

GERENCIA AVANZADA: UN ENFOQUE ORIENTADO A LA INNOVACIÓN Y AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS



Autora: Lisbeth Medina

Correo electrónico: medinalisbet22@gmail.com

Licda. en Contaduría Pública

MSc. en Administración, mención: Gerencia General

Doctoranda en Gerencia Avanzada

Teléfono contacto: 0426-2258475

Recibido: 16/10/2025 **Aprobado:** 22/11/2025

RESUMEN

La gerencia avanzada en las organizaciones universitarias tiene que estar vinculada de manera intrínseca con la innovación y el pensamiento estratégico. Las universidades tienen la posibilidad de prosperar, no solo sobrevivir, en un entorno competitivo si adoptan una perspectiva proactiva y flexible. Conviene destacar, que el estudio asumió como propósito general: Reflexionar sobre la Gerencia avanzada como enfoque orientado a la Innovación y al Pensamiento estratégico en las Organizaciones universitarias. El estudio se apoyó en las teorías: De la gestión estratégica e innovación en las organizaciones de Molina, (2023). La teoría de recursos y capacidades, de Barney, (2021). De la visión en el valor (Priem & Butler, 2020), y la teoría del enfoque estratégico tecnológico para la innovación de Villalobos de Weffer, (2025). Vale decir que esta producción escritural se sustentó en el Paradigma Interpretativo, con el acompañamiento del Enfoque Cualitativo; bajo los postulados del Método Hermenéutico. La investigación es de carácter documental que implicó la recogida, análisis de la información existente de documentos y fuentes escritas; este tipo de investigación se centra en la obtención de información de fuentes bibliográficas ubicada en la nube en diversos repositorios científicos. Se tomó como escenario referencia a la Universidad pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural el Mácaro extensión San Fernando de Apure. Luego de obtener la información pertinente de acuerdo a los propósitos establecidos, se pudo concluir que, la gerencia avanzada con base al pensamiento estratégico y la innovación representan los cimientos primordiales en las instituciones universitarias, ya que estas premisas permitirían navegar en un entorno competitivo y en continua transformación. garantizando la generación del conocimiento y de la formación de profesionales preparados para encarar los retos que se presenten en el futuro.

Descriptor: Gerencia avanzada, Innovación, Pensamiento estratégico, Organizaciones universitarias.



ADVANCED MANAGEMENT: AN APPROACH TOWARDS INNOVATION AND STRATEGIC THINKING IN UNIVERSITY ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Advanced management in university organizations must be intrinsically linked to innovation and strategic thinking. Universities have the potential to thrive, not just survive, in a competitive environment if they adopt a proactive and flexible perspective. It is worth noting that the study's general purpose was to reflect on Advanced Management as an approach oriented toward innovation and strategic thinking in university organizations. The study was based on the theories: Molina's (2023) On Strategic Management and Innovation in Organizations; Barney's (2021) Theory of Resources and Capabilities; Priem & Butler's (2020) The Value Vision; and Villalobos de Weffer's (2025) Theory of the Technological Strategic Approach to Innovation. This work was based on the Interpretive Paradigm, supported by the Qualitative Approach, under the postulates of the Hermeneutic Method. The research was documentary in nature and involved the collection and analysis of existing information from documents and written sources. This type of research focuses on obtaining information from bibliographic sources located in the cloud in various scientific repositories. The setting was the Libertador Experimental Pedagogical University and the El Mácaro Rural Pedagogical Institute, San Fernando de Apure extension. After obtaining the relevant information according to the established objectives, it was concluded that advanced management based on strategic thinking and innovation represent the essential foundations for university institutions, as these premises would allow them to navigate in a competitive and constantly changing environment, ensuring the generation of knowledge and the training of professionals prepared to face the challenges of the future.

Descriptors: Advanced management, Innovation, Strategic thinking, University organizations.

INTRODUCCIÓN

Las universidades en estos tiempos postmodernos enfrentan el reto de adaptarse y seguir cambiando, en un mundo donde la tecnología avanza muy rápido y la sociedad también está en constante movimiento. Estos cambios y entropía en un mundo tecnificado requieren de una gerencia emergente que sea capaz de hacer frente a estos desafíos. Es aquí, donde emerge la gerencia avanzada como una solución a esta necesidad, al fomentar una perspectiva centrada en el pensamiento estratégico y la innovación. No solo es relevante esta articulación, sino que también es vital para



asegurar que las instituciones de educación universitaria continúen siendo competitivas y pertinentes. Para ello, es conveniente tener en cuenta una gerencia procedente de la bifurcación que garantice la adecuación en estos tiempos de turbulencias, transformaciones e incertidumbre.

Las organizaciones universitarias, están atravesando por momentos entrópico y con ciertas dimensiones inciertas que no permiten establecer una ruta clara y transparente para consolidar un gerencia revolucionaria, que viene a propiciar transformaciones importantes en el ámbito educativo profesional; esta situación de alguna manera u otra puede empañar la misión innovadora que permea la gerencia avanzada, ya que esta debe contar con el capital intelectual pertinente para desarrollar un modelo de gestión universitaria desde un enfoque integrador que potencie el rendimiento y habilidades directivas, fortaleciendo las habilidades de liderazgo, visión estratégica, gestión y alineación de las áreas funcionales e innovación para la reconfiguración y transformación de los actores que hacen vida activa dentro de la universidad.

Desde esta perspectiva, la gerencia avanzada cobra una gran relevancia como una alternativa de gestión de gran valía para el contexto universitario contemporáneo; ya que la gerencia desde una concepción de avanzada se despliega con base al humanismo como doctrina centrada en el ser humano; enfocando su atención al desarrollo de las habilidades de los actores universitarios encargados de gestionar los distintos procesos gerenciales y administrativos para alcanzar el bienestar humano de toda la comunidad educativa. En otras palabras, hay que tener en cuenta una posición filosófica honesta, abierta y adaptable que sea capaz de fortalecer el autoconocimiento y la capacidad de reconocer a los demás. Esta postura significa apreciar al ser humano y su condición en todos sus aspectos: Sociales, culturales y espirituales; para valorar las relaciones y cualidades humanas en su contexto de aprendizaje y sus valores, así como en su interacción con otros.

En este sentido, la Gerencia Avanzada estaría referida a un grupo de prácticas de gestión que no solo se enfocan en manejar recursos eficaces, sino que también le dan prioridad a la adaptación a los contextos variables. Según Drucker (2007), “El



cambio se ha convertido en la única constante en el mundo organizacional, y su aplicación en las organizaciones educativas es innegable”. (p. 3) Las universidades deben ser percibidas como organizaciones que aprenden, lo que va más allá de la simple transmisión de conocimiento, hacia la creación constante de nuevas ideas y soluciones. De modo que, la gerencia avanzada reclama de gerente con un liderazgo significativo y protagónico, dado que el liderazgo juega un papel crítico en la implementación de un enfoque de gerencia transversal e implicadora. Es imperativo un liderazgo efectivo, que sea capaz de inspirar y movilizar a la comunidad universitaria como un todo integrado.

Según Kouzes y Posner (2017), “los líderes deben ser vistos como modelos a seguir, que fomenten una visión compartida y valoran un proceso recursivo constructivo”. (p. 5) Para que las universidades no solo perduren, sino que también logren prosperar en un contexto de transformaciones permanentes, es importante el enfoque de gerencia avanzada, el cual le otorga valor a la innovación a un pensamiento estratégico que procura reconsiderar su misión y su papel en el siglo XXI, desafiando viejas estructuras y favoreciendo la adaptabilidad la innovación y adaptación tecnológica, que son consistente con los procesos de transformación de las organizaciones educativas universitarias.

Por tal razón, la Innovación en las instituciones universitarias se convierte en una alternativa revolucionaria que obliga a la institución mantenerse al ritmo de los acelerados cambios y actualizaciones tecnológicas vinculadas a los procesos formativos profesionales. García (2012) afirma, que “la innovación tiene que formar parte del ADN de las universidades”. (p. 2) Esto incluye desde el desarrollo de programas académicos novedosos hasta la adopción de tecnologías emergentes en la enseñanza y en la gestión. Las universidades que promueven un ambiente innovador suelen atraer a mejores talentos, ya sean académicos o estudiantes; esto, a su vez, crea un círculo virtuoso de mejora continua.

En esta perspectiva, la innovación no es simplemente una palabra de repetido uso en el ámbito tecnológico; representa una acción de insubordinación contra los parámetros tradicionales tecnológicos establecidos, es un prisma luminoso que activa



el motor de la transformación. Así que, la innovación no solo es de carácter tecnológico, sino que también implica una transformación en la forma de pensar. Exige que las organizaciones universitarias tengan el valor de poner en duda sus propios fundamentos, de dismantelar lo que no sirve y de reconstruir con valentía. Es un proceso doloroso, sí, pero indispensable. Es una invitación a la incertidumbre, a la incomodidad y a abandonar el modo habitual de hacer las cosas. Para hacer posible estos retos y cambios necesarios en el ámbito universitario, se requiere de una gerencia permeada por un pensamiento estratégico, que posibilite que los líderes tomen decisiones con una perspectiva futura, que se anticipen a las transformaciones y dirijan a sus organizaciones hacia un éxito duradero.

Conviene subrayar, que el Pensamiento estratégico imbricado en la gerencia avanzada juega un rol prioritario. Mintzberg (1994) sostiene que “la formulación de estrategias no es un proceso lineal, sino una red de decisiones y acciones que necesitan ser estudiadas en un contexto más extenso”. (p. 1) En esta misma línea, las universidades deben ser flexibles, observar su entorno y anticiparse a los cambios que puedan afectar su funcionamiento; detectar tendencias en los procesos formativos de los nuevos profesionales, como el creciente interés por aprender durante toda la vida y la digitalización, podría ser clave para desarrollar una estrategia efectiva.

Por consiguiente, el pensamiento estratégico se convierte en una herramienta muy apropiada, eficaz y eficiente para la toma de decisiones de los gerentes y colaboradores, que en algunos casos parecen atrapados en la rigidez de sus propios acuerdos. En consecuencia, el pensamiento estratégico debe ir orientado a propiciar un diálogo continuo, un proceso que involucre a todos: docentes, estudiantes, personal administrativo e incluso la comunidad en general. Este enfoque de pensamiento, en diversas situaciones son conducente a reflexionar sobre cómo, a veces, los mejores planes surgen de conversaciones espontáneas, de esas interacciones cotidianas que parecen triviales, pero que, en realidad, son fundamentales.

Por su parte, para hacer referencia a las Organizaciones Universitaria, aquí se pone en perspectiva la génesis del término “Universidad”. Es probable que Cicerón



haya acuñado el término *universitas*, que significa "totalidad" y proviene de *universum*, o "reunido en un todo". La universidad es una institución educativa, un espacio de formación y un centro de investigación que están inseparablemente entrelazados con el quehacer científico, formativo, intelectual que debe fomentarse y poner en práctica en el marco de la ciencia, pero de una manera sensata y con un pensamiento crítico.

La capacidad de una universidad para innovar y pensar estratégicamente tendrá un impacto directo en su calidad educativa y en su relevancia social. Así, la implementación de este enfoque debe ser vista como una oportunidad de renacimiento, donde se acepte la incertidumbre del futuro y se abrace la posibilidad de transformación. Lo que queda claro es que el futuro de las universidades requiere líderes que se atrevan a desafiar el *status quo*, fomentar la colaboración y no temer a la innovación. Con cada paso hacia adelante, se abre un mundo de posibilidades que promete no solo un cambio en las instituciones, sino en el tejido mismo de nuestras sociedades.

En el marco de este estudio, es pertinente acotar, que los problemas gerenciales de las universidades venezolanas en términos de innovación y pensamiento estratégico están vinculados con diversos elementos organizativos y estructurales que restringen su habilidad para ajustarse y reaccionar ante las transformaciones del entorno. Entre los problemas más importantes, Berrios, Et, al (2009), destaca los siguientes:

Falta de infraestructura apropiada y escasez de presupuesto, que obstaculizan la incorporación de tecnología actualizada y la aplicación de innovaciones en los procesos administrativos y educativos. Ineficiencia en la planificación y gestión estratégica, con una desconexión entre lo planificado y la toma de decisiones efectivas. Necesidad de un cambio de paradigma hacia un pensamiento estratégico emergente y flexible que permita integrar enfoques interdisciplinarios, creatividad e innovación aplicada al contexto venezolano. Baja producción académica e investigativa, vinculada en parte a la fuga de talento debido a bajos salarios y condiciones laborales precarias, que dificultan la generación y aplicación de conocimiento innovador. (p. 10)



Al respecto, se puede decir, que las organizaciones universitarias venezolanas, se encuentran ante situaciones reveladoras de grandes desafíos que no les permite avanzar de una manera sostenible en el ámbito gerencial, pero, además, se suma un aspecto que está en el escenario internacional ganando un protagonismo prioritario como son las tecnologías; que vienen a garantizar la innovación en la gerencia y los procesos formativos de estas instituciones. Es evidente, que este tipo de situaciones no brinda un escenario favorable para innovar y pensar estratégicamente. De una estrechez presupuestaria, de problemas de organización, de la no existencia de una cultura estratégica, de los impedimentos para el uso de la tecnología y la gestión del talento humano en un contexto cambiante, parten estos desafíos.

Dado la inquietud que permea a la investigadora, la misma fijó como propósito general: Reflexionar sobre la Gerencia avanzada como enfoque orientado a la Innovación y al Pensamiento estratégico en las Organizaciones universitarias. Siguiendo este camino teológico integral, se configuraron los siguientes propósitos específicos: Develar los procesos enmarcados en la Gerencia avanzada en el contexto universitario. Describir los aportes que ofrece la Innovación tecnológica en el campo gerencial, y su impacto en las Organizaciones universitarias. Comprender los principios que rigen el Pensamiento estratégico en la gerencia avanzada universitarias.

Desde esta perspectiva, se vislumbra la relevancia que reviste el estudio, la cual se traduce en significativas reflexiones teóricas que van a servir de orientación a los gerentes universitarios para impregnarse de modestia y humildad; admitiendo sus limitaciones del poder formal y el carácter singular de la formación de conocimiento. Aspiración de no conformarse con el statu quo y de que la universidad sea un faro para solucionar problemas complejos, en vez de ser solo un espejo de las exigencias políticas. Desde la perspectiva humana, el gerente de la universidad del siglo XXI tiene que ser un traductor, un mediador y un constructor de entornos fértiles. El mayor logro no será imponer una perspectiva, sino establecer las condiciones necesarias para que surjan, desde el pensamiento estratégico y la inteligencia



colectiva de la comunidad académica, soluciones que él mismo nunca había concebido. Ese sería el progreso auténtico.

Gerencia Avanzada

La gerencia avanzada supone estar al tanto de las innovaciones, del desarrollo, de las nuevas corrientes y tendencias gerenciales. Sin embargo, este frente es muy dinámico porque las estructuras organizacionales, los recursos institucionales, la tecnología y la gestión del sector público están en constante cambio. Partiendo de la identificación de ciertos hitos esenciales, se vislumbra cómo la gerencia avanzada responde a ellos o se anticipa a estos. Cuando se habla de Gerencia Avanzada, Montes, (2017), afirma que;

Es indispensable tomar en cuenta que los principales actores son personas que se relacionan e interactúan sobre la base de razonamientos y emociones, debiendo mantener un equilibrio a la hora de tomar decisiones, en un ambiente donde los integrantes de una organización se comunican efectivamente, trabajando en equipo para alcanzar acuerdos legítimos. (p. 5)

Por lo tanto, es razonable argumentar que, en el marco de la gerencia avanzada, los gerentes y sus seguidores deben ser individuos capaces de establecer y fortalecer nuevos vínculos valiosos que se alejen de las antiguas pautas basadas en posiciones jerárquicas para enfocarse en relaciones emocionales, guiadas por el pensamiento lógico, estratégico y la reflexión. A través de un aprendizaje integrador que mejore el rendimiento y habilidades como directivo, desarrollarás las competencias para liderar, tener una perspectiva estratégica, gestionar y alinear las áreas funcionales e innovar para reinventar y transformar los modelos organizacionales. No obstante, la sociedad contemporánea está inmersa en un ambiente dinámico, marcado por una serie de características que cuestionan la validez de esos principios. El pensamiento gerencial contemporáneo se ha convertido en un protagonista e incluso en el principal reto de la gerencia, siendo a la vez una de las más importantes formas de responsabilidad social de una organización.



El objetivo de la gerencia avanzada en el sistema gerencial universitario está llamado a asegurar que la estructura organizativa de la institución opere eficazmente, en coordinación con procesos que incorporen calidad, cambio y transformación de las estructuras funcionales. Con frecuencia, el hecho gerencial en la universidad necesita estar vinculado con la explicación, indagación, interpretación y análisis de los procesos que permitan la multiplicidad de cambios, transformaciones e interacciones en el ámbito universitario. Es relevante señalar que, en este contexto, la visión gerencial avanzada de la universidad estará vinculada a las transformaciones necesarias y ayudará a mejorar la calidad educativa desde un enfoque de integración, interconexión y eficacia. Esto estaría alineado con los cambios, la toma de decisiones, el liderazgo y la comunicación propios del siglo XXI, donde los avances tecnológicos y la productividad institucional están enfocados en lo gerencial.

Gerencia avanzada generadora de bienestar humano.

La gerencia avanzada en estos tiempos de significativos avances tecnológico y con un nutrido número de gerentes y líderes que están haciendo uso de inteligencia artificial en sus acciones gerenciales, es pertinente pensar en una gerencia que vaya más allá de los pasos que componen la administración convencional de universidad: planificar, coordinar, liderar y supervisar. Se requiere de un proceso gerencial que busque integrar a todos los miembros de la organización, promoviendo la participación activa y la colaboración tanto en los procesos de dirección como en la producción del conocimiento. La gerencia avanzada debe reflexionar en un entorno donde la ética sea predominante, ya que es el fundamento sólido para edificar o construir el crecimiento sostenible de la institución universitaria. Es una dirección que se fundamenta en lo humano, en la convivencia saludable y en el intercambio de conocimientos, pero sobre todo en la convicción firme de hacer el bien a los seres humanos. Vale tener en cuenta lo mencionado por Arias, (2021),

La gerencia avanzada derrumba la mezquindad para abrir el abanico de posibilidades a la solución de los problemas humanos. No obstante, la incansable búsqueda por ofrecer fórmulas mágicas en la gestión para



garantizar el bienestar social, no se detiene, en todo caso depende del responsable de la dirección; el nuevo gerente del siglo XXI quien comprende que el ser humano es el principio de su gestión. (p. 20)

Hay que resaltar, que la gerencia avanzada no es avanzada por la tecnología, sino porque comprende a fondo los cambios sociales y humanos, así como las nuevas respuestas. Debe ser avanzada, ya que es necesario reinventarse para no decepcionar como sucedió antes. Lo que contribuye a pensar en una gestión que se reinventa constantemente, impulsada por la creatividad, la imaginación y la innovación; además, debe ser una gestión que intente ajustarse a las fluctuaciones cambiantes del entorno educativo. Desde esta perspectiva, es necesario generar posturas críticas y reflexivas con respecto a la labor institucional y directiva. Por lo tanto, la dirección del gerente debería evolucionar hacia una gerencia avanzada para poder proporcionar soluciones adecuadas y precisas a los problemas que enfrenta la sociedad y la universidad en estos tiempos postmodernos.

Innovación en las organizaciones universitarias

Las innovaciones en la gerencia avanzada estarían entramadas en el uso de metodologías colaborativas y flexibles, como equipos autogestionados. También incluyen una estrategia hacia la transformación digital para mejorar procesos, la capacidad de ser adaptables y responder rápidamente a los cambios constantes, y fomentar una mentalidad reflexiva e innovadora que buscaría crear valor para los actores universitarios y mejorar continuamente. Además, es importante desarrollar una visión estratégica y sistémica de la organización para afrontar los desafíos del entorno universitario, en una era permeada por las tecnologías.

En este contexto, Hoffman, (2017), “La innovación puede definirse como el proceso de tener ideas y pensamientos originales que tienen valor para, posteriormente, implementarlas de forma que sean aceptadas y utilizadas por un gran número de personas”. (p. 7) Es decir, que una innovación significativa es la que es tan beneficiosa que, poco después de su aparición, casi nadie puede recordar cómo era la



vida antes de que existiera. La innovación se origina a partir de la habilidad para llevar a cabo nuevas acciones que optimicen los procesos, evitando así un consumo excesivo de recursos, tiempo y energía de los empleados. Bajos estas premisas, los gerentes universitarios actuales enfrentan un gran desafío: mantener en funcionamiento las organizaciones que lideran, a pesar de los constantes cambios ocasionados por la innovación disruptiva. En otras palabras, deben estar inmersos en un proceso de adaptación constante.

A veces, hay que entender que la innovación sin una estrategia clara es como tener un motor sin volante: puede ser muy potente, pero sin rumbo, no te lleva a ningún lado. El pensamiento estratégico sin innovación es como un volante sin motor: se ve bien, pero no te lleva a ninguna parte. La relación entre ambos es una danza, una tensión creativa, que se difumina en un procedimiento dialógico que se lleva a cabo con base a una visión que orienta los esfuerzos de innovación para aperturar nuevos caminos y posibilidades que antes eran inimaginables.

Pensemos en las universidades que han logrado esta simbiosis. No son solo centros de excelencia académica; son ecosistemas de innovación, donde la curiosidad y la experimentación son valores fundamentales. Su éxito no depende de tener un plan perfecto, sino de tener una cultura que acepte el riesgo y valore la creatividad en lugar de conformarse con lo común. No es solo un lugar para aprender, es un lugar para crear. Al final, el futuro de las universidades dependerá de si logran combinar la disciplina del pensamiento estratégico con la valentía de innovar. Es un viaje incómodo, lleno de incertidumbre, pero es el único camino que conduce a la relevancia duradera. La tarea es ardua, pero la recompensa es incommensurable: la creación de instituciones que no solo educan, sino que transforman.

Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico no es solo una habilidad mental, sino también una muestra de humildad por parte de los líderes y gerentes. Significa aceptar la incertidumbre y la niebla como una condición intrínseca. Los planes son indispensables, efectivamente; sin embargo, deben ser considerados como hipótesis



de trabajo y no como escrituras sagradas. La función auténtica del pensamiento estratégico es fomentar la habilidad de aprender y la resiliencia de la organización. La idea es promover una cultura donde se valoren más las preguntas difíciles que simplemente las respuestas que nos hacen sentir tranquilos. Al respecto, Mintzberg, (1994). Alude;

El pensamiento estratégico más efectivo a menudo no es deliberado, sino emergentes. Este viene de la experiencia directa, de la capacidad de improvisar con inteligencia cuando surge lo inesperado, y de un equipo que sabe aprender y ajustar su camino sobre la marcha. (p. 23)

Es decir, que el marco del cualquier proceso gerencial, lo líderes o gerentes institucionales deben adoptar un proceso de gestión del talento humano que les permita mantener la serenidad y la claridad en medio del caos. Es lo que distingue a un simple administrador de recursos de un auténtico líder. Porque todos pueden administrar cuando hay buen tiempo y el sol brilla. La grandeza se mide en medio de la tormenta, con un mapa que puede no estar actualizado, pero con una brújula bien calibrada y una tripulación capacitada para utilizarla, es aquí donde el pensamiento estratégico del gerente cobra relevancia y vida.

Organizaciones Universitarias.

La raíz etimológica del término universitas magistrorum et academicium, en latín, se traduce "comunidad de maestros y escolares", vinculando históricamente la noción a la cooperación y al orden colectivo para la producción de saberes. Vale señalar, lo que menciona, Barnett, (2022)

La universidad destaca que no solo se trata de un lugar físico, sino también de un espacio donde las personas interactúan y forman relaciones que van más allá de solo conocer las materias. Aquí, también se viven momentos de libertad académica y de autonomía que hacen la experiencia universitaria mucho más rica y personal. (p. 89)



En este sentido, las organizaciones universitarias deben verse como una institución que conecta las tradiciones formativas del pasado con las respuestas que ofrece en el presente para afrontar los desafíos actuales que requiere cualquier país para emerger su talento humano profesional. Esto implica que siempre habrá un equilibrio difícil entre su labor educativa y su responsabilidad social. La universidad debe enfocarse en la investigación científica no solo como una acumulación formal, sino también como una contribución efectiva a la solución de problemas sociales, culturales y productivos, lo que le da un sentido práctico y ético a su labor.

Retos y posibilidades de las Organizaciones Universitarias.

Cuando las universidades toman un enfoque de administración avanzada, se encuentran con algunos retos. La resistencia al cambio es una de las más importantes. Un liderazgo sólido y comprometido es necesario para llevar a cabo un cambio organizacional eficaz. De acuerdo con Kotter (2006), “Las universidades tienen que armonizar su misión, visión y valores con sus metas estratégicas para conseguir que toda la comunidad universitaria participe en el proceso de innovación y actualización de sus procesos académicos”. (p. 23)

De manera que, es necesario que las organizaciones universitarias adopten una digitalización transformativa para adecuarse a tiempos tecnológicos mediados por la realidad virtual, aumentada y la inteligencia artificial. Es evidente que las instituciones universitarias del siglo XXI, están llamada a acoplarse consonantemente a los avances tecnológicos que se vienen propiciando en un mundo cada día más dependiente de las tecnologías. Este proceso se aceleró a raíz de la pandemia del COVID-19, lo que puso de manifiesto cuán importante es la educación en línea y la incorporación de tecnologías educativas.

Al respecto, Christensen (2003), refiere sobre la innovación disruptiva: “Es conveniente que en la brevedad posible las universidades puedan implementar de manera directa estrategias de innovación disruptiva, ya que dichas instituciones estarían corriendo el riesgo de volverse obsoletas”. (p. 7) La necesidad de innovar es cierta, ya que permanecer estático aumenta el peligro de quedar obsoleto. No



obstante, la innovación en el ámbito de la gerencia debe ser ejecutada de forma estratégica, progresiva y ética, integrando evaluaciones y pruebas pilotos con acciones para salvaguardar la paridad y la calidad académica. La rapidez no es suficiente; el diseño responsable y la inclusión también son esenciales.

REFLEXIONES FINALES

Con relación a los objetivos particulares presentados en el estudio, se derivan algunas consideraciones finales que buscan proporcionar respuestas a las inquietudes expresadas en cada uno de ellos. En alusión al pensamiento estratégico y la innovación se pudo establecer que estos representan los cimientos primordiales de la gerencia avanzada en las instituciones universitarias, ya que estas premisas permitirían navegar en un entorno competitivo y en continua transformación. De esta manera, responsables de la gerencia dentro de la universidad se convertirán en líderes de la generación del conocimiento y de la formación de profesionales preparados para encarar los retos que se presenten en el futuro. La implementación efectiva de estos enfoques permitirá a las instituciones académicas universitarias cumplir su misión con una mayor sostenibilidad y eficiencia.

En cuanto a las organizaciones universitarias, estas necesitan ajustarse a un ambiente que se vuelve más dinámico, caracterizado por la globalización y la digitalización. Para conservar su relevancia y competitividad, es fundamental poder reaccionar a tales modificaciones. La teoría de las capacidades y los recursos enfatiza la importancia de utilizar las ventajas internas, como el talento académico y la infraestructura tecnológica, para afrontar estos retos. Para lograrlo, es esencial adaptarse de manera coherente a la innovación, lo que no solo significa implementar tecnologías emergentes, sino también fomentar un entorno que estimule la creatividad en los estudiantes y docentes. Esto se consigue a través de la cooperación entre disciplinas y la disposición para aceptar ideas novedosas, lo cual hace que las universidades se transformen en núcleos de reflexión crítica y producción de conocimiento.



Es importante tener en cuenta que la visión del valor indica que las universidades tienen que crear estrategias gerenciales emergentes, las cuales no solamente satisfagan las necesidades presentes, sino también prevengan las futuras. Esto supone un análisis permanente del ambiente y la implementación de perspectivas proactivas que incorporen la innovación en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, es recomendable que las instituciones universitarias inviertan en tecnologías emergentes y establezcan asociaciones estratégicas con el sector privado para aumentar sus habilidades de investigación y desarrollo. Esto no solo mejora la calidad de la educación universitaria, sino que también crea posibilidades para colaborar y financiar.

Por otro lado, está el pensamiento estratégico, que viene a promover un proceso de toma de decisiones fundamentado en datos y análisis. Las universidades son capaces de emplear instrumentos para analizar tendencias y evaluar su desempeño, con el propósito de detectar áreas para mejorar y oportunidades para crecer, lo que posibilita un uso más eficaz de los recursos. El pensamiento estratégico fomenta la innovación generando un ambiente que estimula el pensamiento crítico y la creatividad. Las universidades que siguen esta perspectiva tienden a crear programas académicos novedosos, investigaciones significativas y colaboraciones entre instituciones que mejoran la experiencia de aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, L. (2021). La gerencia avanzada generadora de bienestar humano. Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnología Libres (CENDITEL) Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC), Mérida – Venezuela. ISSN: 2244-742. Disponible en: <https://convite.cenditel.gob.ve/publicaciones/revistaclic/article/view/1064/23>
- Berrios, O; Castillo, M; y Castro, E. (2009). Modelo gerencial en el marco de la transformación universitaria. Revista de Ciencias Sociales. Versión impresa ISSN 1315-9518. Revista de Ciencias Sociales v.15 n.3 Maracaibo. Disponible en: https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182009000300013&script=sci_arttext



- Christensen, C. M. (2003). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press. Disponible en: <https://store.hbr.org/product/the-innovator-s-dilemma-with-a-new-foreword-when-new-technologies-cause-great-firms-to-fail/10706>
- Drucker, P. F. (2007). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness. Disponible en: <https://dtleadership.my/wp-content/uploads/2019/05/Drucker-2006-The-Effective-Executive-The-Definitive-Guide-to-Getting-the-Right-Things-Done.pdf>
- García, A. (2012). La innovación en las organizaciones universitarias: Un reto necesario. Revista de Innovación Educativa, 25(3), 45-65.
- Hoffman, Steven S. (2017). Make elephants fly. The process of radical innovation. Center street. New York.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press. Disponible en: <https://store.hbr.org/product/leading-change/3201>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, 72(1), 107-114. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-fall-and-rise-of-strategic-planning/>
- Montes, M. (2017). La mentalidad reflexiva: un enfoque de la gerencia avanzada en el marco de la sociedad de la información. Revista científica. Teorías y enfoques en las ciencias sociales. Año 10, Número 21. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6577493.pdf>

