

Omnia Año 30, No. 2 (julio-diciembre, 2024) pp. 20-50
Universidad del Zulia. e-ISSN: 2477-9474
Depósito legal ppi201502ZU4664

Gerencia total prospectiva en posgrado: Retos y desafíos contemporáneos

Rexne Castro

Resumen

La investigación que hoy se describe tiene como propósito, generar las conceptualizaciones que definen a un modelo de gerencia total prospectivo, posible de ser aplicado en organizaciones de posgrado del Sistema Educativo Venezolano, partiendo de los retos y desafíos contemporáneos; su desarrollo se fundamentó en las teorías respectivas descritas por Druker (1999), James (2006), Chiavenato (2007), Di Maio (2008), Quijada (2008), Mojica (2009), Es-lava (2010), Méndez (2012), Ferrer (2012), Martos (2013) entre otros. Mientras que la metodología se sustentó en el tipo de investigación cualitativa, enmarcado en el enfoque hermenéutico que se contrastó con el introspectivo vivencial, propiciando una interpretación intersubjetiva de las teorías y procesos de gestión experimentados en la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ, durante los años 2005-2024. Los hallazgos conseguidos permitieron definir al modelo de gerencia como un sistema integrado, altamente efectivo que se sostiene en el tiempo, cuyas funciones propician su propio desarrollo, a la vez que forma en el nivel de posgrado a seres humanos; éste se compone de ciclos de gestión total que en conjunto forman a una espiral virtuosa que se va ensanchando mientras se incorporan las mejoras continuas, y crece hacia el logro de un escenario futuro deseable.

Palabras clave: Gerencia, totalidad, prospectiva y mejora continua.

* Director de la División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. Correo: rexnec7@gmail.com.

Total prospective management in postgraduate: Contemporary challenges and issues

Abstract

The purpose of the research described today is to generate the conceptualizations that define a prospective total management model, possible to be applied in postgraduate organizations of the Venezuelan Educational System, based on contemporary challenges; its development was based on the respective theories described by Druker (1999), James (2006), Chiavenato (2007), Di Maio (2008), Quijada (2008), Mojica (2009), Eslava (2010), Méndez (2012), Ferrer (2012) Martos (2013) among others. While the methodology was based on qualitative research, framed in the hermeneutic approach that was contrasted with the introspective experience, promoting an intersubjective interpretation of the theories and management processes experienced in the Graduate Studies Division of the Faculty of Humanities and Education of LUZ, during the years 2005-2024. The findings obtained allowed defining the management model as an integrated, highly effective system that is sustained over time, whose functions promote its own development, while training human beings at the postgraduate level; it is composed of total management cycles that together form a virtuous spiral that widens while are incorporated and grows towards the achievement of a desirable future scenario.

Keywords: Management, totality, prospective and continuous improvement

Introducción

En esta época contemporánea, caracterizada por la holística y la globalización, se resalta que en las organizaciones universitarias de posgrado del sistema educativo venezolano, se deben realizar estudios científicos sobre los conocimientos gerenciales a ser adquiridos por los directivos, para que ellos cuenten con las competencias, habilidades y cualidades que permitan cumplir con la misión, de ofrecer en escenarios nacionales e/o internacionales, los programas de especialidad, maestría, doctorado y posdoctorado que en ella se administran.

En consecuencia se hace imprescindible abordar en el contexto de la gerencia de instituciones educativas de posgrado, el tema de la gerencia, direccionada al posicionamiento de ésta en el ámbito nacional e/o extranjero. Todo con el propósito de superar los retos y desafíos presentes en la realidad actual para gerenciar en dicho nivel, el servicio educativo con excelencia académica y administrativa, como para ser competitivos en cualquier escenario iberoamericano.

Por lo tanto, asumir un concepto de gerencia total busca distinguir, una perspectiva integral signada por los avances continuos asumidos como herramientas diferenciadoras, de un sistema que desarrolla la academia mientras robustece internamente la organización, para adquirir capacidad competitiva que generen mayores ingresos económicos.

Es oportuno señalar que en el tema de la gerencia total se deben evitar el surgimiento de escenarios nocivos para el desarrollo institucional; por lo que se debe imaginar primero el devenir exitoso del mañana deseable, en base al cual se aplicarán las acciones estratégicas que no resulten ficticias sino que reconozca y explique sus implicaciones de manera correcta en las decisiones que se tomen en el presente (Quijada, 2008).

De lo anterior se desprende la visión prospectiva como indispensable en la presente investigación; pues, se deben estudiar los escenarios futuros que se desean alcanzar, a partir de los cuales se crean las acciones estratégicas que se deben aplicar en el presente para ir avanzando progresivamente a través de situaciones venideras controlables.

El problema de la gerencia que se aplica en posgrado

La descripción de la situación problemática que hoy se presenta sobre la gerencia, se hace en el contexto de las organizaciones universitarias de posgrado que en Venezuela existen. Ellas son concebidas por el Estado como una de las unidades básicas y fundamentales oficiales autónomas, donde se desarrolla la educación del cuarto nivel del Sistema Educativo en la actualidad.

En ese ámbito la gerencia en los posgrados del país, se encuentra limitada por un reglamento de Estudios para Egresado obsoleto, lleno de debilidades que no responde a las necesidades que traen consigo la globalidad signada por el uso de la multimodalidad.

Para los efectos de la Universidad del Zulia su normativa se creó durante el año 1980 y se le han hecho enmiendas en algunos artículos, pero no

han sido sustanciales para abordar las circunstancias actuales; en ella las atribuciones que tiene la directiva junto con las coordinaciones de los programas según lo muestran sus artículos 19 y 26, se restringe a la participación de los respectivos consejos, la creación de programas, la supervisión, el estudio de presupuesto y la elaboración de normas internas de funcionamiento, entre otras.

Esta forma de gobernar no cuida el desarrollo de su misión ni el desarrollo organizacional ni la capacidad para ser competitivo en cualquier escenario nacional e/o internacional. Es una gerencia tradicionalista que no ayuda a enfrentar los retos y desafíos a los cuales se debe enfrentar la institución en este momento.

Por consiguiente, la gerencia no abarca la totalidad de las funciones y dimensiones que componen a las organizaciones de posgrado en el país; lo poco que puede observarse al respecto y en algunos casos, carecen de un alcance sistémico que abarque todos los avances a las cuales puede llegar una gerencia con alcances contemporáneos. En general se advierte que las funciones directivas del gerente actual

Se enfatiza por tanto que, la totalidad no ha sido alcanzada en una gerencia que al día de hoy requiere incorporar de manera sincrónica, las mejoras continuas en lo académico, administrativo y organizacional; así como tampoco en la capacidad para ejercer su misión en mercados internos y externos, ni en la capacidad financiera para la conservación y desarrollo de su existencia.

También es obvio expresar que para ser gerente de los cargos académico-administrativos de sus dependencias, al igual que muchas otras macro organizaciones del país, no se requiere tener formación para gerenciarlas, situación que queda demostrada al contrastar dicha afirmación con los artículos 18 y 25 del Reglamento de Estudios para Graduados de LUZ; ellos deben ser autodidactas salvo algunas excepciones y no es suficiente tener el nivel más alto del escalafón universitario como lo es el de titular y/o doctor, para ejercer con excelencia tales responsabilidades.

En el territorio nacional se evidencia además que en los informes de gestión de muchas Instituciones de Educación Superior, se describe un crecimiento en la oferta de programas de posgrado con lo que se amplía la sexta de opciones, a toda la comunidad interesada en alcanzar algún grado académico de estos estudios; sin embargo, al día de hoy, estos documentos también muestran una disminución dramática en el número de alumnos inscritos, ocasionando una gran preocupación por lograr los cambios gerenciales que ayuden a solventar esa calamidad.

Tal es el caso de la División de Estudios para Graduados (DEPG) de la Facultad de Humanidades y Educación (FHE) de la Universidad del Zulia (LUZ), donde su estadística para el año 2007 de alumnos activos fue de 2.500 participantes, mientras que para el año 2024 descendió a 350 inscritos. Problemática que ha venido apareciendo en otras organizaciones de posgrado en el país y requieren solventar con urgencia tal debilidad, puesto que ellas viven de los ingresos propios obtenidos de la inscripción de esos estudiantes.

Otro factor que dificulta el funcionamiento de una gerencia total, aplicable en el posgrado de la FHE de LUZ que permita superar el desafío de alcanzar, el escenario futuro de posicionarse en el ámbito nacional y/o extranjero es el mercadeo; ya que no existen estructuras organizacionales con personal altamente calificado, que hagan capaz a la dependencia de captar participantes potenciales y convertirlos en matrícula real.

Desde esa perspectiva debe señalarse que el autofinanciamiento se convierte en un reto para la gerencia de dicha institución; pues, en ningún momento se previno el surgimiento de escenarios que pusieran en peligro su sustentabilidad académica, administrativa y organizacional. En base a todo lo explicado se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es la conceptualización de un modelo de gerencia total prospectivo signado por la contemporaneidad, aplicable en organizaciones educativas de posgrado?

Responder la interrogante expuesta, se hace con el objetivo de generar los fundamentos teóricos que definen a un modelo de gerencia total prospectivo, exclusivo para ser aplicado en organizaciones de posgrado del país, tomando como base los retos y desafíos que traen consigo la presente época contemporánea.

Metodología

Desde la perspectiva metodológica, el enfoque epistémico que se siguió para generar los constructos teóricos señalados en el objetivo de esta investigación fue *hermenéutico e introspectivo vivencial*, por lo que se desarrolló en dos fases complementarias, pero en ambos casos se guió a través de un tipo de investigación *cualitativa*.

Por lo tanto, la metódica se inició enmarcado en el paradigma hermenéutico, en el que se concibió la cualidad dentro del análisis que tomó como eje fundamental el proceso de interpretación (Echeverría, 1997), de las definiciones conceptuales relacionadas con la gerencia de organizaciones educativas.

Los resultados teóricos obtenidos se contrastaron continuamente, con lo experimentado en la realidad del contexto del posgrado de la FHE de LUZ respectivo aplicando para ello, un mecanismo encerrado en la corriente introspectiva vivencial que permitió abundar en la construcción histórica, dada por la interpretación que hizo el actor protagonista del momento (Galeano, 2004).

Para consolidar los hallazgos ante los retos y desafíos contemporáneos, se siguió la modalidad histórica-longitudinal, puesto que buscó entender en base al proceso explicado en el párrafo anterior, las distintas dimensiones y elementos considerados como relevantes para definir el modelo de gerencia total prospectivo; éstos emergieron de los cambios ocurridos desde el 2005 al 2024, en función de vislumbrar escenarios futuros que marquen el camino a seguir para el logro de los objetivos gerenciales deseables.

Bases teóricas sobre la gerencia de organizaciones educativas

El cuerpo teórico que definió a la presente investigación partió en primera instancia, con los principios fundamentales de la gerencia de organizaciones educativas y se continuó con los referentes teóricos que sustentan la gerencia que se puede asumir para administrar las dependencias respectivas hasta la época posmoderna.

Organizaciones que ofrecen servicio educativo

En primera instancia se abordan los aspectos del concepto de **organización** bajo el paradigma de la holística considerando el pensamiento complejo, pero partiendo de su acepción asumida como medio a través del cual se posibilita la actuación educativa. Hoy se describen al respecto, algunas consideraciones que se desarrollaron al final del siglo XX enmarcándolas en el modernismo positivista hasta la posmodernidad.

Decisión que se tomó en tanto y en cuanto se necesita fundamentar el ser y el hacer del lugar o contexto donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje de cualquier nivel (Sandoval, 2006), que en el caso particular del presente trabajo, es el que corresponde a la educación formal que se imparte en los estudios de posgrado.

Para finales de la década de los 90 las organizaciones comienzan a configurarse como un lugar o contexto, constituido por cuatro contenidos que definen el ser y el hacer de una entidad social. Específicamente en el año 1998

Rodríguez y Fernández la distingue como: un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio; un ecosistema que interactúa con el entorno; un órgano que produce o no satisfacción a sus miembros; e instancia que produce una imagen más vigorosa con mayor presencia en la sociedad (Reales, Arce y Heredia, 2008).

Así es que, de acuerdo con Gairín en 1999, las organizaciones se ocupan del conjunto de totalidades integradas, que mantienen una dependencia recíproca entre ellas y adquieren sentido en función de un todo; sus procesos vienen inducidos desde afuera, que le hacen adquirir un desarrollo propio a través de autorregulaciones internas. Como complemento Terry en ese mismo año la enaltece hacia las relaciones efectivas de comportamiento entre los trabajadores (Ropa, Alama y Flores, 2024).

Rodríguez concuerda con otros autores de su época, y llegaron en el 2004 a interpretar dicha perspectiva positivista donde la generalizan como sistemas sociales y técnico-artificiales en permanente proceso de cambio, en conformidad con las normas que regulan las tareas y funciones promotoras de las interacciones humanas. Todo inmerso en ecosistemas que se encuentran en constante vinculación con el entorno que satisfacen o no, a los integrantes que la forman (Ropa, Alama y Flores, 2024).

Esa posición conceptual enmarca a las organizaciones en el enfoque posmoderno, que adquiere su condición de éxito en el momento que “han logrado la estabilidad, el orden y el equilibrio necesarios para la eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos” (Ropa, Alama y Flores, 2024: 4). Aquí las interacciones humanas se realizan en el entorno de un ecosistema organizacional, que le da una visión holística compuesta de totalidades y partes; es una unidad compuesta de sistemas dentro de otros mayores que contienen características generales del todo, pero también específicas que le son propias.

Por consiguiente, el papel que juega la definición de organización en esta época pospositivista es su condición holística, en virtud de que entre los autores llegaron a un consenso de que está formada por una serie de componentes. Ellos sostienen que,

“más allá de los objetivos y las estructuras, las organizaciones quedan conformadas por personas, que se relacionan entre sí en el marco de una estructura para conseguir determinados objetivos. Se configura así el sistema relacional y con él se hace referencia tanto a la naturaleza de los recursos humanos (for-

mación, selección, expectativas, intereses...) como a los procesos que orientan su actividad (comunicación, participación, toma de decisiones, etcétera)” (Gairín, 2002: 116).

Premisa teórica que además de ser holística, debe considerarse bajo un pensamiento complejo, ya que el conjunto de factores que lo integran pueden presentarse de manera incoherentes, en el sentido que: los objetivos adquieren un criterio de flexibilidad que les permiten ser modificados como producto de la relación dinámica con el entorno; las estructuras deben ser reorganizadas según los cambios que sufran los objetivos; las personas pueden utilizar estructuras organizacionales distintas a las previstas con el propósito de lograr los nuevos objetivos reformulados (Gairín, 2002).

Ahora bien, armado con el constructor de organización admitido bajo una perspectiva holística, que adquiere su dinámica de funcionamiento en el contexto de la complejidad descritos anteriormente, se presenta a continuación lo propio al asociarlo con los escenarios escolares, especificando por un lado, las características según su naturaleza y por el otro, las vinculadas con su finalidad.

Cuando la Organización se ocupa de la tarea educativa definida según su **naturaleza** en la presente época contemporánea, se debe avanzar hacia una nueva relación del hombre con su entorno (poiética), que al ser amparada con la nueva visión del mundo dada por la posmodernidad, se constituye como un sistema autopoietico capaz de aplicar todas sus posibilidades en sí misma (Reales, Arce y Heredia, 2008).

Al respecto Maturana y Valera introdujeron el concepto de autopoietica en el año 1973, sostienen que son sistemas cuya característica principal es que sus procesos están producidos y producen los elementos que se requieren para la aplicación de futuros procesos; pero al adaptarla a la naturaleza de las organizaciones educativas cabe agregar que, las reflexiones recursivas que se realizan constantemente en las interacciones con su comunidad, configuran procesos que están en constante retroalimentación para que las relaciones entre el educando y el contexto donde se imparte el saber, logren auto organizarse permanentemente (Sáez, et al. 2007).

De allí que en el ámbito del pensamiento complejo las organizaciones educativas se muestran como sistemas abiertos a la multiplicidad de opciones, que propician las transformaciones en pro de su propio desarrollo, comprometidos con los valores fundamentales de respeto a los derechos de los individuos actuantes en el sistema.

Se prioriza por tanto, la orientación holística descrita en párrafos precedentes, a la que se le reconoce el íntimo significado de entender su ser, como la naturaleza que la hace ver como si fuera una organización con personalidad propia, cuya esencia es la función humana y social de aprender y el perfeccionamiento personal y social de auto educarse (Sandoval, 2006).

Por el lado de la **finalidad** de las organizaciones educativas, se enfatiza en su actividad productiva de formar seres humanos, función que debe concretarse en su buen hacer. Por consecuencia, se concreta como el ámbito donde se realiza “la acción formativa para posibilitar a la persona crecer, mejorar, perfeccionarse, desarrollarse integralmente y trascender. Es donde se forman personas íntegras que contribuyen a transformar la sociedad” (Sandoval, 2006).

De allí que la finalidad de las organizaciones educativas está dada en relación a los fines educativos, que en forma intencional, responden a las aspiraciones de la humanidad respecto al proyecto de hombre y de sociedad. Las características que moldean a estas localidades han permanecido iguales desde la modernidad hasta la actualidad, donde se privilegian los aspectos prácticos del desarrollo de competencias para la vida laboral (Ropa, Alama y Flores, 2024).

Ese mismo autor agrega que en el mundo globalizado, la finalidad de las organizaciones educativas es formar ciudadanos aptos para ser eficientes y eficaces en la vida global, totalmente conectados mediante las tecnologías de la información y comunicación. Condición que puede ser desarrollada sobre la base del aprovechamiento de los bienes materiales y económicos que definen a una sociedad competitiva.

Según esta definición las organizaciones educativas adquieren una visión holística, en función que se conciben como micro mundos inmersos en el mundo social, compuesto por un conjunto de variables y elementos que interactúan entre sí para dar origen a eventos propios durante la acción formativa. Dicha conformación es multifacético ya que permite la formación integral del ser humano en sus dimensiones biológica, racional, emocional y espiritual (Ropa, Alama y Flores, 2024).

Aunado a lo anterior se le debe significar dentro del paradigma de la complejidad, en virtud de que las interrelaciones que se producen entre los actores que intervienen para hacer posible el servicio educativo de los individuos en formación, están entrelazadas en múltiples dimensiones. Esto requiere mantener constantes cambios para estabilizar las incoherencias producidas en el

sistema, donde coexisten el orden y el desorden, la regularidad y la ambigüedad, la certidumbre y la incertidumbre durante la realización de la acción educativa (Ropa, Alama y Flores, 2024).

Gerencia de organizaciones educativa

Desde el origen de las organizaciones educativas, se asumió con mayor importancia el funcionamiento del currículo, haciendo notoria la inoperancia que tuvo la década de los años sesenta (60) sobre los procesos gerenciales; pues, se caracterizó por una ausencia casi absoluta en la utilización de enfoques que permitieran abordar el problema de la calidad y eficacia de los sistemas educativos (Méndez, 2012).

Surge a partir de allí la relevancia de describir las teorías sobre la gerencia orientadas hacia las organizaciones educativas, con el propósito de explicar modelos que fueron creados específicamente para los ámbitos empresariales, pero adaptados por diferentes autores a las instituciones cuya misión sea ofrecer servicios educativos.

En ese contexto la **gerencia de organizaciones educativas**, también se puede catalogar como holística y compleja puesto que además de abordar las dimensiones de eficiencia, eficacia, productividad y calidad tal como se hacía anteriormente, es necesario en la época actual, incluir objetivos de convivencia interna y externa, de gobernabilidad dentro y fuera de las instituciones educativas (Méndez, 2012).

En este punto se aclara que la gerencia debe responder a la naturaleza y finalidad de las organizaciones educativas, pero como otra tendencia dominante al presente, sin pretender abrir un tema de confrontación entre lo pedagógico y lo administrativo, se resalta la importancia de concebirlas como empresas, en lo que respecta a ser productivas y puedan mantener los costos operativos que permiten la sustentabilidad perdurable en el tiempo (Guevara et al, 2021).

En este marco referencial se puede definir la gerencia en organizaciones educativas como “el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo....estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar” (Stone, Gelber y Ferman, 1997: 25).

Para cubrir las necesidades de los diferentes actores, se debe gerenciar la organización educativa, aplicando continuamente y en conjunto con todos ellos, los procesos de planificar, organizar, direccionar y controlar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Amarate, 2000; citas por Alvarado, et al. 2011). A continuación se describen dichos procesos:

Planificación.- Es el proceso que permite decidir anticipadamente el qué y cómo se ha de hacer para llegar a ser una dependencia de excelencia académica y administrativa. Éste prevé la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y presupuestos para lograr dicho propósito; es decir, a través de este proceso se diseñan las estrategias, planes y acciones necesarias para alcanzar alta calidad en su misión (Ferrer, 2012).

Organización.- Para ejecutar la planificación elaborada en una institución educativa, se necesita diseñar la estructura formal a través de la cual se desarrolla su gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades que realizan los integrantes de los microsistemas y el todo; se trata de la creación de su organización y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, trabajando con una jerarquía de autoridad, responsabilidad y un esquema de relaciones entre sus actores y con su entorno (Alvarado, et al. 2011).

Dirección.- Es un proceso gerencial que se asocia con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los factores humanos de la institución, a partir del compromiso de cada miembro de la organización para lograr cumplir sus propósitos de calidad en la docencia y la administración de los recursos disponibles (Alvarado, et al. 2011).

Control.- Es el proceso que permite asegurar la ejecución exitosa de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, a través de la medición cualitativa y cuantitativa de los diferentes actores y unidades de apoyo de la organización; e introducir ajustes a la planificación y a la asignación de recursos que encaucen la ejecución en línea de las normas establecidas (Alvarado, et al. 2011).

Complementariamente se agrega al concepto de control lo relativo a su categoría de seguimiento de las actividades que ocurren en la organización, para resaltar la importancia que tiene; pues, garantiza que se realice lo planeado y corrija cualquier desviación significativa que se presente. A partir de los resultados obtenidos, se podrán regular las actividades y los comportamientos de los actores de la institución, con el propósito de asegurar que todo se

lleve a cabo correctamente, evitando fallas y pérdidas de esfuerzos (Ferrer, 2012).

En el marco conceptual sobre gerencia de organizaciones educativas descrito anteriormente, se explican a continuación tres modelos que se han consolidado bajo los parámetros contemporáneos, y que en este trabajo son considerados como relevantes para el proceso de análisis que se desarrolló al respecto:

El primero contempla la **Gerencia por proyectos**, que si bien se originó antiguamente en el momento que las empresas requirieron trabajos comunes y compartidos entre sus empleados para lograr integrar el desarrollo de varias dependencias y profesiones, dicha situación persiste en la actualidad para las organizaciones educativas.

Por lo que se define como el esfuerzo temporal, emprendido a través de una secuencia de actividades únicas, complejas e interconectadas que agreguen valor a las dimensiones vinculadas con la naturaleza y finalidad de la institución escolar; propósito que debe ser alcanzado en un tiempo específico, dentro del presupuesto y según las especificaciones establecidas (James, 2006). El éxito se alcanzará optimizando los recursos y administrando los riesgos (Ireland, 2006).

La gerencia de proyectos es la disciplina del planeamiento, organización, motivación y el control de los recursos, hasta el punto que éste sea terminado completamente dentro de los requisitos de desarrollo de habilidades técnicas y gestión de estrategias diferentes. Su mayor desafío es alcanzar los objetivos predefinidos dentro de las restricciones conocidas, ejecutando una serie de actividades que consumen tiempo, dinero, materiales y energía entre otros (James, 2006).

Por consiguiente, gestionar un proyecto implica diseñarlo, gestionarlo y evaluarlo de tal manera que se puedan determinar todos aquellos aspectos que permitan que una idea se haga realidad, con el propósito de resolver una necesidad insatisfecha. Provee, por tanto, un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización usando un proceso estructurado y controlado; para lo cual se deben abordar las fases de: inicio, planificación, ejecución, control y cierre (Carrasquel, 2009).

El segundo modelo considerado es el de la **gerencia estratégica** asumido como una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito institucional, permitiendo establecer los objetivos de la organiza-

ción y las acciones fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la misma dependencia (Uzcátegui, 2012).

En tal sentido y sin entrar a una explicación profunda, la estrategia se define mediante el “conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la institución, en la cual el gerente es el actor esencial de la organización y responsable de su estrategia, y por ello, debe aplicar no solamente la estrategia como acción, sino emplear modificaciones organizacionales y estructurales” (Sallenave, 2000: 70). En el aspecto interno se identifican las fortalezas (F) y debilidades (D), mientras que en la externa se descubren las oportunidades (O) y amenazas (A) que orientan la definición y formulación de las estrategias más pertinentes que hacen posible el éxito de su misión.

A partir de este principio teórico se hace énfasis en la utilización de la matriz FODA; pues provee una visión clara para la escogencia de las mejores estrategias, a pesar que se reconoce que existen otras herramientas que también son efectivas para la evaluación y análisis de procesos. Y de aquí se infiere que la institución educativa requiere un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica necesaria para alcanzar eficacia y eficiencia organizacional (Drucker, 1999). A partir de allí se deben proponer las metas, diseñar políticas, motivar a sus empleados y asignar recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. (Uzcátegui, 2012).

Este compromiso alude a un concepto de gerencia en organizaciones educativas que debe ser estratégico, ya que se debe diagnosticar, explicar e interpretar a tiempo los grandes cambios que están operando en esta institución (Méndez, 2012); por lo que se define como el “acto de participación intencional, para que el gerente pueda adquirir estrategias de aprendizaje a fin de poder enfrentar los cambios y modificar las actitudes de los miembros de la organización” (Chiavenato, 2007: 384).

Aunado a lo anterior se agrega que la gerencia educativa estratégica dirige los procesos de planificación, dirección, control, evaluación y retroalimentación; todos ejecutados en consenso, democrático y ético con los miembros de la organización para formular e implantar las decisiones y acciones que permiten lograr los objetivos previamente formulados y promovidos por la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la institución (Méndez, 2012).

El tercer y último modelo que se presenta en este apartado es la **gerencia prospectiva**, ante la cual se debe estimar los posibles eventos futuros que

sirvan como guía para tomar las mejores decisiones que permitan mantener su posicionamiento como una institución de alta calidad, con una dinámica de adecuación a los cambios y demandas requeridas en la sociedad; es decir, tomando las decisiones del presente para afectar el futuro deseable (Quijada, 2008).

En consecuencia se puede hablar de gerencia prospectiva, en el sentido de utilizar el desarrollo de procesos del presente de forma original para crear intencionalmente situaciones futuras, disminuyendo de esta manera, la incertidumbre de aplicar una estrategia, pues se ejecuta con conocimiento de causa y por ende la improvisación. La prospectiva se forma en la medida en que se mira hacia delante (Mojica, 2009).

Se parte entonces de la definición de los escenarios futuros a los cuales se quiere llegar, y de aquí se planifican estrategias para abordar progresivamente situaciones que podrán ser modificadas para adaptarlas a las circunstancias que permiten alcanzar el propósito final de la institución. Por lo tanto, la libertad de las visiones prospectivas deben acompañarse de una sabia prudencia dentro de las realizaciones de escenarios próximas (Mojica, 2009).

Para complementar esta definición se debe agregar que en la gerencia prospectiva se asume un conjunto de procesos de gestión cuya base es identificar, anticipar y proyectar las tendencias interdisciplinarias, utilizando métodos interactivos y participativos, a fin de forjar una visión estratégica que no resulte ficticia sino que reconozca y explique sus implicaciones de manera correcta en las decisiones y acciones que se tomen en el presente (Di Maio, 2008).

Análisis de los procesos gerenciales de posgrado ante los retos y desafíos contemporáneos

Según la metodología asumida para la investigación que hoy se presenta, el análisis se hizo en dos (2) bloques de contenidos, con el propósito de entender los elementos conceptuales más adecuados, para generar el modelo de gerencia total prospectivo requerido en esta época contemporánea llena de retos y desafíos que deben ser superados por las organizaciones educativas de posgrado y por consecuencia lograr un nivel de sustentabilidad adecuado.

Interpretación de una organización educativa de posgrado

La interpretación que se desarrolló en este apartado, se hizo respecto

al escenario del posgrado de la FHE de LUZ concebido tal y como está estructurado organizativamente en la actualidad. Según el reglamento que lo rige, es una dependencia encargada de ofrecer servicio educativo de posgrado del sistema Educativo Venezolano a través de los programas de Especialidad, Maestría, Doctorado, Educación Continua y dentro de este último el Posdoctorado; cada uno de ellos lo dirige un comité académica integrado al menos por tres profesores entre los cuales se nombra un coordinador. Para el buen funcionamiento de esta institución, existen actores con diferentes competencias profesionales que interactúan con el propósito común de formar personas del ámbito nacional e internacional, aptas para desempeñarse eficiente y eficazmente en el mundo científico, tecnológico y humanístico.

Al contrastar esa afirmación con los sustentos conceptuales respectivos, explicados en las bases teóricas antes desarrolladas, se deduce que esa dependencia se constituye como un sub-ecosistema dentro de otro mayor, que a su vez posee micro-ecosistemas. Postura que la convierte en una organización formada por un conjunto de componentes o dimensiones cuya dinámica es direccionada siguiendo la normativa general de la institución, pero también aplicando otras características que le son propias; los micro-ecosistemas están disgregados por el conjunto de programas de estudios de posgrado, a la vez que son apoyados por un grupo de unidades organizacionales creadas para tal efecto.

Con la visión complementaria de los aportes conceptuales explicados por Gairín (2002), Ropa, Alama y Flores (2024), sobre la concepción expuesta en el párrafo precedente, se afirma que en la presente época contemporánea la DEPG en referencia, además de abarcar factores que estructuran su naturaleza y los correspondientes a su finalidad, también debe involucrar los de rentabilidad, en función de superar los retos y desafíos actuales vinculados con su sustentabilidad en el tiempo. De aquí se desprenden los siguientes tres grupos de elementos que expresan las aportaciones que integran a esta institución como una organización educativa de posgrado en la actual época posmoderna.

En primer lugar se encuentra su **naturaleza** que se asocia a la interrogante ¿Quién es?; para responderla se deben considerar sus correspondientes fundamentos conceptuales sustentados por Sáez, et al (2007), quien lo enmarcó como necesidades internas. A partir de aquí se considera pertinente agregar que se trata de una organización formal, compuesta por una estructura de funciones que demanda una división de las relaciones específicas y permanentes que existen entre todos los actores que trabajan en ella y el entorno al cual se enfrentan cada día, con el fin de proveer como resultado de sus acciones, las competencias institucionales que propician su propio desarrollo.

De allí que en la organización educativa de posgrado se vislumbran, según las tareas que le corresponde realizar como necesidades internas que definen su ser, tres componentes. Se inicia con la necesidad de lograr generar los diseños didácticos pertinentes según las demandas nacionales e internacionales existentes en la actualidad, a este proceso se le reconocerá como **académico curricular**; se continúa con el deber de manejar los fondos que se requieren en pro de ejecutar los proyectos estratégicos planificados para alcanzar su propio desarrollo que, de acuerdo con su especificidad, se le asignará su función **administrativa**; y, se finaliza con la imperiosa producción de estructuras básicas que permiten su funcionamiento, al mismo tiempo que se prioriza la creación de nuevas unidades de apoyo que se van requiriendo según las necesidades de los distintos programas adscritos a la misma dependencia, por lo que se le asigna su carácter **organizacional**.

La segunda referencia se basa en su **finalidad** que responde a la pregunta ¿Qué hace?, en virtud de la cual se contrastó con los aportes teóricos de Sandoval (2006), Sáez, et al (2007) y en Ropa, Alama y Flores (2024), quienes la enfocaron como necesidades externas; en este sentido lo fundamental para esta DEPG es brindar una buena educación de posgrado a todos los participantes adscritos a los programas que en ella se administran. Se trata de hacer cumplir su misión de tal manera, que los estudiantes perciban un efecto positivo en cuanto a los conocimientos adquiridos durante su formación, que les provea de habilidades teóricas dirigidas a elevar sus condiciones biológicas, racionales, emocionales y espirituales.

Por lo tanto, las ocupaciones que le toca desempeñar en cuanto a las necesidades externas que definen su hacer, quedan estandarizadas en tres nuevas dimensiones. Primeramente a los alumnos activos en los diferentes programas se les debe desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje, haciendo énfasis en la ejecución de estrategias pedagógicas que cumplan con altos criterios de excelencia, por lo que se puede atribuir su función **académica docente**; por otro lado se requiere utilizar la modalidad presencial, pero también la virtual para lograr la formación de los participantes que se encuentren en localidades geográficas distantes, valiéndose para ello, del uso de las tecnologías de la información y comunicación creadas para ese efecto, de aquí se introduce como esencial la producción de **ambientes de estudios multimodales**; y, por último, se advierte la aparición de un sistema que permita brindar a los interesados todas las orientaciones académicas y administrativas que requieran, en pro de mantener en ellos la motivación y el surgimiento de una percepción de elevada calidad institucional, para lo que se demanda la creación de un **servicio**

de atención estudiantil dirigido a participantes del contexto local, regional, nacional y extranjero.

La tercera y última componente trata sobre la **rentabilidad**, en tanto que se hace prioritario responder a la interrogante ¿Cómo se sostiene?, su respuesta fue obtenida comparando la teoría respectiva aludida por Ropa, Alama y Flores (2024), con las condiciones actuales que la DEPG presenta en la actualidad. Como resultado se infiere que se estructura según su necesidad interna y se consolida en la externa, cuyo propósito es adquirir los costos operativos y de desarrollo institucional necesarios para mantener su sustentabilidad en el tiempo.

Surge en dicha institución la necesidad de prestar especial interés, al factor económico que adquiere su éxito en la maximización de su matrícula estudiantil; de allí obtendrá los ingresos propios suficientes, por concepto de inscribir a todos los participantes activos en cada programa de estudio, para proveer con ellos los recursos financieros que le da capacidad operativa y funcional a la misma. Aquí es prudente señalar que se debe contar con un procedimiento estratégico que permita aumentar el número de alumnos y por ende, alcanzar un abundante rendimiento financiero, el que se puede lograr aplicando un proceso de mercadeo robusto.

Dicho requerimiento obligó a la DEPG a evolucionar, en el sentido que ahora estará enriquecida con una función de mercadeo que parte de las necesidades curriculares, deseos y expectativas de los posibles participantes del escenario nacional e internacional, para luego crear el valor agregado que la hace mantener como una organización de alta competitividad y por consecuencia, las provee de un mecanismo de autodesarrollo continuo.

Por consiguiente, los deberes que se deben ejecutar para transitar el camino de las necesidades internas a las externas a través del mercadeo y responder al cómo se sostiene, quedan concedidas a partir del siguiente análisis. Se empieza con la exigencia de construir los contenidos publicitarios de carácter físico y digital, que hacen falta para abordar la comunidad nacional y extranjera, a partir de los cuales se impulsarán las decisiones que se tomen en materia divulgativa, así se estará conformando el material que servirá para **promover** la imagen de la marca institucional que la represente; es menester en este punto ejecutar en base a ese último aspecto, un proceso que permita convertir a los posibles participantes en potenciales para realizar estudios en algún programa que se administre en dicha dependencia universitaria, asegurando que posteriormente se pueda transformar en matrícula real, se refiere a un proceso **promocional** cuya principal responsabilidad es generar motivación en los

interesados potenciales y responderles preguntas con la intención de contribuir a la construcción de su marca; finalmente se debe aplicar un proceso de **captación** que permita atraer a los egresados potenciales de pregrado y convertirlos en participantes activos de la institución.

Interpretación sobre la gerencia de una organización educativa de posgrado

Para develar los hallazgos gerenciales aquí estudiados, se precisan tres tipos de actores fundamentales en la dinámica de esta organización educativa, quienes interactúan con el entorno para alcanzar, según lo señalan Stone, Galber y Ferman (1997) y Alvarado, et al (2011), en los fundamentos respectivos, el buen desarrollo de los procesos que permiten organizar los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. Según su naturaleza es necesario mencionar como primera categoría a los obreros, empleados, coordinadores de programas y directivos; pues, ellos son los responsables de ejecutar todos los mecanismos académicos, administrativos y organizacionales para que la institución logre una labor gerencial diaria que la haga funcionar eficaz y efectivamente tal y como la definió Méndez (2012), al referirse a la teoría en cuestión. A estos protagonistas se les debe proveer de los recursos y confort que los motive a actuar con una elevada mística y sentido de pertenencia.

El segundo término se enfocó en los estudiantes a quienes está dirigida la finalidad de la DEPG, misma que fue sustentada en los constructos de Sandoval (2006), Sáez, et al (2007) y en Ropa, Alama y Flores (2024); aquí las gestiones están direccionadas al logro de la misión para la cual fue creada, toda vez que los coordinadores de cada programa de estudio se convierten en gerentes que estimulan y permiten la labor pedagógica del docente, al mismo tiempo que propicia un ambiente multimodal para atender y orientar a los alumnos de difícil acceso.

El tercer tipo de actores que trabajan dentro de la DEPG, se refiere al personal encargado de propiciar un mercadeo óptimo que redunde en el logro de una rentabilidad importante en la institución; para ello es menester aplicar una gestión que produzca recursos económicos que logren, en palabras de Méndez (2012), el éxito de convertirse en una organización autosustentable.

En base a lo explicado, se entiende que existe un conjunto de personas con diferentes profesiones que deben trabajar juntas en el ámbito de la DEPG, y asumiendo que hay varios micro-ecosistemas que forman a dicha dependencia universitaria, entonces es necesario para una gerencia saludable y efectiva,

que se integren las labores específicas de todos ellos en busca de un propósito común y compartido. Es odio reseñar que se trata de un análisis que brinda las pautas para llegar a definir la gerencia que se le puede aplicar a un ente encargado de formar seres humanos; se deduce como consecuencia que ésta, se mueve en el marco de un paradigma holístico cargado además de un pensamiento complejo, para lograr una definición que supere los retos y desafíos que traen consigo la presente época contemporánea. Posición teórica que se encuentra respaldada por los escritos de Méndez (2012).

A dicha perspectiva se le debe complementar con los resultados obtenidos de comparar los aportes conceptuales de Méndez (2012), con la realidad experimentada al respecto; pues, se logró inferir que la gerencia en el posgrado de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ, abarca un conjunto de procesos de gestión como acción sistemática y orgánica, que se ejercen sobre las dimensiones que componen su naturaleza, su finalidad y su rentabilidad; tal premisa no se agota en su esencia medular de los programas de estudio de maestrías, especialidades, doctorado, educación continua y dentro de este último el posdoctorado. Sino que existen unas unidades de apoyo contenidas en su estructura organizativa que se acoplan necesariamente a estas funciones principales, de modo que dichas secciones se convierten también en áreas de autodesarrollo institucional.

De las aproximaciones conceptuales señaladas anteriormente se desprende la necesidad de interpretar los tipos de gerencia por proyectos, estratégica y prospectiva. Debido a que ellas en el contexto real se experimentaron en épocas diferentes de manera individual, pero en la actualidad se complementan con el fin de generar el modelo de gerencia total que se pretende desarrollar en la presente indagación.

Durante el periodo de tiempo comprendido entre el 2005 y 2008 la DEPG se guio a través de un proceso **gerencial por proyectos**, para el cual se construyó un **plan** de desarrollo que se encuentra en correspondencia con los aportes de James (2006) y Carrasquel (2009), consultados al respecto; éste se concibió para sentar en un tiempo específico, las condiciones básicas que permitan impulsar un proceso de acreditación internacional del posgrado y se enfatizó en la construcción de la infraestructura física y equipamiento tecnológico que requería resolver esta dependencia como necesidad insatisfecha en el momento.

Para **ejecutar** un proyecto en la DEPG, se decidió aplicar un proceso gerencial que permitió mantener un perfecto **control** en su desarrollo; pues, se tiene que invertir un presupuesto generado de sus mismos ingresos propios y

se debe asegurar que los resultados obtenidos produzcan los logros de infoestructura, infraestructura y estructura que redunden en el bienestar académico y administrativo requeridos para alcanzar una buena dinámica de funcionamiento organizacional. Descripción que se encuentra correlacionada con los lineamientos explicados por Irelan (2006).

En tal sentido se pusieron en marcha algunas estrategias constitutivas de la **planificación** para lograr superar los retos y desafíos que existían en esa época y que fueron considerados como los más prioritarios que se debían abordar con urgencia; para ello la dirección realizó las acciones respectivas en función de establecer las **directrices** adecuadas para ejecutar las acciones previstas en el proyecto y alcanzar sus objetivos. Se precisó en dicha labor las fases de: inicio, planificación, ejecución, control y cierre tal como lo definió Carrasquel (2009), donde los resultados alcanzados redundaron en el buen cumplimiento de su misión de gerenciar la educación de posgrado.

En ese desarrollo los miembros del comité académico de cada programa así como el personal de la DEPG, se vieron mejorados como consecuencia de los avances alcanzados en los proyectos ejecutados; ya que se logró **organizar** la institución propiciando un buen clima laboral a todos los actores que hacen vida en ella, a partir del cual se cuenta con las condiciones que refuerzan la naturaleza de la institución y por ende, se podrá ofrecer con mejor confort el servicio educativo en el nivel de formación correspondiente. En definitiva se puede afirmar que el proceso gerencial por proyectos utilizado en dicha época, no abarcó todas las dimensiones que definen en la actualidad a una organización educativa de posgrado, faltó abordar los relacionados con su finalidad y rentabilidad explicados en los párrafos precedentes.

Continuando con el segundo período que va desde el 2009 al 2012, se resalta la aplicación de una **gerencia estratégica** que se dinamizó para privilegiar los **avances** organizacionales que mantienen la **mejora continua** en la DEPG; principio que va en concordancia con lo expresado por Sallenave (2000) y Uzcátegui (2012), quienes concuerdan con la realidad experimentada, cuando se afirma que este período se distinguió por enmarcarse en una época de cambio conceptual, en cuanto se pasó a una planificación estratégica que adquirió un carácter científico en razón de que sentó sus principios, su filosofía y su estructura, en los resultados de un análisis FODA que se realizó para direccionar la voluntad de lo que quiere ser esta organización educativa de posgrado, la participación de su entorno social y la necesidad de potenciar a la misma dependencia. Éste permitió definir los valores institucionales que delinearón la misión y visión de la organización.

Para lograr el éxito institucional, se decidió agregar al tipo de gerencia estratégica la implantación de proyectos, que requieren un conjunto de habilidades directivas como: planificar, organizar, **coordinar** y **evaluar**, tal como lo sugirió Druker (1999), en los fundamentos expuestos al respecto. También Chiavenato (2007), hizo unos aportes teóricos que en este apartado se tomaron en cuenta para llevarlos a la práctica, se refiere a la importancia de alcanzar el cambio organizacional. Por lo tanto se ejecutaron proyectos que se agruparon en las áreas de desarrollo: académica, organizacional, tecnológica, infraestructura y ambiente, comunicacional y cooperación; obteniendo como resultado un conjunto de unidades organizacionales que sirvieron de apoyo a los programas educativos en referencia, que para este instante se ofrecían a nivel nacional e internacional.

En este punto se resalta nuevamente un alcance restringido hacia las necesidades internas de la DEPG cuando se aplicó el tipo de gerencia estratégica, en esta oportunidad los logros obtenidos no abarcaron las dimensiones vinculadas con su finalidad ni a su rentabilidad. Sin embargo se resalta que en dicha gestión se lograron crear estructuras organizacionales, que se pusieron en funcionamiento y por consecuencia redundaron en la excelencia estudiantil.

Finalmente se llega al período comprendido entre el 2013 y el 2016 durante el cual se determinaron los escenarios futuros que direccionaron la producción del plan que se necesitó para **gerenciar** de manera **prospectiva estratégica** a la DEPG; éste fue valorado como esencial, ya que se implementó hasta el presente año 2024 para lograr eficacia y eficiencia del servicio educativo a alumnos nacionales e internacionales. Política de gobierno que se dinamizó para privilegiar los avances organizacionales centrados en mantener la **mejora continua** en la institución.

Para llegar a producir la planificación de esta dependencia universitaria, se identificaron los escenarios a través de la participación de toda la comunidad interna y externa realizada en el presente, con miras a asegurar intencionalmente la excelencia, la pertinencia social y la formación científica, adaptables a los espacios internacionales y las necesidades nacionales; principio que al ser contrastado con la teoría respectiva se afirma que va en concordancia con los postulados de Quijada (2008), Mojica (2009) y Eslava (2010). También se destaca su carácter estratégico para expresar los ejes y objetivos que fueron operacionalizados a través de proyectos bien seleccionados.

Los resultados obtenidos permitieron visualizaron como retos y desafíos institucionales los siguientes escenarios futuros: Compatibilidad académica, capacidad para generar y transmitir conocimiento, competencia interna

cional y capacidad gerencial para propiciar el cambio organizacional. Se destaca en este punto lo relativo a un conjunto de procesos de gestión prospectiva estratégica que se aplicaron para lograr en un mediano plazo y posicionar en un largo plazo, los escenarios que sirvieron de guía organizacional a esta instancia educativa, pero se advierte que aún no se ha obtenido su consolidación absoluta; no obstante se está avanzando progresivamente para lograrlo.

Marco referencial que permitió a la DEPG avanzar en cuanto a su prestigio de alto nivel gerencial en la educación de maestría, especialidad, doctorado, posdoctorado y educación continua para alumnos nacionales en su sede natural, fuera de ella a través de convenios de cooperación y también con referencia internacional en dichos estudios soportados por acuerdos específicos.

La dirección *para* continuar aproximándose a ese propósito, consideró pertinente dirigir sus acciones hacia el **seguimiento, supervisión y evaluación** como elemento de **control**, que se estructuró en este último período desde las necesidades de anticipar lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Se lograron unos resultados que fueron considerados por la dirección para fortalecer el proceso de apoyo organizacional, en razón que logró crear un sistema de atención a participantes extranjeros, dotado de plataforma tecnológica para el uso de espacios virtuales que lo proveyó de condiciones para desarrollar estudios semipresenciales, pero también a través de la extensión de aulas internacionales.

Queda claro que se avanzó hacia los escenarios descritos anteriormente, pero se advierte que dicho proceso gerencial prospectivo estratégico se puso en ejecución motorizado por las acciones de la dirección, alcanzando importantes mejoras continuas en cuanto a la naturaleza y finalidad de la institución, pero esta última dimensión, referida a la responsabilidad directa de alcanzarla, recae en las funciones de gestión que realizan los comités académicos respectivos y hasta ahora, ellos se dejan llevar por el plan de desarrollo institucional, donde lo ideal sería que cada uno de ellos produjera el propio, que redunde en los avances relativos a la finalidad de la DEPG. En este tipo de gerencia aplicada tampoco se abordó la dimensión de rentabilidad, dejando a la deriva el carácter de sustentabilidad en el tiempo.

Modelo de gerencia total prospectivo para organizaciones de posgrado

El modelo de **gerencia total** aquí definido, está diseñado para poderse aplicar en cualquier organización educativa cuyo servicio sea la formación de

posgrado del sistema educativo venezolano, y específicamente se generó para gerenciar la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ en la que se administran programas de maestría, especialidad, doctorado, educación continua y dentro de este último el posdoctorado.

Conceptualización filosófica

El constructor de gerencia total prospectiva se mueve en el marco de la corriente **holística** para abordar una gobernabilidad, que llega a todas las dimensiones constitutivas de su naturaleza, finalidad y rentabilidad, en las que se realizan todas las funciones involucradas en una institución que es eficiente eficaz y productiva para enfrentar los retos y desafíos contemporáneos, donde sus actores poseen profesiones diferentes pero trabajan juntas para alcanzar sus objetivos; a partir de allí, va avanzando progresivamente a posicionarse en el escenario futuro de ser un ente que además de tener capacidad para transmitir conocimiento, igualmente es competente para gerenciar el cambio organizacional. Razón por la cual el concepto en cuestión adquiere su condición de totalidad, donde el todo es mayor que la suma de sus partes.

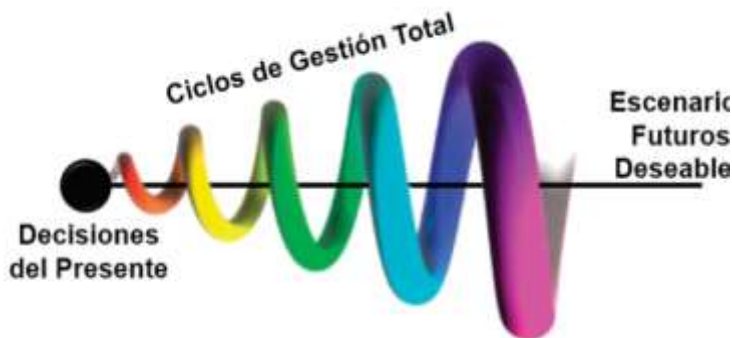
También se cataloga como **compleja**, toda vez que se asume como un proceso de gestión directiva altamente competitivo, cuyo desarrollo se alcanza a través de las interacciones que realizan sus actores, actuando en el sub-ecosistema consistente de la organización educativa de posgrado; éste se disgrega en un conjunto de micros-ecosistemas compuestos por unidades básicas y de apoyo organizacional que son gestionados por responsables expertos para su funcionamiento, a su vez les brindan soporte a otros micros-ecosistemas conformados por los programas de estudios que son gerenciados por los comités académicos respectivos. En definitiva tiende a alcanzar el escenario futuro de ser una dependencia universitaria con alta competencia académica y organizacional.

La conceptualización de gerencia total además, se enmarca en un paradigma **global**, en tanto que asegura intencionalmente su sostenibilidad interviniendo el mercado nacional y extranjero; pues, se aplica a un ente que provee servicio educativo de posgrado que busca su bienestar económico a través de la administración de distintos puntos geográficos de venta dirigidos a interesados de dichos contextos mencionados. En base a este principio la gobernanza de la institución en cuestión podrá acercarse constantemente, al futuro deseable de posicionar la imagen de su marca que irradie alta capacidad competitiva dentro del país pero también internacional.

Definición conceptual

En general, el modelo aquí aludido se conceptualiza como un proceso que se desarrolla en forma de espiral virtuosa, en el sentido que se producen ciclos de gestión total para adquirir su dinámica de funcionamiento; éstos se van ensanchando con los avances que se incorporan gradualmente durante la aplicación de las funciones gerenciales respectivas. A su vez, va creciendo a partir de las decisiones estratégicas asumidas en el presente, con la intención que incidan intencionalmente hacia los escenarios futuros alcanzables en el mediano y largo plazo, y por ende, en el logro de los objetivos y metas propuestas en esta organización educativa de posgrado. Se adjunta una representación gráfica que permite ilustrar en 3D el modelo en referencia.

Figura 1. Gerencia total prospectiva para organizaciones de posgrado



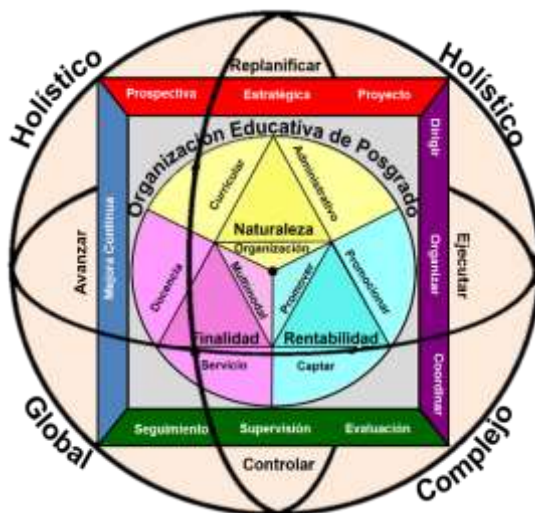
Fuente: Propia del autor (2024).

Definición operativa

Desde el punto de vista operativo, cada ciclo de gestión total se inicia con la evaluación del presente, cuyos resultados proveen el surgimiento de decisiones anticipadas que tienden a la consecución de escenarios futuros, éstos se van aproximando poco a poco con la formulación de proyectos estratégicos formulados para ese efecto; luego se aplican todas las funciones de un gerente que en este modelo, están representadas por el significado de las siglas en castellano que forma una matriz expresada sintácticamente como RECA, e implica

semánticamente: Replanificar, ejecutar, controlar y avanzar; en tanto se van poniendo en funcionamiento todas las dimensiones que componen a la organización educativa de posgrado. En seguida se muestra una figura geométrica para especificar todos los elementos que intervienen en dicha matriz.

Figura 2. Ciclos de gestión total RECA para organizaciones de posgrado con visión prospectiva



Fuente: Propia del autor 2024

En la figura 2 se muestran todas las componentes que intervienen en cada ciclo de gestión total, en el que se describen los elementos que le son propios a cada momento de la matriz RECA.; éstos deben ser aplicados por los gerentes directivos de la organización como por los gerentes coordinadores de los programas respectivos. A continuación se pasa a conceptualizar cada uno de ellos:

Replanificar.- Es un proceso que toma en cuenta los resultados obtenidos de la gestión anterior, para realizar en base a ellos, una nueva planificación con visión prospectiva que permita aproximarse a los escenarios futuros que previamente fueron definidos en el paradigma filosófico de la holística-complejidad-globalidad descrito anteriormente; para tal efecto se diseña un plan estratégico que se logra operacionalizar a través de proyectos que harán posible abordar las dimensiones que definen la naturaleza, finalidad y rentabilidad de

la organización en su totalidad y que además permita abarcar los escenarios nacionales e internacionales.

Ejecutar.- Es el proceso encargado de poner en marcha el plan de desarrollo prospectivo y estratégico expuesto en el párrafo anterior, para lo cual se establece estratégicamente la estructura organizativa de la institución y se asignan los coordinadores respectivos, a través de las directrices pertinentes que se deben seguir luego de haber sido formuladas por las autoridades respectivas. Aquí se debe tomar en cuenta el trabajo mancomunado de todos los actores de la organización, para alcanzar los objetivos propuestos y asegurar la producción de las mejoras continuas hacia el devenir de los escenarios que entre todos se deben construir.

Controlar.- Este es un proceso de vital importancia, sin menospreciar los anteriores; pues, se realizan las acciones básicas de: supervisar las actividades que fueron encomendadas a los actores del posgrado, para alcanzar los objetivos previstos en la planificación; dar seguimiento a la ejecución de los proyectos estratégicos formulados, a fin de recopilar la información que permita tomar las medidas correctivas requeridas para mejorar la efectividad de los mismos; y, evaluar los resultados obtenidos en cada ciclo de gestión total para documentar las mejoras continuas alcanzadas en la organización.

Avanzar.- Se trata del proceso que debe aplicarse para incorporar las mejoras continuas a la organización, a partir de las cuales se desarrolla un nuevo ciclo de gestión total; con lo que se pretende crear las condiciones para lograr acercarse gradualmente a la realidad de los escenarios próximos de alcanzar.

Definición de la organización

Este grupo de funciones gerenciales serán aplicadas a la totalidad de dimensiones que componen a la **organización educativa de posgrado** que, para los efectos contemporáneos, está integrada según su naturaleza, finalidad y rentabilidad, entendidas como micro-ecosistemas que se disgregan en otros menores. De inmediato se conceptualizan como sigue:

La primera dimensión es su **naturaleza** cuyas directrices están formuladas por la directiva institucional, en razón que se define como un ente que adquiere personalidad propia y por ende aborda su ser, de allí que esté concebida por su esencia **académica curricular** que se elabora, tomando en cuenta las necesidades educativas de posgrado que tengan los participantes del entorna

nacional e internacional a los cuales se dirige su misión. Por concepto de inscribir a esos estudiantes se obtienen ingresos propios que deben ser manejados eficientemente a través de su carácter **administrativo** y asumirá su condición **organizacional** para que todos sus actores sean bien ubicados en cada uno de los micro-ecosistemas que le corresponda según sus profesiones con el fin de apoyar la consecución de los objetivos institucionales formulados.

La segunda dimensión es su **finalidad** en la que se resalta su hacer a través de las acciones gerenciales ejecutadas por los comités académico de cada programa de estudio, que a la vez estén en concordancia con la planificación institucional. En este punto se menciona su atributo medular que es el **académico docente** ya que desde aquí se pone en marcha su misión de formar seres humanos, dirigida específicamente a los estudiantes activos del escenario nacional e internacional. Para superar los problemas geográficos se admite la modalidad **multimodal** a través del uso de la tecnología de la información y comunicación que se pueden utilizar para ese fin; en este punto se debe asegurar la fidelidad en los alumnos de manera que se mantengan como regulares durante todo su estudio y se minimice la deserción, entonces es fundamental el **servicio de atención estudiantil** optimo y específico para cada programa.

Su última dimensión es la **rentabilidad** de la que se desprende su sostenibilidad, por medio de una gestión directiva que descansa en un mercadeo robusto, ejecutado por un personal especializado con el propósito de maximizar la matrícula de cada uno de los programas que administra la dependencia en cuestión. Se privilegia la acción de **promover** el material físico y digital a toda la comunidad profesional nacional e internacional para convertirlos en interesados; de allí se ejecuta un proceso **promocional** para transformarlos en participantes potenciales, a quienes se les atenderá especialmente para **captar** a los egresados de pregrado e inscribirlos como matrícula real de la institución.

Consideraciones finales

Con pretensión de caracterizar el modelo de gerencia total, se presentan a continuación las siguientes consideraciones:

- Tiene forma de espiral virtuosa que se ensancha y crece en la medida que transcurre cada período de gestión; está formado por ciclos de gestión total que se van desarrollando sobre la base de los resultados obtenidos en el lapso anterior, por lo que se va aproximando progresivamente hacia el escenario futuro deseable.

- Posee ciclos de gestión total, donde cada uno de ellos adquiere una dinámica de funcionamiento que se materializa a través de la aplicación de la matriz RECA (replanificar, ejecutar, controlar y avanzar) apropiándose con ésta, de un mecanismo para incorporar las mejoras continuas a la organización.
- Es recursivo en el sentido que toma los resultados del ciclo de gestión anterior para desarrollar uno nuevo y luego otro; la reproducción continua de este proceso posiciona a esta dependencia como una organización que labra intencionalmente su propio destino, alcanzable en un futuro próximo.
- Es sistémico ya que cada proceso de su estructura organizacional funciona en mutua colaboración con todos los demás.
- Tiene una condición evolutiva debida a la mejora continua que avanza progresivamente.
- Asume un proceso secuencial, puesto que primero se realiza el proceso de replanificación para ser ejecutado por toda la organización y con las directrices respectivas, que será controlado para asumir los correctivos necesarios y termina en los avances que serán incorporados en la institución. De aquí se inicia secuencialmente otro ciclo de gestión total y se vuelven a desarrollar en el mismo orden, las funciones descritas.

Recomendaciones

- 1.- Se deja para cualquier investigador continuar profundizando cada uno de los mini y micro ecosistemas que pueden componen a las Organizaciones Educativas de Posgrado.
- 2.- Se debe continuar ampliando el significado de la matriz RECA, según los requerimientos de la Organización Educativa de Posgrado.
- 3.- Se recomienda la realización de investigaciones con respecto al modelo de formación integral que sirva como política académica de la institución.
- 4.- Se recomiendo actualizar el Reglamento de Estudios para graduados de LUZ, que responda a los retos y desafíos actuales.
- 5.- Se recomiendo elaborar y ejecutar un plan de formación en gerencia para todas las autoridades de LUZ y público en general.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, Yulys; Figueredo, César; Torres, Alfonso y Vivas Yennys (2011). **“La gerencia educativa”**. Consulta en líneas. Disponible en: <http://www.posgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.html>.
- Carrazquero, Jessica (2009). **“Gerencia de Proyectos”**. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.modelosadministrativos2008-2re.blogspot.com/2009/01/Gerencia-de-proyectos.grupo3.informática.html>.
- Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos. (El capital humano de las organizaciones)**. Editorial McGraw-Hill. 8va Edición. México.
- Crissien, John (2005). **“Gerencia del siglo XXI”**. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605404>.
- Del Canto, Ero; Lara, Danilo y Rodríguez, Pedro (2016). **“La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano”**. Consulta en línea. Disponible en: <https://investigacionuft.net.ve>.
- Di Maio, Alberto (2008). **“Prospectiva y planeamiento estratégico”**. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=14732>.
- Drucker, Peter (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Grupo Editorial Norma S.A. Bogotá-Colombia.
- Duque, Edison (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. **Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, vol 15. Bogotá-Colombia.
- Echeverría, Javier (1997). “La filosofía de la ciencia en el siglo XX: Principales tendencias”. Consulta en línea. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/324310631/Tendencias-de-Filosofia-de-La-Ciencia-Del-Siglo-XX-Javier-Echeverria>.
- Eslave, Edgar (2010). **“¿Que es prospectiva?”**. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.degerencia.com/artículo/que-es-prospectiva>.
- Ferrer, Osálida (2012). **“Los procesos gerenciales en las organizaciones educativas desde el enfoque inteligente”**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación. Mención: Gerencia de organizaciones educativas. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela

- Gairín, Joaquín (2002). **La evaluación de centros educativos**. Localización: Compromisos de la evaluación educativa / coord. Por Santiago Castillo Arredondo, págs. 115-162.
- Galeano, Marín (2004). **“Investigación cualitativa”**. Consulta en línea. Disponible en: http://books.google.com/.../diseño_de_proyectos_en_la_investigación.html.
- Guevara, Hilda; Huarachi, Luis; Lozano, Glenn y Vertíz, Jacinto (2021) **“Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia”**. Consulta en línea. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=-29066223012>.
- Ireland, Lewis (2006). **Project Management**. McGraw-Hill Professional, 2006. ISBN 0-07-147160-X
- James, Lewis (2006). **The Project Manager’s Desk Reference**. McGraw-Hill ISBN 978-0071464642.
- Mallar, Miguel (2010). **“La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”**. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1668-87082010000100004>
- Méndez, Evaristo (2012). **“Gerencia Educativa: Estructura, historia y prospectiva”**. . Consulta en línea. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-educativa-estructura-historia-y-prospectiva/gerencia-educativa-estructura-historia-y-prospectiva>
- Mojica, Francisco (2009). **“La construcción del futuro: Concepto y modelo de prospectiva”**. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.estratégicaytecnológica.alvareznicolau.blogspot.com>
- Quijada, Carmen (2008). **“Planificación Estratégica Vs Planificación Prospectiva”**. Consulta en línea. Disponible en: www.oocifies.org/es/karmen_quijada/fase1/t4.html.
- Reales, Lisbeth; Arce, Jacinto y Heredia, Frank (2008). **“La Organización Educativa: Una visión desde la Posmodernidad”**. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111491016>.
- Ropa, Brígido; Alama, Marcos y Flores, Ana (2024). **“Naturaleza de las Organizaciones Educativas”**. Consulta en línea. Disponible en: <http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sciarttext&pid=S2409-87522024000100078>.

- Rico, Freddy (2011). “La Gerencia Educativa”. Consulta en línea. Disponible en: <http://posgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.htm.l>
- Sáez Fernando; García, Oscar; Palao, Javier y Rojo, Pedro (2007). **Gestión de la complejidad en la empresa**. Universidad de Chile.
- Sallenave, Jean Paul (2000). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Sandoval, Luz (2006). “El Ser y el Hacer de la Organización Educativa”. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sciarttex&pid=SO123-12942006000100003>.
- Stone, Gilber y Ferman (1997). “Gerencia de la Educación”. . Consulta en línea. Disponible en: <http://www.gerenciadelaeducacion.blogspot.com/.../gerencia-educativa>.
- Uzcátegui, Ever (2012). Gerencia Estratégica. Consulta en línea. Disponible en: <http://www.ever-uzcatigui.over-blog.es/article-gerencia-educativa-105073974.html>.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1999). **Administración**. Grupo Editorial: Mc Graw Hill. Méxco.