

# Gestión gerencial transformadora desde el enfoque del pensamiento prospectivo para la educación universitaria

**Loni Yanxon Atencio Machado<sup>1</sup>**

UNESR, Núcleo El Vigía | [loni.atencio@gmail.com](mailto:loni.atencio@gmail.com)

## RESUMEN

La Gestión Gerencial Transformadora desde el enfoque del Pensamiento Prospectivo para la Educación Universitaria, que permite lograr un cambio del pensamiento y guía para tomar acciones en la orientación al futuro. Requiriendo la guía de un gerente educativo que dinamice, oriente la búsqueda de conocimientos, saberes necesarios para prestar un servicio de excelencia y calidad, expresando a través de su gestión, competencias laborales cónsonas con las tareas, responsabilidades y obligaciones que se le asignen. Transformándose en un líder con potencialidades clave, en la conducción de los equipos de trabajo y en la toma de decisiones, capaz desde la perspectiva holística proyectar posibles escenarios cambiantes. En la transformación gerencial educativa es posible que se detecten inconvenientes en la gestión de sus procesos, aun así lo importante es demostrar la capacidad de impulsar los espacios educativos en entornos que favorezcan la inteligencia colectiva y el aprendizaje colaborativo, con miras a la eficacia, eficiencia, productividad y calidad, sin dejar a un lado la necesidad de promover la academia y sus principios éticos.

**Palabras Clave:** Gestión gerencial transformadora. Pensamiento prospectivo. Educación universitaria.

---

<sup>1</sup> Dr. Loni Yanxon Atencio Machado, investigador PEI, y Facilitador de Pregrado y Postgrado, con Doctorado en Ciencias Administrativas y Participante del Doctorado para la Creación Intelectual, Maestría en Talento Humano y Maestría en Sociología Desarrollo Humano y Político. En 18 años de servicio al Estado Venezolano he desempeñado cargos de significativa importancia lo cual ha incidido en mi crecimiento Personal, Profesional y Laboral.

“La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo”

**Alan Kay**

## **INTRODUCCIÓN**

La gerencia como fenómeno de gestión, es un proceso de aprendizaje y enseñanza, permanente en el ser humano, de manera individual y colectiva, motivado por la necesidad de vincularse con éxito al contexto social. Como un quehacer en la búsqueda de conocimientos y saberes, fundamental en la transformación gerencial. He allí la importancia del gerente, el inculcar conceptos y valores, que permitan un buen desarrollo y formación desde una mirada de liderazgo para la organización o institución. La gerencia universitaria no escapa de esa premisa, en la misma, se debe organizar, elaborar, determinar y aplicar las estrategias laborales y educativas apropiadas en las que se reafirme su rol como actor principal en la conducción de los procesos gerenciales.

Es por ello, el enfoque del pensamiento prospectivo consiste en el análisis de las necesidades de la educación universitaria, pues a través de ella se puede visualizar las tendencias futuras y partir de sus realidades actuales en la construcción de escenarios posibles en la toma de decisiones, para encaminar las acciones institucionales hacia el camino por donde quieren ser llevadas.

El discernir entre el pensar teórico y el pensar epistémico, consiste en el uso de instrumentos conceptuales, que no tienen un contenido preciso, sino que son herramientas que permiten reconocer diversidades posibles con el propósito, de reflexionar, promoviendo la capacidad metacognitiva y dejando que transformen lo que aprenden. Impulsando cambios

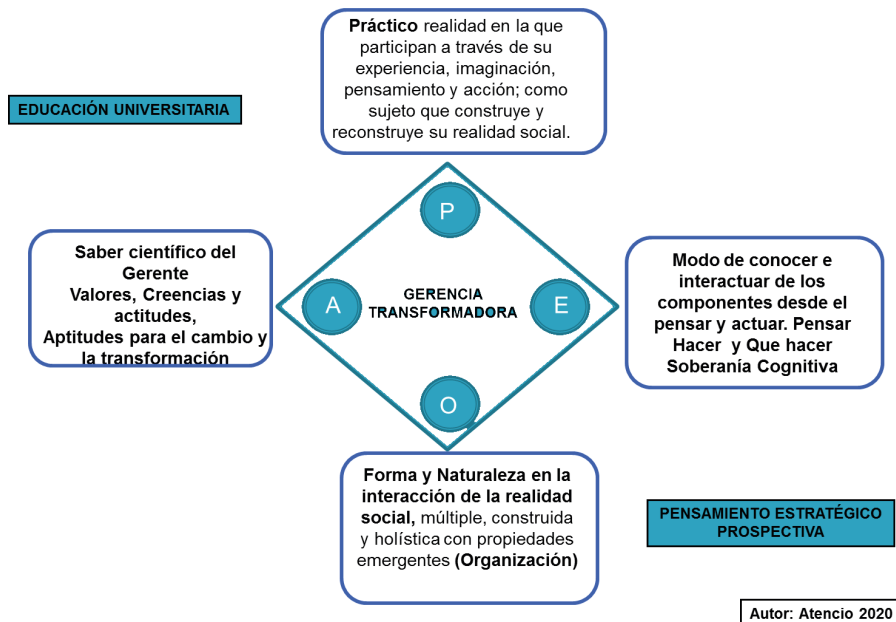
e innovaciones, desde una visión de la complejidad, lo que estimula a convertir en espacios de interacción y participación activa, mediante un diálogo social constructivo. En una realidad múltiple y diversa; y entre el conocimiento científico y la reflexión filosófica como una razón de ser para lograr una visión prospectiva en la educación universitaria.

## **LA GESTIÓN GERENCIAL EDUCATIVA**

En las actuales circunstancias sociales, los retos de la educación universitaria son complejos, dinámicos y determinantes, enfocados en una búsqueda continua de la excelencia con el fin de acoplarse y avanzar al mismo ritmo, o mejor aún, adelantarse para no ser sorprendidos. El rol preponderante, es el desempeñado por los medios de comunicación y los avances tecnológicos con sus cambios paradigmáticos con incidencia directa en el perfeccionamiento de la gestión. Para Molins (1998): “La gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema.” (p. 25). En atención a lo citado se deben enlazar las estrategias con las operaciones en el logro de los resultados, en los aspectos internos y externos de las exigencias y necesidades del contexto de la institución; en correspondencia con los procesos funcionales de la planificación, organización, dirección y control.

En el quehacer del gerente educativo está, el orientar los conocimientos en la transformación gerencial, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece. De acuerdo a lo planteado a continuación se presenta la siguiente figura en la que se observa desde un enfoque filosófico de la Gestión Gerencial Transformadora desde una mirada del Pensamiento Prospectivo para la Educación Universitaria.

## ESQUEMA DE LAS DIMENSIONES ONTOLÓGICA – EPISTEMOLÓGICA – AXIOLÓGICA – PRAXEOLÓGICA GERENCIAL (O-E-A-P/GERENCIAL)



**Fuente: Atencio (2020). “Gerencia Transformadora de la Educación Universitaria desde la perspectiva sustentada en el Pensamiento Estratégico Prospectivo, Estudio Doctoral en Ciencias Administrativa de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas-Venezuela”.**

El paradigma ontológico consiste en mis reflexiones sobre el ser y hacer como sujeto por formar parte de una realidad social múltiple, construida y holística con propiedades emergentes, esto no me restringe como investigador. Para asumir una posición crítica e interpretativa sobre mi experiencia, imaginación, pensamiento, acciones, actuaciones y relaciones, que me ayudan a visualizar como ser humano en el proceso de socialización, que he ido cimentando a lo largo de mi trayectoria como docente, en poder desarrollar la sensibilidad

social. De igual manera, lo epistemológico me permitió analizar los avances y limitaciones que influyeron en mis conocimientos durante mi proceso cognitivo tales como la metacognición y la autorregulación. Para tomar conciencia de lo aprendido y de regular su progresión en el logro de nuevos aprendizajes.

Por ello, he aportado de forma responsable mis saberes en beneficio de la construcción en una sociedad de ciudadanos bien informados y que puedan ser útiles a la Nación. La axiológica como papel social de los valores para influir en la educación universitaria y apreciar la determinación que éstos ejercen en la acción humana. En tal sentido, los valores siempre han estado presentes en mi vida por lo que me considero como parte esencial en la transformación social a partir de mis potencialidades, mediante mis aprendizajes significativos. En relación con el praxeológico me permite percibir comportamientos de quienes me rodean, así como de las interacciones del quehacer pedagógico. En la mejora continua de mis prácticas sociales y profesionales. Al enlazar las dimensiones filosóficas aprecio el elemento dialéctico e integrador del ideal de gestión gerencial en el ámbito de la educación universitaria.

## **EL GERENTE EDUCATIVO DESDE LA PERSPECTIVA HOLÍSTICA**

El rol protagónico como pieza fundamental del gerente educativo es de notoria relevancia. Involucra conceptos, valores, organiza, elabora, determina y aplica metodologías apropiadas; desarrolla estrategias y dinámicas de participación; entre otros. Así como “Motiva y estimula la participación y compromiso con las labores” (Álvarez y Santos, 1996 p. 2) “Debe saber orientar” (Peña, 2015 p. 63) “Coordina las distintas tareas y funciones de los miembros” (Álvarez, 1988 p. 23) “La administración de los recursos y el manejo de las relaciones interpersonales”

(Graffe, 2002 p. 1). “Debe contar con ciertas características individuales, más allá de los conocimientos técnicos” (Azuaje 2008: p. 27). Del análisis anterior, se derivan competencias, que me han ayudado en mi cotidianidad para ser más participativo, facilitador, investigador, motivador, creador de oportunidades y en la mejor disposición a aprender.

Con responsabilidades de dirigir, articular, guiar, seducir, enseñar, formar y asesorar a un grupo de participantes. Así como, en aquellas actividades conducentes al logro de las metas. Además, de desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorece la creatividad y la innovación, habilidad para obtener y procesar información, planificar y solucionar inconvenientes. Asimismo, la capacidad de resolver inquietudes o dudas surgidas, negociar y generar compromiso con un alto espíritu de equidad y justicia social. “Igualmente, de satisfacer las necesidades emocionales de aquellos que lo necesiten” (Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996). Lo antes citado, exige de un gerente educativo que ejerza su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo. Su éxito dependerá de su capacidad de delegar en el equipo, funciones y así liberar tiempo para acometer acciones de mayor valor agregado.

Desde la perspectiva holística, la planificación estratégica debe ser altamente idónea, con estrategias y mecanismos que permitan buenos resultados. De allí, un perfil adecuado a los criterios para cubrir, conforme a las exigencias y necesidades del contexto en el que se desenvuelve la educación universitaria, capaz de proyectar posibles escenarios que se presenten. Por ello, la necesidad del abordaje en la cimentación de un futuro deseado, requiera la consideración de las interrelaciones, por tanto, es necesario revisar el enfoque sistémico e incluso fractal. En la cual trascienda las consideraciones causales propias de la

modernidad, sobre todo en el ámbito tecnológico, al ir más allá de la evaluación del pasado y de las tendencias. “Sobre el futuro solo tendremos previsiones, no hay estadísticas del futuro” (Bourse, 2016).

Los estudios de futuro es normal establecer a priori una relación causa-efecto que pueda condicionar el proceso de pensamiento prospectivo. Como lo mencionó Godet (2016 p. 10) en su exposición del 19 de febrero del mismo año en la Universidad de Externado en Colombia, “La prospectiva es una ‘Indisciplina Intelectual’ porque para hacer prospectiva es necesario tener una mente rebelde y desconfiar de los conformismos”.

## **GESTIÓN GERENCIAL EDUCATIVA EN EL ENFOQUE DEL PENSAMIENTO PROSPECTIVO**

Es relevante tener en consideración las tendencias aún bajo la premisa que el futuro no será la consecuencia de ese pasado al cual se evalúa. Es necesario considerar que “el pasado es tan incierto como el futuro” (Godet, 2016 p. 10), cuando se analiza en perspectiva el cómo ese pasado podría estar influyendo en el futuro. La meta del futuro, dice Cornish (2004) no es predecir el futuro, sino mejorarlo. Especialmente, se quiere saber sobre las oportunidades y riesgos para los cuales deberemos estar listos. Para Edward De Bono (1992), se puede analizar el pasado, pero se necesita diseñar el futuro, esa es la diferencia entre sufrir el futuro y disfrutarlo. Las nuevas herramientas de observación son requeridas, para penetrar en la incertidumbre, son linternas, son las tendencias dominantes, históricas y emergentes.

La tendencia, una modalidad de la evolución de un fenómeno considerado de naturaleza suficiente para jugar un

papel determinante en la configuración futura del fenómeno y que difícilmente cambiaría. Partimos de las tendencias que están en este momento, cuya evolución se puede observar, así como el cruce que impone la complejidad entre algunas y el crecimiento de otras. En el año de 1973, Toffler plantea en su obra: *El Shock del Futuro*, lo siguiente: “El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente, no sólo con las amplias perspectivas de la historia, sino desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y lo experimentan”. (p. 3). En estas reflexiones, Toffler (1973), menciona dos aspectos fundamentales del ejercicio prospectivo.

En primer lugar, el papel que juegan los escenarios como herramienta de análisis y en segundo lugar el cambio como factor condicionante de ese futuro. El escenario es cambiante y obedece a variables de entorno en el que deben observarse continuamente. En el ejercicio prospectivo, el escenario es un camino que conduce a un futuro con una precisión no medible. Alvin Toffler, por su parte, destaca la importancia de estar conscientes del constante cambio en el que se vive y de la influencia que esos cambios tienen en la construcción del futuro. Por ello, la imperiosa necesidad que la gestión educativa ejercida en la educación universitaria se encuentre a la vanguardia del mejor estilo gerencial y cómo este pueda impactar en el logro de los objetivos preestablecidos.

Esto, conlleva a un proceso determinado y diseñado de manera estratégica en la formación, a través de un medio de aprendizaje, permitiría lograr un cambio del pensamiento y la toma de decisiones conducentes. Para lograr de mi máximo potencial, pero principalmente orientado hacia el futuro. Para ello, constituye la educación universitaria la construcción de una



persona sociable, adaptable a un entorno cambiante, capaz de utilizar herramientas de desempeño, con formación académica, personal y profesional, logrando que no exista una limitación como creador e innovador.

Lo antes planteado, ha de impulsar la transformación y actualización de sus procesos en una gerencia de múltiples opciones aplicables a la solución de los problemas neurálgicos a los cuales se enfrenta continuamente. Es importante preguntarse ¿La Gestión Gerencial que se desempeña en el Sistema Universitario tendría la capacidad para impulsar los esfuerzos de las instituciones educativas en su contexto favorecer la inteligencia colectiva, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo ágil en los procesos? Para ser eficiente, productiva y de calidad, mediante una acción colectiva, es de mucha prioridad promover la pedagogía de la ética y los valores, con el fin de ser más competitiva.

## **CONCLUSIONES**

*"La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él"*  
**Frank Mojica**

En la actualidad los procesos disruptivos que ocurren en el entorno, cada vez más globalizado, afecta la dinámica gerencial, forzando cambios paradigmáticos profundos, aunado a ello; demanda el uso las tecnologías de información y comunicación para la ejecución de acciones inmediatas que aseguren decisiones oportunas en el presente, mediante la aplicación de metodologías y herramientas para el análisis de tendencias que facilitan los escenarios posibles.

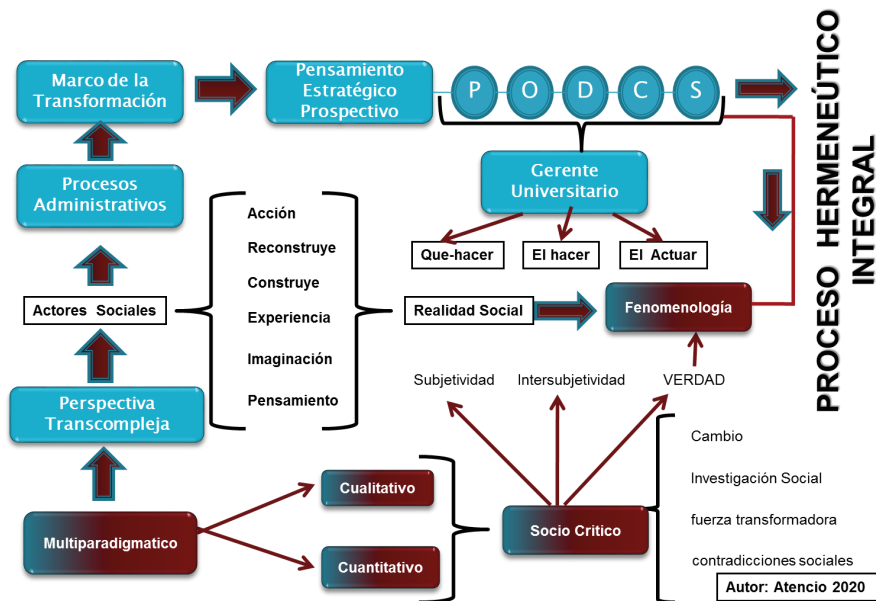
La sociedad del conocimiento enfrenta retos, que demandan de las instituciones educativas, formas de gerenciar y

ser líder ante los diferentes escenarios, de igual manera como se expresa en líneas anteriores no todos los gerentes son líderes, ya que se tiene que evaluar su potencialidad y visión prospectiva desde el pensamiento estratégico en el que se evidencie la relación con el servicio y compromiso del país, de la institucional y la tutela acertada del docente, personal administrativo y obrero, laborando en equipo para la consecución de las metas y el fortalecimiento del conocimiento y saberes. El gerente educativo se convierte en el líder cotidiano de la transformación gerencial. Pretende potenciar a su personal, quienes obtienen aprendizajes significativos.

En atención a lo expuesto, un factor determinante para propiciar cambios gerenciales en el sistema universitario, develando una nueva gestión educativa en todos sus procesos se sugiere replantear la praxis gerencial convirtiéndose en espacios de interacción, donde el proceso educativo y gerencial satisfaga las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados e inmersos en el sistema universitario. Es necesario, adecuar un nuevo bosquejo de participación, mediante un diálogo social constructivo. Donde el término de lo complejo o lo transcomplejo se concibe entre el conocimiento científico y la reflexión filosófica de la razón del ser. De acuerdo a lo planteado a continuación se presenta la siguiente figura en la que se observa desde un proceso hermenéutico integral para la gestión gerencial transformadora desde el enfoque del pensamiento prospectivo universitario.

El pensamiento prospectivo afana desde una perspectiva sistémica, holística y compleja. Es interdisciplinar requiere de creatividad e imaginación para lograr involucrar a los actores. Por lo que considera el futuro el cual pueda moldear desde el presente, orientándose a la acción para su consecución.

## Esquema de la Ruta Holística Integral Metodológica



**Fuente: Atencio (2020). “Gerencia Transformadora de la Educación Universitaria desde la perspectiva sustentada en el Pensamiento Estratégico Prospectivo, Estudio Doctoral en Ciencias Administrativa de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas – Venezuela”.**

Los fundamentos ontológico, epistemológico, axiológico y praxeológico gerencial (O-E-A-P/Gerencial) que sustentan una opción investigativa resultan necesarios para determinar el modo en que se mira una realidad, así como los conocimientos que se derivan de ella. Esto es particularmente importante en el terreno de las ciencias sociales para entender los distintos fenómenos humanos y seleccionar las rutas metodológicas más adecuadas a su naturaleza. En lo esencial, cómo se abordan los problemas u objetos de conocimiento y las formas que se asumen para buscar las respuestas, hecho que amerita adoptar un paradigma que permita penetrar una realidad orientada en el enfoque

multiparadigmático, bajo una perspectiva transcompleja, por los distintos aspectos involucrados.

Bajo este enfoque, se busca conocer el concepto de cualidades interrelacionadas que caracterizan el uso del pensamiento estratégico prospectivo como elemento dinamizador de la Gerencia Transformadora para la Educación Universitaria, proceso que desde una, implica un diseño lineal, estructurado por las fases sugeridas, las cuales se pueden interpretar como emergentes, en la medida que la investigación avanza.

El ejercicio prospectivo en escenarios requiere de planteamientos creativos e innovadores, no alineados, con propuestas no visibles en el horizonte lógico de las tendencias. Es necesario trascender los hechos actuales y liberarse de prejuicios para poder optar a una visión futurista factible y posible, sólo así el futuro será el producto de la interacción y la interrelación de los actores que harán posible el cambio de escenarios a través del accionar sobre los futuribles. La prospectiva no debe verse como una proyección del presente con base en las tendencias. No es posible asegurar que el futuro será una proyección del pasado o del presente bajo la premisa de una estabilidad observable en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Alvarado, J.** (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: UPEL.

**Álvarez, M. y Santos, M.** (1996). *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.

- Atencio, L.** (2020). *Gerencia Transformadora de la Educación Universitaria desde la perspectiva sustentada en el Pensamiento Estratégico Prospectivo*, Estudio Doctoral en Ciencias Administrativa de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas–Venezuela.
- Azuaje, E.** (2008) *Talento Humano*. Universo Gerencial. Venezuela.
- Bourse, F.** (2016). “*Conferencia dictada en la Universidad de Externado en Colombia*”. Publicado el 19 de febrero de 2016. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=dMR3QZ2kqvM>
- Cornish, Edward.** (2004) “*The study of the future. An introduction to the art and science of understanding and shaping tomorrows world*”. (World Future Society, Washington, 2004).
- De Bono, J.** (1992). *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Idea*. Recuperado de: [http://manuelgross.bligoo.com/content /view/564973/Edward-de-Bono-y-sus-Seis-Sombreros-para-Pensar.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/564973/Edward-de-Bono-y-sus-Seis-Sombreros-para-Pensar.html)
- Graffe, G. J.** (2002). *Gestión educativa para la transformación de la escuela*. Revista de Pedagogía. V.23 N.68. Caracas.
- Godet, M.** (2016). “*Conferencia dictada en la Universidad de Externado en Colombia*”. Publicado el 19 de febrero de 2016. Documento en línea, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=dMR3QZ2kqvM>
- Godet, M.** (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, Prospektiker* — Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, —Cuaderno nº 5— Cuarta edición actualizada, España: Zarautz (Gipuzkoa).
- Molins, M.** (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP - FHE -UCV

- Moreno, José** (2000). *El Tercer Milenio y los Nuevos Desafíos de la Educación*. Editorial Panapo. Venezuela.
- Peña, R.** (2015) *Notas Gerenciales. Impreso en Gráficas El Portafolio C.A.* Mérida, Venezuela.
- Toffler, A.** (1973), *El Shock del Futuro*. Plaza & Janes, S.A, Editores. Barcelona. España.
- Ruiz, M.** (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas.
- Zemelman, H.** (s/f) *Pensar teórico y pensar epistémico: los retos de las ciencias sociales Latinoamericanas. Instituto Pensamiento y Cultura en América A. C. "Enseñar a pensar". D.F. México. [Revista en Línea]* Disponible:<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5564/>