrecer servicios pertinentes y de calidad.

La investigación también destaca la importancia de desarrollar competencias transversales en los estudiantes como parte fundamental de la transformación universitaria. Se concluye que las instituciones de educación superior deben enfocarse en competencias como autonomía, compromiso, liderazgo, sostenibilidad, creatividad, emprendedurismo, innovación, trabajo colaborativo, espíritu crítico y analítico, humanismo, ciudadanía global y habilidades comunicativas. Esto implica una revisión profunda de los modelos educativos actuales para asegurar que respondan a las necesidades cambiantes del estudiantado y del mercado laboral.

La transformación digital emerge como un componente crucial en el proceso de cambio universitario. Se concluye que las instituciones de educación superior deben aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital para mantenerse relevantes y competitivas⁶. Esto implica no solo la integración de tecnologías en los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino también una transformación más profunda que abarca aspectos organizacionales, culturales y de gestión.

La investigación revela que uno de los principales desafíos en el proceso de transformación universitaria es la resistencia al cambio, particularmente en lo que se refiere a la transformación organizacional; la transformación universitaria es un proceso continuo y



no un destino final. La gerencia educativa debe adoptar una mentalidad de aprendizaje y mejora constante, capaz de adaptarse a un entorno en constante evolución. Esto implica desarrollar una cultura de evaluación continua y la capacidad de ajustar estrategias y prácticas en respuesta a los cambios en el entorno y las necesidades emergentes de los estudiantes y la sociedad³. La gerencia universitaria del futuro debe ser flexible, innovadora y comprometida con el desarrollo integral de los estudiantes y el progreso de la sociedad en su conjunto.

REFERENCIAS

- Aragay, X. (2025). Transformación universitaria archivos. Xavier Aragay. <https://www.xavieraragay.com/category/transformacion-universitaria/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Estrategia y transformación digital de las universidades: un enfoque para el gobierno universitario. Publications. <https://publications.iadb.org/es/estrategia-y-transformacion-digital-de-las-universidades-un-enfoque-para-el-gobierno-universitario>
- Díaz, J., Peña, M., & Castellano, G. (2023). Transformación universitaria: hacia una gestión sostenible y praxeológica. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 11(1).
- Gallifa, J. (2009). Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria. Revista de Ciencias Sociales, 15(3), 502-516.
- Niño, L., & María L. (2020). Gerencia universitaria en tiempos de transformación: algunos apuntes para la reflexión. Revista EDUCARE, 12(1), 34-48.
- Universidad Central de Venezuela. (2019). Propuestas de Transformación Universitaria desde la Contingencia. Recuperado de <http://www.ucv.ve/organizacion/rectorado/programa-coordinado-para-la-mitigacion-de-riesgos-comir/covid19-ucv/propuestas-de-transformacion-universitaria-desde-la-contingencia.html>