

Abstract

The primary objectives of millennial education are to develop in students the skills and competencies necessary to advance in an increasingly globalized and digitalized world. Despite efforts to modernize the Venezuelan educational system, traditional methodologies limit the professional development of graduates. Based on this nuance, it is necessary to rethink an epistemic approach to transformational management from the intelligent universal pedagogical approach. This essay is carried out from the interpretive paradigm, using the phenomenology-hermeneutics method, allowing the collection of information through document analysis and discursive analysis as a technique. Among the findings, it is evident that transformational management, from the intelligent universal pedagogical approach, strengthens innovation, motivation, and the collaborative culture in the institution, promoting sustainable changes. Theoretically, it combines inspirational leadership with pedagogical categories, fostering adaptive learning and management that drive improvements in educational quality and institutional transformation. This significantly supports how these approaches strengthen management capacity and institutional cultures, enabling educational innovation that responds to the current challenges of the university context.

Keywords: transformational management, leadership, emergent pedagogy.

Resumen

La educación del milenio tiene como objetivos primordiales, desarrollar en los estudiantes las habilidades y competencias necesarias para avanzar en un mundo cada vez más globalizado y digitalizado. A pesar de los esfuerzos por modernizar el sistema educativo venezolano, las metodologías tradicionales limitan el desarrollo profesional de los egresados. Partiendo de este matiz, es necesario repensar en una aproximación epistémica de la gerencia transformacional desde el enfoque pedagógico universal inteligente. El presente ensayo está realizado desde el paradigma interpretativo, para esto se recurre al método fenomenología-hermenéutica, permitiendo la recolección de información a través de análisis de documento y como técnica el análisis discursivo. Entre los hallazgos se evidencia que la gerencia transformacional, desde el enfoque pedagógico universal inteligente, fortalece la innovación, la motivación y la cultura colaborativa en la institución, promoviendo cambios sostenibles. Teóricamente, combina liderazgo inspirador con categorías pedagógicas, fomentando un aprendizaje y gestión adaptativos que impulsan mejoras en la calidad educativa y en la transformación institucional. Esto sustenta de manera significativa como estos enfoques fortalecen la capacidad de gestión y la cultura institucional, posibilitando una innovación educativa que responde a los desafíos actuales del contexto universitario.

Palabras clave: gerencia transformacional, liderazgo, pedagogía emergente.

Aproximación epistémica: gerencia transformacional desde el enfoque pedagógico universal inteligente.

(Epistemic approach: transformational management from the intelligent universal pedagogical approach)

Yimmy J. López M.

Universidad Politécnica Territorial del Oeste de
Estado Sucre “Clodosbaldo Russián”

yimmylopezing@gmail.com

Recibido: 05/08/2025; Aceptado: 27/03/2026

Introducción

La educación del siglo XXI busca promover una educación innovadora y de calidad, que abarque no solo los aspectos académicos, sino también el desarrollo socioemocional, ético y cívico de los alumnos. Además, tiene el desafío de garantizar la equidad, la inclusión en el acceso, la continuidad y culminación de la instrucción, de modo que todos los educandos, independientemente de su origen socioeconómico, género, etnia o limitaciones, tengan las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento personal. Desde esta óptica, estos objetivos de la educación son esperanzadores y transformadores, con el fin de preparar a los estudiantes para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades de un mundo en constante evolución.

Ante el constante progreso e innovación, existe una brecha cada vez más incuestionable entre la forma en que muchos directores universitarios gestionan estas instituciones y los vertiginosos avances tecnológicos que han permeado la

sociedad en su conjunto. De hecho, mientras que la tecnología ha evolucionado la manera en que la humanidad se comunica, se accede a la información y se desarrolla nuevas habilidades, Hargreaves y Fullan (2022) opinan que “un considerable número de gerentes en educación universitaria continúan aferrándose a prácticas de gestión arcaicas, resistiéndose a implementar soluciones tecnológicas que podrían mejorar significativamente la eficiencia y la calidad de los procesos educativos” (p.12). Es decir, algunos rectores, decanos, coordinadores de programas, siguen administrando las instituciones de manera retrógrada, desfasada con el momento histórico que se vive.

En efecto, esta problemática para Hargreaves y Fullan (ob. cit.) destaca “la imperiosa necesidad para que los gerentes universitarios adopten enfoques de liderazgo acordes con las exigencias de este siglo, puesto que siguen incursionando en un estilo gerencial ortodoxo y controlador” (p.13). Al respecto, Hallinger y Heck (2016) manifiestan que “la gerencia tradicional, caracterizada por la supervisión y el control jerárquico, se ha vuelto obsoleta frente a las complejidades y requerimientos de un entorno educativo que exige adaptarse al progreso” (p.52). En otras palabras, este estilo gerencial, representado por la rigidez estructural y un enfoque cargado de burocracia, repercute tanto en la calidad de la enseñanza como la efectividad del aprendizaje.

Desde esta perspectiva, se enfatiza que las gestiones gerenciales aplicadas por los directores universitarios, se centra en administrar solamente, en lugar de como se da el proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual es un indicio de que son incompetentes para responder adecuadamente a las necesidades de una generación que ha crecido inmersa en la era digital. Esto cobra fuerza con lo expresado por Leithwood y Jantzi (2016) quienes en sus investigaciones han comprobado “la ineficacia de los estilos gerenciales tradicionales para impulsar transformaciones significativas en instituciones universitarias” (p.43), por ser estas las acciones gerenciales marcadas por una jerarquía rígida y una comunicación unidireccional.

En tal sentido, este tipo de gerencia tradicional puede obstaculizar la participación activa de los docentes y estudiantes en la toma de decisiones, al generar un clima organizacional discordante, por ende, desmotivación y desconexión con el proceso educativo. No en vano, lo afirma la Asociación Universitaria Europea (2021) quien señala que “las universidades que se aferran a estructuras tradicionales, corren el riesgo de volverse obsoletas y desconectadas de las necesidades del mercado laboral, puesto que muestran inflexibilidad en los modelos de gestión” (p.7), esto crea un estancamiento institucional frente a los cambios tecnológicos y sociales que permean a la educación superior.

En consecuencia, las repercusiones que conllevan estos estilos autocráticos propios de la gerencia tradicional, influyen directamente en el aprendizaje. Así, en este entorno educativo dominante, se corre el riesgo de formar profesionales que no estén preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral contemporáneo. Esto se corrobora, por la investigación realizada por Trowler y Trowler (2021) quienes

subrayan la necesidad que “las universidades desarrollen competencias transversales, como la adaptabilidad y el pensamiento crítico, para garantizar que sus egresados sean profesionales y competitivos en un mercado en constante cambio” (p.12). Es decir, la sociedad actual del conocimiento exige una nueva gerencia que transforme los procesos enseñanza aprendizajes actuales, por una más dinamizadora, innovadores, inteligentes e inclusivos para abordar los desafíos del milenio.

A la luz de lo expuesto, las universidades venezolanas no escapan de esta realidad. Es bien sabido que estas instituciones nacionales, ha sido históricamente un pilar fundamental para el desarrollo social y económico del país. Sin embargo, en los últimos diez años, la situación política y económica ha llevado a una crisis profunda en las universidades, evidenciada en la calidad de la educación que se ofrece.

Esto significa que la situación que vive la nación, ha afectado considerablemente la educación superior, escenario que se observa en el deterioro paulatino de las edificaciones, la deserción, abandono laboral, emigración masiva de profesionales altamente calificados por la caída de los salarios y otros beneficios. Además de estos indicadores que demuestra la problemática que se vive en la mayoría de las universidades, también aún está presente el desarrollo de una praxis educativa positivista, dogmática, memorística y repetitiva, desvinculada de las corrientes emergentes pedagógicas inteligente.

Por consiguiente, la educación universitaria venezolana ha enfrentado numerosos desafíos en las últimas décadas, destacándose la ineficacia de un modelo educativo que, a pesar de las reformas y los discursos sobre innovación pedagógica, sigue aferrándose a metodologías positivistas, tradicionales. Al respecto, Viaña (2018) señala que “la pedagogía positivista, si bien fue útil en su contexto histórico, actualmente no se alinea con la necesidad de formar individuos autónomos y reflexivos” (p.22). Este panorama se hace evidente en estos recintos de formación profesional, donde se perpetúa un modelo de enseñanza que no solo es rígido, sino que también afecta la calidad de los egresados.

En este orden de ideas, es necesario destacar la opinión del Foro Centro de Reflexión y Planificación Educativa (CERPE, 2016), quien afirma que “la educación universitaria en Venezuela se encuentra atrapada en un modelo tradicional de enseñanza” (p.5). Este enfoque, se centra en la transmisión de conocimientos de manera unidireccional, ignora la importancia de fomentar habilidades críticas y reflexivas en los estudiantes. Asimismo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2015) afirma “la resistencia al cambio por parte de los docentes contribuye a esta situación” (p.33). Esto significa que entre los docentes persiste una rigidez y rutina que impide la adopción de estrategias pedagógicas innovadoras e inteligentes, limitando así el potencial de desarrollo profesional de los estudiantes.

Las consecuencias de esta enseñanza tradicional son múltiples. Por una parte, generan profesionales con escasa capacidad crítica y analítica. Según García (2017) "en un entorno educativo donde predominan las metodologías tradicionales, los estudiantes tienden a memorizar información sin cuestionar ni reflexionar sobre ella" (p.13). Esta falta de habilidades críticas se traduce en egresados que, al enfrentar la

realidad laboral, carecen de la creatividad y flexibilidad necesaria para resolver problemas complejos. Por otra parte, la falta de adaptación de los nuevos enfoques pedagógicos universales inteligente en la praxis educativa, ha sido un factor clave que ha repercutido negativamente en la motivación y rendimiento académico.

De hecho, Pérez (2022) destaca “la importancia de promover la pedagogía universal inteligente en la educación contemporánea, puesto que, a través de esta, permite integrar enfoques diversos y personalizados que potencializan el aprendizaje” (p.79). Esta filosofía educativa se centra en el alumno, reconociendo sus experiencias, conocimientos previos y formas de aprender. La implementación de esta pedagogía en las universidades venezolanas podría conllevar una transformación significativa, al permitir que los estudiantes se conviertan en aprendizajes activos y críticos, capaces de articular sus conocimientos con la realidad social y profesional.

Es fundamental entonces, repensar la Educación Superior en Venezuela, puesto que la nueva sociedad del conocimiento y el auge de las tecnologías digitales, reclaman que las universidades deben reconocer la urgencia de actualizar sus enfoques pedagógicos, abandonando la ortodoxia que ha predominado durante años. Esto no solo beneficiaría a los estudiantes, sino que también tendría un impacto positivo en el desarrollo del país, al formar profesionales más competentes y adaptativos ante los retos actuales y futuros. Para ello, la gerencia transformacional es fundamental para incentivar a los docentes a innovar y capacitarse, para deslastrarse de cultura de enseñanza que en la actualidad carecen de efectividad.

Ahora bien, este reclamo que exige las nuevas transformaciones pedagógicas en las universidades, para el estado Sucre es determinante, toda vez que la problemática antes descrita, se presenta de manera similar. El caso de la Universidad de Oriente es un ejemplo emblemático de la situación que está afectando a las Universidades públicas del país, lo cual reclaman un cambio de gerencia por una que contribuyan a sortear estas vicisitudes, para así ayudar a la nación al desarrollo sostenido y sustentable.

El personal que gerencia las universidades, tiene que deslastrarse de los estilos gerenciales que desempeñan, por aquel que recomienda las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021) “un estilo de liderazgo transformador, en un contexto donde se requiere innovación pedagógicas y flexibilidad para lograr calidad educativa” (p.4). Es decir, las dirigencias burocráticas de los gerentes tradicionales, han limitado la capacidad de respuesta ante la crisis, impidiendo la creación de soluciones adaptativas y eficaces para los problemas actuales.

Este modelo gerencial, como lo describe Fullan (2012) "se basa en crear un entorno educativo colaborativo, donde se valoren las experiencias previas de los estudiantes y se fomente el pensamiento crítico y la investigación" (p.34). En otras palabras, la gerencia transformadora debe ser capaz de articular una visión clara que enlace los procesos educativos con las demandas del entorno laboral y social. En este tenor, los beneficios de esta transformación son múltiples. La adopción de una pedagogía universal

inteligente enriquecería el ecosistema educativo al proporcionar herramientas que permitan a los estudiantes convertirse en aprendices activos y autónomos. Según Pérez (2022) "los profesionales formados bajo este enfoque tienen mayores probabilidades de adaptarse a los cambios del mercado laboral y enfrentar desafíos complejos con mayor eficiencia" (p. 62). Esto no solo sería un triunfo individual para los graduados, sino también un aporte significativo al desarrollo socioeconómico de la región.

A la luz de lo expuesto, la gerencia transformacional representa un nuevo estilo de liderizar y administrar adecuadamente las instituciones universitarias en la actualidad, para alcanzar los objetivos educativos del milenio. Para Bass y Avolio (2014) esto se fundamentó en "cuatro elementos principales: la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, la influencia idealizada y la consideración individualizada" (p.51).

Estos elementos se encuentran estrechamente ligados a las pedagogías universales inteligentes, que buscan fomentar una enseñanza más centrada en el alumno, la colaboración, la creatividad y la innovación. Es decir, las nuevas pedagogías emergen como un paradigma innovador que busca transformar las prácticas de enseñanza-aprendizaje, priorizando la personalización, la colaboración y el desarrollo de competencias clave para el futuro.

Desde esta perspectiva, Andrade y Jaramillo (2022) enfatizan "el aprendizaje debe ser contextualizado, lo que implica un enfoque menos rígido y más flexible que permita a los estudiantes aplicar conocimientos en situaciones del mundo real (p.75). En otras palabras, la falta de conexión entre docentes y estudiantes puede resultar en un aprendizaje superficial que no prepara adecuadamente a los alumnos para su futuro profesional. De allí, surge este ensayo destinado a producir una aproximación epistémica de la gerencia desde la perspectiva transformacional para facilitar la adaptación de un modelo pedagógico universal inteligente.

Antes estos planteamientos, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles serán las experiencias significativas de liderazgo gerencial en el contexto universitario para facilitar las adaptaciones de las nuevas pedagogías emergentes? En función de esta incógnita nace como una iniciativa de interpretar este aspecto partiendo del método fenomenológico hermenéutico, lo cual permitirá obtener conocimientos de la realidad cotidiana, lo que contribuirá a desarrollar la teoría del presente tema.

Constructo teórico sobre la gerencia transformacional universitaria

La gerencia transformacional, es considerada por Bruns (2013) como "un paradigma emergente para llevar al éxito la gestión educativa" (p.64) . Esta se refiere a un estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los miembros de una organización para que contribuyan a un cambio significativo y positivo. De acuerdo a Bruns (2013) y Bass (1985), creadores del Liderazgo Transformacional, señalan que este tipo de

liderazgo se basa en la capacidad del líder para "elevar" la moral, el sentido de propósito y la motivación de los seguidores, promoviendo un ambiente de innovación y creatividad. A esto refiere Vargas (2010)

Los gerentes como líderes transformacionales definen y comunican las tareas a realizar, indicando además, como realizarlas y recompensarlas después de haberlas ejecutado, haciendo que los colaboradores comprendan cabalmente sus roles y expectativas puestas en ellos en la consecución de los logros encomendados por la institución a través de su líder. (p.7)

Lo indicado destaca claramente la característica que conceptualiza al gerente y líder transformacional, como aquella persona, que asigna a cada uno de sus trabajadores, las funciones que le corresponden, así como también las acciones y las estrategias expeditas y perentorias para ejecutarlas en función al logro de objetivos educativos. En otras palabras, en el ámbito universitario, directores, rectores, decanos y todos aquellos que ejerzan cargo de gerente, deben orientar al personal docente, administrativo, obrero y estudiantado; para la realización de un trabajo de calidad hacia el logro de los propósitos y metas propuestas, en función de los planes y programas preestablecidos por la misma gerencia y el Ministerio de su competencia.

De igual manera, Bryman (2006) afirma que “el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques de liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización” (p.77). El autor abandona las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a las tareas laborales. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más relevantes.

En este orden de ideas, la Gerencia Transformacional, considera el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una organización educativa para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. Esto requiere la implementación de estrategias como la consolidación de equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y modelar el futuro de las organizaciones. En relación a esto Cardona, y Miller (2010)

Tiene una visión y motiva a la gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma radicalmente, es atrayente y motiva a la gente. Es un liderazgo que arrastra, convence, tiene gran confianza en sí mismo y en su visión, así como un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone. (p.133)

Lo citado por Cardona, y Miller, hace referencia a las cualidades del director como un líder transformador, puesto que debe estimular, incentivar al personal bajo su cargo para fomentar la toma de conciencia de la misión y visión del equipo y la organización dentro de las instituciones educativas, al desarrollar en sus miembros, altos niveles de habilidades, al motivarlos hacia la búsqueda de los objetivos institucionales que benefician al grupo, y en especial, a los estudiantes.

Teorías que sustentan la gerencia transformacional en el ámbito universitario para la adaptación de educación innovadora

Desde la perspectiva del constructivismo social, Wenger (1998) considera que “el aprendizaje ocurre a través de la interacción social y el contexto cultural” (p.25). Enfatiza este autor que este enfoque se puede aplicar a la gerencia transformacional, al explorar cómo los líderes pueden crear comunidades de práctica dentro de las universidades, fomentando la colaboración y el aprendizaje compartido. Esto conecta directamente con la innovación pedagógica.

Esta teoría del aprendizaje transformacional, se centra en cómo los individuos cambian sus perspectivas y comportamientos a través de experiencias educativas. En investigación, Mezirow (1991) “se podrías explorar cómo los líderes transformacionales fomentan un entorno que permite a los docentes y estudiantes experimentar aprendizajes significativos y transformadores que integren pedagogías innovadoras” (p.82). Estos enfoques teóricos permitirán crear un marco amplio y diverso que aborde la relación entre la gerencia transformacional y la pedagogía innovadora en el ámbito universitario. Cualquiera de estos enfoques a seleccionar, bien sea uno o varios de estos, permite desarrollar y profundizar a aplicación y relevancia en este estudio.

Liderazgo del gerente transformacional: Impulsando cambios

El liderazgo transformacional, es definido por Bass (1985) “la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores a ir más allá de sus intereses personales y trabajar en función de los objetivos colectivos de la organización” (p.55). Este enfoque se basa en la creación de una visión compartida que resuena con los valores y aspiraciones de todos los miembros, creando así un sentido de pertenencia y compromiso. Esto implica que este tipo de liderazgo es un enfoque crucial para los gerentes en las universidades, donde la necesidad de adaptarse a un entorno educativo en rápida evolución es inminente.

Desde esta óptica, significa que la tarea del gerente, no solo se debe centrar en la eficiencia administrativa, sino que busca inspirar a los miembros de la comunidad académica a alcanzar un propósito común, promoviendo un cambio genuino y sostenible. Entre estos aspectos que solo un gerente transformacional es capaz de inspirar para lograr enrumbar su institución al éxito, de acuerdo a Bass (ob. cit.) se tienen: empoderamiento de los miembros de la comunidad, fomento de la Innovación, desarrollo personal y profesional y relaciones interpersonales fuertes (p.56).

Fomentar la autonomía y la creatividad en el personal docente y administrativo **establece el** empoderamiento de los miembros de la comunidad. Según Bass (ob. cit.) “las universidades que practican un liderazgo transformacional permiten que sus miembros asuman la responsabilidad de sus tareas y contribuyan de manera significativa a la misión institucional” (p.58). En otras palabras, un buen gerente transformacional, es aquel que se apoya del trabajo en equipo, otorgándole funciones y solicitándoles apoyo

para minimizar sus labores gerenciales. Cuando la toma de decisiones son por consenso y acuerdo, el trabajo es compartido, lo que se traduce en empoderamiento y sentido de pertenencia de la institución para el éxito de esta.

En un entorno educativo en constante evolución, la gerencia transformacional fomenta la innovación como un pilar estructural. Según Burns (2013) “los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores a pensar creativamente y a desafiar el statu quo” (p.66). En el contexto universitario, esto se traduce en la implementación de métodos de enseñanza innovadores, el uso de tecnología avanzada y la promoción de la investigación. Aquí, entra en juego, la capacitación constante del docente en innovaciones tecnológicas para adecuar el currículum de acuerdo a las exigencias que demanda la sociedad del conocimiento.

Un principio esencial de la gerencia transformacional es el enfoque en el **desarrollo personal y profesional** de los miembros de la universidad. Este principio se basa en la idea de que los líderes deben actuar como mentores y proporcionar oportunidades de crecimiento. Según Bass (ob. cit.) “un líder transformacional se preocupa por el bienestar de sus seguidores y los motiva a alcanzar su máximo potencial” (p.56). En efecto, un gerente transformacional, invita y motiva a sus docentes a estar en constante capacitación, perfeccionamiento para ir actualizándose en función de las asignaciones laborales que desempeñan en su institución, para un mejor proceso educativo.

La gerencia transformacional se basa en la creación de **relaciones interpersonales sólidas** entre líderes y seguidores. Según Goleman (2015) “la inteligencia emocional es clave para establecer un ambiente de confianza y colaboración” (p.17). En las universidades, esto implica que los líderes deben ser accesibles, empáticos y capaces de construir vínculos positivos con estudiantes y facultad. De hecho, las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor y se tengan relaciones sociales efectivas.

Estrategias gerenciales para la innovación educativa

Las estrategias que se hacen alusión, es el conjunto de procedimientos, apoyados en técnicas, que tiene por objeto llevar a un buen término la acción gerencial para lograr implementar las innovaciones educativas, es decir, cambiar las pedagogías positivistas tradicionales por las emergentes en la organización. Al respecto, González (2020) señala que “las estrategias son planes de acción en gran escala para interactuar con el medio a fin de alcanzar los objetivos y metas” (p.458). En otras palabras, es mediante las estrategias que el gerente emplea, para proyectar el futuro deseado para la organización, mediante la coordinación de los medios y recursos para su alcance y conseguir buenos resultados para la misma.

Por otro lado, Robbins (2008) define estrategias “como un medio para que la administración alcance sus objetivos” (p.440). Con esto, se puede ver, que los objetivos de la organización son el punto de partida

en la creación de estrategias gerenciales dentro de una institución. Por lo tanto el directivo debe conocer los objetivos organizacionales muy claramente para poder diseñar estrategias que vayan encaminadas hacia el alcance de ellos, y así poder desarrollar con eficacia y eficiencia la labor administrativa que le corresponde.

Con base a las definiciones anteriores, se afirma que las estrategias son las actividades, técnicas y recursos que permitirán al personal directivo potenciar el proceso gerencial a través de los objetivos que se programen, ya que permite obtener determinados resultados; de manera que no se puede hablar de que se usa estrategias cuando no hay una meta hacia donde se orienta las acciones, en tal sentido, para que estas se produzcan, se requiere de una planificación y una secuencia dirigida a tal fin. El uso de estas estrategias permite al directivo poner en práctica su nuevo rol de liderazgo, como mediador del aprendizaje, mediante la comunicación afectiva y afectiva, que contribuirá a que el personal de la institución trabaje con motivación inspiradora, que redunde en beneficio de la praxis educativa, y por ende, en la calidad de la educación, como fin último.

Dentro de este marco de ideas, afirma Deal (2013) para que los directores como “líder puedan ejercer su autoridad en el seno del grupo, deben realizar planes, fijar la línea de conducta a seguir, las actividades que deben realizar y se establecen las relaciones que deben sostener los individuos entre sí” (p.63). Se anima e incentiva al desempeño eficiente, y se otorga premio a los que están subordinados, de tal manera que de él dependen todas las acciones del grupo.

Algunos investigadores, entre ellos, Deal (ob. cit.) “Sostienen que los directores efectivos deben ser administradores bien organizados y líderes apasionados y creativos. Asimismo afirman que deben comportarse de dos maneras, como líderes y administradores” (p.66). En otras palabras, los directores fomentan la visión que expresa los valores centrales de la institución; como administradores, desarrollan las estructuras, y políticas que institucionalizan la visión.

Desde esta perspectiva, para la implementación por parte de la gerencia de estrategias innovadoras, incluyen un amplio espectro de enfoques que buscan transformar la enseñanza y el aprendizaje. Según Christensen (1997) “la innovación educativa puede clasificarse en dos tipos: la innovación sustentadora y la disruptiva. La innovación sustentadora mejora los métodos existentes, mientras que la disruptiva introduce nuevos enfoques que pueden reemplazar totalmente los métodos tradicionales” (p.87).

Una de las principales estrategias de innovación educativa es el **Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)**, que permite a los estudiantes involucrarse en situaciones del mundo real, trabajando en proyectos que desarrollan habilidades y competencias clave. Según Thomas (2000) “el ABP estimula la curiosidad de los alumnos y fomenta el aprendizaje activo. Además, los proyectos suelen requerir la colaboración entre estudiantes, lo que promueve habilidades interpersonales y trabajo en equipo” (p. 29).

La integración de **tecnologías educativas** también ha sido vital durante esta crisis. De acuerdo a González (2020) “la enseñanza en línea y el uso de plataformas digitales han permitido la continuidad

educativa en tiempos de distanciamiento social” (p.460). La implementación de herramientas como el aula invertida y el aprendizaje híbrido no solo han facilitado la adaptación a la educación a distancia, sino que también ha fomentado el aprendizaje auto controlado y la responsabilidad del estudiante.

Otra estrategia efectiva es la adopción de **pedagogías activas**, que incluyen el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje por indagación y el aprendizaje experiencial. Estas metodologías alientan a los estudiantes a ser participantes activos en su proceso de aprendizaje, enfrentando problemas y reflexionando sobre sus experiencias. Según Prince (2004) “estas pedagogías no solo mejoran la retención de información, sino que también preparan a los estudiantes para resolver problemas complejos, una competencia esencial en el siglo XXI” (p.65).

En síntesis, las estrategias de innovación educativa, como el Aprendizaje Basado en Proyectos, la integración de tecnologías educativas y la adopción de pedagogías activas, son fundamentales en la respuesta a la crisis educativa contemporánea. Es evidente entonces, que las estrategias gerenciales transformacionales son herramientas necesarias para lograr implementar las innovaciones educativas que exige la educación del siglo XXI.

Desarrollo de competencias a través de las innovaciones educativas del Siglo XXI

El desarrollo de competencias del siglo XXI es una prioridad educativa en el mundo actual. De acuerdo a González, (2020), “estas competencias incluyen habilidades críticas, creativas, colaborativas y comunicativas, que son esenciales para el éxito en un entorno laboral cada vez más globalizado y tecnológico” (p. 462). Entre estas competencias, se nombran las siguientes:

El **pensamiento crítico y la resolución de problemas**, según Harris (2017) “son habilidades fundamentales que se desarrollan a través de metodologías innovadoras. Al enfrentarse a desafíos en proyectos colaborativos, los estudiantes aprenden a analizar información, evaluar diferentes perspectivas y proponer soluciones efectivas” (p. 70). La implementación de estudios de caso y simulaciones proporciona un entorno donde los estudiantes pueden aplicar teorías y conceptos a situaciones prácticas.

La **creatividad e innovación** se fomenta cuando se anima a los estudiantes a experimentar y proponer ideas originales. Según Robinson (2011) “la educación debe ser un espacio donde se celebren la creatividad y la innovación” (p. 57). Las metodologías que permiten la exploración y el diseño, como el diseño centrado en el usuario y la investigación-acción, invitan a los estudiantes a pensar fuera de la caja y a desarrollar soluciones innovadoras a problemas actuales.

El trabajo en equipo es esencial para el desarrollo de competencias colaborativas son ejemplos de colaboración y comunicación. De acuerdo a Wenger (1998) “las habilidades de comunicación se fortalecen en entornos donde los estudiantes deben expresar ideas, argumentar y llegar a consensos” (p. 27). La creación de comunidades de práctica, permite a los estudiantes aprender de otros, compartir conocimientos

y construir una red de apoyo más allá del aula. Mediante plataformas colaborativas, los estudiantes pueden interactuar y compartir sus aprendizajes, enriqueciendo su experiencia educativa.

Para concluir, estas metodologías no solo ayudan a las instituciones a adaptarse, sino que también fomentan el desarrollo de competencias del siglo XXI necesarias para enfrentar los desafíos del futuro. A medida que el aprendizaje se convierte en una experiencia más activa y colaborativa, los estudiantes están mejor preparados para contribuir de manera significativa a la sociedad. De allí, que la educación del siglo XXI debe ir más allá de la mera transmisión de conocimientos; debe preparar a los estudiantes para ser pensadores críticos, innovadores y colaboradores en un mundo interconectado. Implementar estas estrategias innovadoras es un paso esencial hacia un futuro educativo más resiliente y eficaz.

En el contexto educativo actual, la **participación estudiantil** ha emergido como un elemento crucial para la innovación y la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje. A medida que las dinámicas en el aula evolucionan, según Harris (2017) “los estudiantes están asumiendo un papel más activo y comprometido en su educación” (p. 72). Esa participación no solo enriquece su experiencia de aprendizaje, sino que también actúa como un motor de innovación dentro de las instituciones educativas. En este contexto, la participación estudiantil impulsa la innovación a través de la colaboración, la retroalimentación continua y la creación de entornos de aprendizaje dinámicos.

Por consiguiente, la concepción de participación estudiantil va más allá de la mera asistencia a clases o la realización de tareas. Implica involucrar a los estudiantes en la toma de decisiones, la expresión de ideas y la co-creación de su propio proceso educativo. Según Harris (ob. cit.) “la participación estudiantil es fundamental para el éxito académico, ya que promueve un sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución” (p. 73). Los estudiantes que se sienten parte activa de su comunidad educativa tienden a mostrar mejores resultados académicos, motivación y, por ende, contribuir de manera significativa a la innovación.

Entre tanto, la colaboración entre estudiantes y docentes es un aspecto central de la participación estudiantil. De hecho, Harris (ob. cit.) afirma que “cuando los estudiantes trabajan juntos en proyectos, discuten ideas y comparten soluciones, se fomenta un ambiente propicio para la innovación” (p. 73). Al respecto, Barrón y Darling (2008) enfatizan que “los entornos de aprendizaje que promueven la colaboración no solo desarrollan las habilidades interpersonales de los estudiantes, sino que también generan un espacio donde surgen nuevas ideas y enfoques creativos” (p. 91). La implementación de metodologías activas, como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) y el trabajo en equipo, permite a los estudiantes colaborar en la resolución de problemas reales. Esta interacción no solo les permite aplicar conocimientos teóricos, sino que también promueve la creatividad y el pensamiento crítico, competencias que son fundamentales en el siglo XXI.

Asimismo, la participación activa de los estudiantes también se traduce en la retroalimentación continua, un aspecto vital en el proceso educativo. Los estudiantes, a través de su participación, pueden

ofrecer comentarios constructivos sobre los métodos de enseñanza y el contenido del curso. En este sentido, Boud y Molloy (2013) argumentan que “la retroalimentación formativa generada por los propios estudiantes puede ser más eficaz que la retroalimentación tradicional” (p. 58). Esta interacción crea un ciclo de aprendizaje donde se identifican áreas de mejora y se implementan cambios innovadores en tiempo real.

Para finalizar, la participación estudiantil se manifiesta como un motor de innovación en las instituciones educativas, enriqueciendo la experiencia de aprendizaje y promoviendo una cultura de colaboración y creatividad. A través de la colaboración, la retroalimentación continua y la creación de entornos dinámicos, los estudiantes no solo son receptores del conocimiento, sino también co-creadores de su proceso educativo.

Consideraciones finales

De conformidad con el análisis e interpretaciones de la información obtenida por medio de la revisión documental y el análisis discursivo, se puede llegar a las siguientes consideraciones finales:

La gestión transformacional en las universidades revela que el proceso de cambio cultural, liderazgo participativo y comunicación efectiva son fundamentales para consolidar un modelo pedagógico universal inteligente. Sin embargo, en la práctica, todavía persisten resistencias, insuficiente participación real y poca coherencia entre la visión institucional y las acciones cotidianas. Los procesos de reflexión y autoevaluación muestran una tendencia a ser más formales que efectivos, limitando la percepción de progreso y aprendizaje institucional. La gestión del cambio, aunque apoyada en esfuerzos, requiere un liderazgo transformacional más sólido, emocional y participativo, que movilice a toda la comunidad educativa hacia una visión compartida de innovación y aprendizaje.

Por consiguiente, es necesario impulsar un cambio cultural profundo mediante la promoción de valores, prácticas y comportamientos que refuercen la innovación, la participación y la ética en todos los niveles de la comunidad educativa. Fomentar el liderazgo participativo y horizontal, creando espacios de diálogo y decisión compartida que permitan a los docentes y actores institucionales ser protagonistas en las transformaciones pedagógicas. Mejorar la comunicación efectiva a partir de canales transparentes, claros y bidireccionales, que faciliten la difusión de la visión institucional, los logros y las metas de la innovación pedagógica.

Asimismo, establecer procesos de reflexión y autoevaluación sistemáticos, significativos y orientados a la mejora continua, en los que toda la comunidad analice sus prácticas, resistencias y avances en la incorporación del modelo pedagógico inteligente y fortalecer la gestión del cambio mediante el desarrollo de habilidades en liderazgo transformacional, gestión emocional y acompañamiento estratégico, que permita gestionar resistencias, consolidar compromisos y mantener el impulso innovador. Estas acciones fortalecerán las experiencias de gestión transformacional, promoviendo una adaptación efectiva y sostenible

del modelo pedagógico universal inteligente, en línea con los valores de participación, reflexión y cambio cultural profundo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, A., y Jaramillo, D. (2022). *Educación y aprendizaje contextualizado: Retos y oportunidades para la enseñanza superior*. Revista de Educación Superior, 20 (1), 45-67. : <https://doi.org/10.2307/00013818>
- Asociación de universidades Europea (2021) *Las Universidades en Europa: Tendencias e Innovaciones*. <https://eua.eu/resources/publications/095:las-universidades-en-europa-tendencias-e-innovaciones.html>
- Barron, B., y Darling, A. (2008). *Aprendizaje en Redes: Un Desafío para la Educación Superior En El Siglo XXI*. https://www.researchgate.net/publication/257992379_Learning_in_Networks_A_Challenge_for_Higher_Education_in_the_21st_Century
- Bass, B. y Avolio, B. (2014). *Mejorando de una forma efectiva la organización a través de un líder de transformación*. Estados Unidos Thousand. Oaks, Editores C. A.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y Rendimiento más allá de las Expectativas*. The Free Press Editores
- Boud, D. y Molloy, E. (2013). *Retroalimentación En Educación Superior Y Profesional: Entendiendo Y Haciéndolo Bien*. <https://www.routledge.com/Feedback-in-Higher-and-Professional-Education-Understanding-it-and-doing/Boud-Molloy/p/book/9781138702448>
- Bruns, S. (2013). *La pedagogía del aprendizaje inteligente*. Educational Research Review, 8, 62-77. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.11.001>
- Bryman, A. (2006). *El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones*. Sage Publicaciones, London.
- Cardona, P. y Miller P. (2010). *El liderazgo de Equipo. En: Paradigmas de Liderazgo*. (Compilación). España. Mc. Graw Hill.
- Christensen, M. (1997). *El Dilema del Innovador: Cuando Las Nuevas Tecnologías hacen que las Grandes Empresas no Fracasen*. Harvard Business Review Press.
- Deal, T. (2013). *Estrategias de un Líder*. San Francisco: Thompson.
- Foro Centro de Reflexión y Planificación Educativa, (CERPE -2016): *Proyecto EDUCA: Los Jóvenes Proponen cómo mejorar la Calidad Educativa en Venezuela*. Cuaderno nº 9, Caracas. Julio. Disponible en: [http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Actualidad%\(Día de consulta 2024-11-12\)](http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Actualidad%(Día de consulta 2024-11-12)).
- Fullan, M. (2012). *Liderar en una Cultura De Cambio*. Barcelona: Octaedro.
- García, J. (2017). *La educación tradicional: un obstáculo para el desarrollo crítico de los estudiantes*. Revista de Educación, 45(2), 134-150.
- Goleman, D. (2015). *Inteligencia Emocional*. Bantam Books.

- González, A. (2020). *La Educación a Distancia: Retos y Oportunidades en Tiempos de Crisis*. Revista de Educación, 23(1), 45-60.
- Hallinger, P., y Heck, H. (2016). *La Contribución Del Liderazgo Escolar A La Efectividad Educativa: Un Análisis de Investigaciones*. Educational Management Administración & Enseñanza, 44(1), 5-22. : <https://doi.org/10.1177/1741143214568435>.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2022). *Instrucción para un Mundo en crisis: La Revolución en la Enseñanza y el Aprendizaje*. Harvard Education Press. <https://www.hep.org/books/instruction-in-a-time-of-crisis>.
- Harris, J. (2017). *Equipando a los estudiantes para el futuro con habilidades para resolver problemas*. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 29(2), 211-218. <http://www.isetl.org/ijtlhe/pdf/IJTLHE2040.pdf>
- Leithwood, K., y Jantzi, D. (2016). *Liderazgo escolar transformacional para una reforma a gran escala: Efectos en los estudiantes, docentes y sus prácticas en el aula*. School Effectiveness and School Improvement, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243453.2006.9634960>.
- Mezirow, J. (1991). *Dimensiones Transformadoras del Aprendizaje Adulto*. Jossey-Bass.
- Pérez, S. (2022). *Innovaciones en el sistema educativo: Una revisión crítica*. Madrid. Ediciones del Ser.
- Prince, M. (2004). *¿Funciona el aprendizaje activo? Una revisión de la investigación*. Journal of Engineering Education, 93(3), 223-231. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2004.tb00831.x>
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Pearson Education
- Robinson, K. (2011). *De Nuestra Mente: Aprendiendo a ser Creativos*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Out+of+Our+Minds%3A+Learning+to+be+Creative-p-9781118092483>
- Thomas, W. (2000). *Una revisión de la investigación sobre el aprendizaje basado en proyectos*.
- Trowler, V., y Trowler, P. (2021). *Política de Educación Superior y Cambio Institucional: La Dinámica De La Gobernanza*. Routledge.
- UNESCO. (2021). *Informe de seguimiento de la Educación Mundial: Inclusión y Educación*.
- Universidad Pedagógica experimental Libertador (UPEL- 2015). *Transformaciones de la Profesión docente, Frente los desafíos Actuales. Una Propuesta para Orientar el Acompañamiento Pedagógico y la Sistematización de Experiencias desde la Práctica profesional* Disponible en; <http://www.redkipusperu.org/files/112.pdf>
- Vargas, H. (2010). *Estilos de Liderazgos y su Influencia en el Clima Organizacional de Tres Escuelas Básicas Municipalizadas de la Comuna de san Fernando*. Universidad de Playa Ancha. Chile. Tesis de Grado. Publicada.
- Viaña, J. (2018). *Teoría crítica o positivismo en la práctica pedagógica*. Revista Integra Educativa N° 4 / Vol. II No. 1. Disponible en: <http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rieiii/v2n1/n01a07.pdf> (Día de Consulta 2024-10.24)

Wenger, E. (1998). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Cambridge University Press.