

## GERENCIA EMERGENTE EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO EN TIEMPOS DE PANDEMIA: REVISIÓN TEÓRICA PARA LA REFLEXIÓN

*Emerging management in the university context in times of  
pandemic: theoretical review for reflection*

Mervin José Rivero Jiménez<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-5935-1727>

Elías Daniel León Urdaneta<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-7674-4047>

Yoel Antonio Taborda Morillo<sup>3</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-3279-4127>

Eddymar María Flores Nessi<sup>4</sup>

<https://orcid.org/0000-0003-1786-2283>

Recibido: 15/03/2022

Aceptado: 15/06/2022

Publicado: 27/07/2022

Como citar este artículo: Rivero Jiménez, M; León Urdaneta, E.; Taborda Morillo, Y.; Flores Nessi, E. (2022). Gerencia emergente en el contexto universitario en tiempos de pandemia: revisión teórica para la reflexión. *Entrelíneas*, 1 (1), 102-111. <https://doi.org/10.56368/Entrelíneas119>

### RESUMEN

El siguiente artículo de revisión teórica tuvo como propósito destacar los diferentes enfoques y tendencias actuales de la gerencia emergente en las universidades ante la realidad generada por la pandemia del COVID-19. Debido a la emergencia sanitaria generada por el coronavirus, las instituciones universitarias han tenido que adoptar diversas formas y mecanismos de gestión para cumplir con sus funciones de docencia, investigación

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB. Ingeniero Mecánico, Magister Scientiarum en Docencia para Educación Superior. Candidato a Doctor en Ciencias Sociales. [mervinriverojimenez@gmail.com](mailto:mervinriverojimenez@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB. Lic. en Contaduría Pública, Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas mención Gerencia en Operaciones, Candidato a Doctor en Ciencias Sociales. [eliasdanielleonurdaneta@gmail.com](mailto:eliasdanielleonurdaneta@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, UNERMB. Lic. en Administración, Magister Scientiarum en Gerencia Financiera, Candidato a Doctor en Ciencias Sociales. [yoeltaborda@gmail.com](mailto:yoeltaborda@gmail.com)

<sup>4</sup> Docente de la Universidad Politécnica Territorial del Zulia (UPTZ). Ingeniera Química, Magister Scientiarum en Gerencia en Proyectos de Investigación y Desarrollo. Dra. en Educación. [eddyarf.nessi@gmail.com](mailto:eddyarf.nessi@gmail.com)

y extensión; de manera de articular los procesos académicos y administrativos. En este sentido, la gerencia emergente se presenta como un nuevo paradigma que lleva a replantear estructuras, formas y acciones organizacionales, con el fin de adoptar procesos de cambio para gerenciar eficientemente en tiempos de pandemia. Para esto, se revisaron distintos documentos y artículos de revistas científicas que permitieron profundizar en las diversas visiones de la gerencia emergentes en el contexto educativo universitario, fundamentándose en las teorías y planteamientos de autores como: Vieras (2021); Dayeck (2019); Gavidia (2021); Henríquez et al., (2022); Verenzuela et al., (2021); Sanz et al., (2021); Figueredo (2021); Tovar (2020); Ianni-Gómez (2019); entre otros. La metodología aplicada se orienta en la revisión documental-bibliográfica. Las reflexiones generadas de la revisión teórica sobre la gerencia emergente precisaron nuevas tendencias, que integran la praxis administrativa para responder a los problemas o necesidades a las que se enfrentan las universidades como son: la gestión de conocimiento, gestión de la calidad, gestión del talento humano, la bioética, gestión de responsabilidad social, gestión de la investigación, gestión digital, gestión áulica, neuromanagement, entre otros.

**Palabras clave:** Gerencia emergente; universidades; pandemia.

---

## **ABSTRACT**

The following theoretical review article had the purpose of highlighting the different approaches and current trends of emerging management in universities in the face of the reality generated by the COVID-19 pandemic. Due to the health emergency generated by the coronavirus, university institutions have had to adopt various forms and management mechanisms to fulfill their teaching, research and extension functions; in order to articulate the academic and administrative processes. In this sense, emerging management is presented as a new paradigm that leads to rethink organizational structures, forms, and actions, in order to adopt change processes to manage efficiently in times of pandemic. For this, different documents and articles from scientific journals were reviewed that allowed to delve into the various emerging visions of management in the university educational context, based on the theories and approaches of authors such as: Vieras (2021); Dayeck (2019); Gavidia (2021); Henriquez et al., (2022); Verenzuela et al., (2021); Sanz et al., (2021); Figueredo (2021); Tovar (2020); Ianni-Gómez (2019); among others. The applied methodology is oriented in the documentary-bibliographic review. The reflections generated from the theoretical review on emerging management pointed out new trends, which integrate administrative praxis to respond to the problems or needs that universities face, such as: knowledge management, quality management, talent management. human, bioethics, social responsibility management, research management, digital management, classroom management, neuromanagement, among others.

**Keywords:** Emerging management; universities; pandemic.

## **Introducción**

Las sociedades globales están inmersas en constantes cambios que implican nuevas tendencias en el campo científico y tecnológico demandando adaptaciones e innovaciones que integren dentro de las organizaciones, la generación de conocimiento, responsabilidad social, cultura organizacional, uso de las TIC, dirección y control organizacional, entre otros.

Los diversos cambios en las economías y mercados mundiales han permitido que se implanten distintas estrategias y modelos de gestión emergentes dentro las organizaciones, como medida para responder a las necesidades y demandas actuales ante las formas tradicionales gerenciales que inciden directamente en la forma de realizar sus procesos y operaciones.

Este contexto de cambios en el ámbito político, económico, social, tecnológico, cultural, entre otros; asociados con la crisis mundial y la declaración de la pandemia del COVID-19 por parte de Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2020, se configuró un entorno de incertidumbres que implicaba la cuarentena social y colectiva para proteger la salud de la población. Este escenario obligó a todas las organizaciones a crear estrategias para resignificar su gestión con el fin de garantizar y optimizar sus procesos.

Por su parte, las instituciones educativas no escaparon de esta realidad, específicamente las universidades han tenido que adaptarse a las nuevas metodologías y propuestas de gestión con visión emergente, para garantizar el desarrollo de los procesos académico-administrativos. En este sentido, Henríquez, Narváez y Senior (2022) señalan que, “el compromiso de la Universidad está vinculado a su misión, a la capacidad de generar conocimiento, de innovar, a la responsabilidad social que tienen con su entorno, de igual forma, con su capacidad de desarrollarse y renovarse” (p. 365).

A pesar de que estas instituciones poseen estructuras rígidas y burocráticas con sistemas de gestión tradicionales, han tenido que adaptarse y someterse a retos cambiantes implementando prácticas gerenciales que impliquen la calidad, talento humano, proyectos, entre otros; lo que hace que se generen características propias de estas instituciones que redefinen la forma de administración, dirección y control organizativo. Tal como lo expresan, Bello van der Re y Morales (2019) citado por Meleán Romero y Contreras Bustamante (2020):

En el ámbito organizacional, las instituciones han tenido que re-ingeniarse y re-inventarse para continuar operando ante escenarios de poca certeza y de múltiples exigencias; la adopción de las tecnologías de información y comunicación (TIC), ya no es una opción, es la única vía para avanzar, y no quedar rezagados ante actuaciones poco pertinentes o desfasadas (p. 195).

En concordancia con el autor antes indicado, las instituciones universitarias deben innovar constantemente sus procesos y aprovechar las oportunidades de cambio que se presentan, ante los requerimientos que impone el contexto emergente de hoy en día. Al respecto Ianni-Gómez (2019) afirma que la nueva visión de la gerencia debe apuntar a “una real producción y apropiación social del conocimiento que conlleve a generar transformaciones del pensamiento gerencial e innovación en las prácticas universitarias, sean estas académicas, gerenciales, técnico-administrativas, comunicacionales, entre otras” (p. 21).

En este orden de ideas, la visión emergente de la gerencia dentro del contexto universitario se viene concibiendo en los últimos años como modelo para generar cambios en sus procesos, debido al escenario altamente dinámico y complejo al que se enfrentan estas organizaciones y que hoy en día se acrecentó con la pandemia. Por lo descrito, se muestra este artículo de revisión documental-bibliográfica con el fin de conocer las aportaciones científicas que fundamentan la gerencia emergente como modelo de administración académica para potenciar una acción innovadora, estratégica y creativa en las instituciones universitarias, de manera que respondan y se adecuen a las necesidades del entorno socioeducativo.

Para esto, se llevó a cabo la búsqueda de documentos publicados en el periodo comprendido entre los años 2018 y 2022; consultados en diversas bases de datos con indexación científica como Scielo, Dialnet, Redalyc, junto a Google Académico. Los datos fueron obtenidos a través de la técnica de la observación documental directa; sistematizando la información recabada en diversas fuentes secundarias.

Los diversos cambios en el mundo actual, así como el desafío que implica la crisis sanitaria originada por la pandemia del COVID-19 pone a prueba la praxis gerencial dentro de las universidades, lo que supone implementar nuevos estilos gerenciales emergentes en avance a la transformación y la productividad en estas organizaciones. En función a esto, en este artículo se realiza una aproximación teórica que, esboza los nuevos enfoques y tendencias actuales de la gerencia emergente en el contexto universitario; finalizando con algunas reflexiones derivadas de la revisión documental y planteando las formas de acción gerencial para combatir los retos demandados por la pandemia.

## **Revisión de la literatura**

### **Visión emergente de la Gerencia**

De acuerdo con Vieras (2021) “el enfoque de la gerencia emergente, se presenta como un paradigma que hace posible plantear y replantear los caminos posibles de un conglomerado, un equipo, una organización, empresa o una nación como un todo de mayor alcance” (p. 3). Esta perspectiva, sustentada y promovida en las organizaciones del siglo XXI, requiere de nuevas tendencias para proyectarse y adaptarse a los procesos de cambio hacia estrategias más eficaces que permitan la dirección, organización y control organizacional.

Sin embargo, Dayeck (2019) plantea que la relación de gerencia emergente “como disciplina social y científica, no debe girar sostenida a una gestión meramente empírica, aunque eventualmente es conveniente actuar con sensibilidad humana en equilibrio a las necesidades de la organización y la comunidad” (p. 13). Por su parte, Gavidia (2021) afirma que, ante esta nueva realidad transformacional, los modelos gerenciales no responden de manera eficiente y eficaz como se amerita, por lo que las organizaciones se ven obligadas a reconsiderar su papel para enfrentarse a los nuevos desafíos. En el ámbito empresarial la gestión se involucra con los modelos gerenciales emergentes abarcando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como un factor determinante vinculado a la eficiencia gerencial.

En concordancia con los autores antes indicados, la gerencia emergente se viene gestando para comprender y resolver situaciones propias de las organizaciones en el marco de la realidad actual. Asimismo, las instituciones requieren de una gerencia con una visión holística y más amplia, con altos conocimientos administrativos, manejo de personal, herramientas tecnológicas, cuidado del ambiente, responsabilidad social, innovación y desarrollo, entre otros.

En este sentido, los actuales escenarios que enfrentan las universidades imponen una visión diferente marcada por diversos elementos estratégicos, que definen los entornos para orientar la dirección y planeación de estas organizaciones. Por lo que en el contexto universitario, se vislumbran tendencias modernas, modelos y procesos alternativos de gestión emprendidos hoy en día por estas instituciones; a continuación se dan a conocer los aspectos más relevantes de los estudios que evidencian la presencia de modelos emergentes de la gerencia como marco del presente estudio.

En la investigación de Henríquez et al., (2022) se afirma que, dentro de las universidades se pueden encontrar modelos de gestión emergentes, fundamentados en teorías que

conlleven a una reconfiguración interna a través de sistemas gerenciales centrados en el dinamismo y la adaptabilidad a partir de los requerimientos o demandas de la sociedad, así como de los integrantes de la comunidad universitaria. Además, los modos de gestión alternativos deben contar con herramientas que permitan evaluar el rendimiento de la organización, disponiendo de políticas de reclutamiento y selección de personal; evaluación de desempeño; estímulo y formación del talento humano.

En este sentido, Verenzuela, Salas y Sayago (2021) abordan la gerencia universitaria desde el enfoque del paradigma emergente, aportando que las instituciones universitarias deben “poseer las competencias para transformar su estructura en medio de una realidad cambiante, siendo capaz de enfrentar los desafíos a través de estrategias que redefinan su pertinencia social” (p. 507). Igualmente, la gerencia constituye el soporte estructural que se entrelaza con los diversos sectores que hacen vida en la universidad, reconociendo la diversidad de los actores sociales del entorno socioeducativo; cuya misión esté orientada a desarrollar políticas académicas y una cultura sustentada en las experiencias compartidas, la creatividad e innovación.

Del mismo modo, Vieras (2021) plantea que, la gerencia emergente “se caracteriza por ser cambiante, dinámica, además, de que sus recursos principales son las personas, utilizando los diversos medios de información y la innovación para generar y promover los cambios adaptándose a la nueva realidad del entorno” (p.11). Asimismo, la autora señala que dentro del entorno universitario el gerente tendrá la responsabilidad de gerenciar un aula nueva, que estará en los diversos lugares de trabajo; promoviendo la integración de comunidades abiertas al aprendizaje, organizaciones inteligentes, organizaciones que propicien la creatividad y promuevan la cultura de la innovación.

De las evidencias anteriores, se desprende la importancia que debe conferirle la universidad a propuestas emergentes, en el marco de la pandemia del COVID-19 como lo es el modelo de gestión digital. Al respecto, Figueredo (2021) señala que la sistematización, comunicación de la información y la capacitación del personal en los procesos administrativos son elementos claves de la gestión, asimismo, al incorporar la tecnología, herramientas digitales y telemáticas se desarrollan de manera eficiente los procesos propios de las instituciones de educación universitaria. Sin embargo, el éxito del modelo de gestión digital universitario depende del compromiso de todos los miembros del equipo, desarrollando sentido de pertenencia con la institución a través del trabajo colaborativo.

De igual forma, Acevedo, González, González y Sánchez (2021) analizan el teletrabajo como estrategia emergente en universidades ante la pandemia de coronavirus. Esta situación llevó a replantear la gestión de los procesos dentro de las universidades, así como la importancia del desarrollo y la búsqueda del mejoramiento del trabajo remoto, para llevar a cabo los procesos en tiempo real, combinando las modalidades sincrónicas y asincrónicas, manteniendo la productividad, impulsando la creatividad, y aportando de esta manera la resolución de problemas laborales y educativos, rompiendo esquemas preexistentes, destacando el compromiso de las instituciones universitarias hacia la búsqueda del logro de las metas organizacionales.

Aunado a lo anterior, Arroyo, Alvidrez, Viramontes y Domínguez (2021) definen un modelo emergente de gestión llamado Universidad Corporativa que fomenta “la implementación de las tecnologías de aprendizaje y comunicación en la construcción de sociedades de aprendizajes locales, nacionales o globales” (p. 55). Por consiguiente, el modelo de Universidad Corporativa consiste en la vinculación de procesos como la dirección y compromiso de la alta dirección; la gestión del conocimiento y el aprendizaje

organizacional; la gestión humana; y las tecnologías para la gestión del conocimiento. El centro de esta universidad la conforma una red de individuos de diferentes ocupaciones de toda una organización, en busca de formación de conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para mejorar su posición competitiva en el mercado en el que participan.

De esta manera, las universidades como fuentes generadoras de conocimiento, deben apostar a la transformación, innovación y desarrollo de sus procesos; tal como lo indica Campos (2021) estas instituciones demandan un nuevo modelo de gerencia ante los desafíos de la pandemia COVID-19, para romper viejos esquemas y aplicar nuevas herramientas como el *neuromanagement*, con el fin de estimular las conexiones neuronales relacionadas con la praxis gerencial como la memoria de trabajo, las funciones ejecutivas, el proceso atencional y la toma de decisiones. Alude también el referido autor que el modelo del *neuromanagement*, se convierte en una opción de desarrollo integral para las universidades que buscan la generación de nuevos gerentes, epistemes y praxis novedosas, que proporcionen habilidades cognitivas, de planificación, creatividad, entre otras. Por lo que este nuevo gerente, será capaz de afrontar los cambios con la estimulación de conexiones neuronales (neuronas espejo), para mejorar productividad, obtener mejores habilidades cognitivas y mayor inteligencia gerencial.

A su vez, Araque, Urrego y Rivas (2021) proponen la Gestión áulica como modelo emergente de gerencia educativa en las instituciones universitarias, marcada por las gestiones asumidas por el docente ante el escenario de enseñanza remota durante la pandemia por COVID-19. El propósito de esta nueva concepción es aplicar estrategias, principios y técnicas para llevar a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje significativo, asimismo, el docente debe ser capaz de gerenciar el aula con el fin de administrar eficientemente los recursos, técnicas, herramientas y actividades dirigidas a los estudiantes, para construir nuevos modelos sociales y hacer frente a los retos de la sociedad.

Sumado a ello, Sanz, García, Prieto y Paz (2020) plantean que, “las instituciones de educación superior deben repensarse y rediseñarse para afrontar de manera inteligente y exitosa su posicionamiento en el sector” (p. 155). Para esto, las universidades deben mantener estrategias bien definidas para la disposición de los recursos, controlando adecuadamente sus debilidades y fortalezas en relación a su capital humano, finanzas, instalaciones físicas, integración de tecnologías, alianzas y cooperaciones con sector socio-productivo, plan de marketing, imagen institucional, relaciones públicas, entre otras.

Por otro lado, Tovar (2020) abordó la gerencia emergente para el diseño de políticas públicas, en la que la función gerencial en el contexto universitario debe ser pensada como un ejercicio de acompañamiento, donde la teoría y la praxis de los aprendizajes se construyen y reconstruyen en la ontología de la gestión con personas bajo una postura humanista. En este estudio, el autor indica que el acto de gerenciar implica un modelo particular de gerencia del capital humano, fundamentada en la postmodernidad educativa, en la construcción y comprensión de valores creativos desde el encuentro de los actores educativos, para reflexionar acerca de la educación vista como una instancia de carácter social por lo que, la gerencia emergente inicia su ruta con la planificación de las políticas educativas.

Conviene mencionar la publicación realizada por Ianni-Gómez (2019), referente a “Enfoques emergente para repensar la acción gerencial en organizaciones universitarias”. El autor indica que, la nueva visión de la gerencia en las instituciones universitarias “implica asumir nuevos paradigmas gnoseológicos, ontoepistémicos, axiológicos, praxiológicos y por ende metodológicos sustentadores de la acción gerencial universitaria” (p. 21). Del mismo

modo, los gestores han de asumir como teoría de acción gerencial al proceso de investigar en la práctica, todo esto para la apropiación social del conocimiento, que conlleve a generar transformaciones en las prácticas universitarias, sean estas académicas, gerenciales, técnico-administrativas, comunicacionales, entre otras.

Por su parte, Chaverra, Arango y Alzate (2019) consideran que la calidad universitaria muestra la necesidad de promover procesos de gestión académica y administrativa para enfrentar las situaciones en las que la incertidumbre, la dispersión y el cambio son atributos emergentes en la cotidianidad. Del mismo modo, los modelos de gestión deben estar orientados a aprovechar las oportunidades y necesidades de las comunidades donde se tiene presencia, creando un ecosistema universitario donde sea posible construir propuestas basadas en soluciones reales y consolidar prácticas innovadoras que faciliten una educación universitaria de alta calidad.

También, Barbera, Flórez, Hernández, Vega y Chirinos (2019) mencionan que, “la gerencia está sujeta constantemente a cambios, producto del carácter multidimensional de la organización al estar vinculada con las áreas económicas, políticas, culturales y, más recientemente, al ambiente” (p. 213). Estos autores señalan que, la gerencia debe vincular la relación ética entre el hombre y el ambiente, describiéndola como bioética, la cual constituye una nueva forma de gerenciar las universidades para comprender los sistemas organizacionales orientados a crear nuevos conocimientos, formar ciudadanos partícipes de la vida y del planeta, que atiendan las situaciones cambiantes y múltiples variables que influyen en la toma de decisiones que impactan los procesos gerenciales.

Desde esta visión, Pirona, Curiel y Argüelles (2019) manifiestan “la necesidad de una gestión, basada en la ética, capaz de orientar la toma de conciencia institucional y lograr una gobernabilidad necesaria para el ordenamiento y cambio de rumbo en procura del logro de los objetivos institucionales” (pp. 55-56). Adicionalmente, la gestión institucional universitaria debe envolver estrategias garantes de emprender en forma sistémica los procesos como la toma de decisiones, la gestión administrativa, la elección y contratación de personal, los mecanismos que ratifiquen la autonomía de cátedra y la independencia académica de la institución.

Desde esta óptica, emerge desde la transcomplejidad y la transdisciplinariedad lo expuesto por García (2019), quien sostiene que la universidad, como organización posee una responsabilidad social relacionada directamente con la misión universitaria y con sus procesos de gestión. A su vez, el mismo autor enfatiza que dentro de las instituciones universitarias es necesario reformular los modelos epistemológicos y organizacionales, así como la investigación, las estructuras; transfigurar los viejos esquemas y promover una visión holística y transformadora que genere aportes transdisciplinarios, desde la relación Universidad-Comunidad.

En este sentido, Ganga, Pérez y Mansilla (2018) afirman que, en la actualidad se han planteado diversos modelos emergentes aplicados a las universidades, con el fin de afrontar los problemas organizacionales como gestión de calidad, gestión por competencias, gestión del talento, gestión del conocimiento, entre otros; modelos de gestión empleados con mayor o menor éxito, dependiendo de su modo y las características de los contextos en las que se aplican. Del mismo modo, estos autores señalan que, estos modelos emergentes deberán garantizar lo siguiente: “la eficiencia y la eficacia de la gestión, la aplicación de estructuras que delimiten el desarrollo de la burocracia universitaria y el perfeccionamiento del control desde los mecanismos internos de la ética y las categorías del diseño estratégico” (p. 133).

## Reflexiones finales

Hoy en día, ante la dinámica y el contexto económico-social cambiante se requiere que las instituciones universitarias se conviertan principalmente en agentes activos para el desarrollo de las naciones, a través de la generación y difusión del conocimiento, la aplicación de herramientas tecnológicas, la investigación, desarrollo e innovación. Para enfrentar la realidad actual, se hace necesario que las universidades perfeccionen la gestión de sus procesos académico-administrativos, con el fin de responder a los desafíos y demandas del entorno; específicamente el contexto de la pandemia del COVID-19 que obligó a estas organizaciones a replantear su praxis gerencial para concretar sus objetivos y metas institucionales.

De esta manera, dentro de las universidades se vislumbran nuevos enfoques de gerencia, para afrontar el escenario actual desde diversas visiones que van desde lo clásico o tradicional hasta los modelos contemporáneos de gestión. En este sentido, se revisaron diferentes posturas sobre los modelos emergentes en el ámbito de las instituciones de educación universitaria, en la que resulta destacable las aportaciones de Verenzuela et al., (2021); Ganga et al., (2018); Tovar (2020); y Vieras (2021); los cuales describen que, los modelos de gerencia emergente conciben estructuras con diversas conexiones entrelazados entre los actores sociales, propiciando el funcionamiento en colectivo y promoviendo la cultura de la innovación.

Hasta el momento un amplio número de investigaciones han abordado la gerencia universitaria desde el enfoque del paradigma emergente, destacándose los aportes de Campos (2021); y Ianni-Gomez (2019); quienes concuerdan que la acción gerencial busca la generación de nuevos gestores o líderes con prácticas novedosas, con capacidad para adaptarse a las exigencias y para afrontar los cambios que conlleven a generar transformaciones en las funciones universitarias.

También, es importante considerar algunas contribuciones recogidas por los estudios de Gavidia (2021); Figueredo (2021); Henríquez et al., (2022); Acevedo et al., (2021); y Arroyo et al., (2021); quienes destacan la importancia de involucrar los modelos gerenciales emergentes dentro de las universidades, utilizando herramientas tecno-digitales y la telemática como elemento clave para alcanzar a la eficiencia y eficacia gerencial.

Por otro lado, se evidenció que la visión emergente de la gerencia universitaria se relaciona con otros campos de conocimiento, al respecto, conviene mencionar los aportes de Barbera et al., (2019); Pirona et al., (2019); y Campos (2021); los cuales afirman que este nuevo enfoque se vincula con otras áreas como: la gestión basada en la ética, bioética, *neuromanagement*, entre otros modelos para romper viejos esquemas.

Ante estas circunstancias, la gerencia universitaria comienza a definir modelos propios con visión holística y transformadora con fin de desarrollar la capacidad de actuar en consecuencia, y acorde a la realidad para responder a los problemas reales de estas organizaciones. Asimismo, la gerencia emergente permite a los líderes desarrollar habilidades y conocimientos administrativos sólidos para innovar, crear, analizar y, con base en ello y tal como exponen Chaverra et al., (2019); y García (2019) responder a problemas considerando la multidisciplinariedad, y la consolidación de prácticas innovadoras que faciliten una educación universitaria de calidad.

Finalmente, este estudio representa una contribución adicional al resto de aportaciones científicas sobre la gerencia emergente en el contexto universitario, para ampliar el

panorama y profundizar en las nuevas tendencias o modelos que se adapten a las nuevas realidades cambiantes. Por su parte, quienes tienen la responsabilidad de gerenciar las universidades están llamados a construir, y reorientar una organización con capacidad de adaptación a los cambios y para responder a los problemas, necesidades y demandas de la sociedad post-pandémica.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, A., González, R., González, C., y Sánchez, L. (2021). Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 460-476. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8090633.pdf>
- Araque, J., Urrego, A., y Rivas, G. (2021). La Gestión Áulica en la enseñanza remota valorada desde los estudiantes de tres universidades en Ecuador. *En Experiencias Gerenciales en el contexto universitario Latinoamericano. Capítulo I* (pp. 20-44). FEDUPEL-Fondo Editorial UPEL
- Arroyo, J., Alvídez, M., Viramontes, O., y Domínguez, V. (2021). La Universidad Corporativa: Una Alternativa en la formación del talento humano. *En Experiencias gerenciales en el contexto universitario Latinoamericano. Capítulo II* (pp. 45-67). FEDUPEL-Fondo Editorial UPEL
- Barbera, N., Flórez, E., Hernández, E., Vega, A., y Chirinos, Y. (2019). Bioética gerencial. Nueva forma de dirigir las organizaciones universitarias. *En Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica, Volumen VII, Capítulo XIV* (pp. 211-224). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero.
- Bello van der Re, M. E.; Morales, J. A. (2019). Competencias claves de los estudiantes universitarios para el uso de las TIC. *Revista de Comunicación de la SEECI*, N° 50, 43-72. <http://doi.org/10.15198/seeci.2019.50.43-72>
- Campos, M. A. (2021). Visión transcompleja del Neuromanagement como neoenfoque epistemológico para la gerencia universitaria. *Honoris Causa - Revista de investigación y desarrollo científico Universidad Yacambú*, 13(1), 143-152. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/download/59/79>
- Chaverra, L. M., Arango, E. P., y Alzate, F. A. (2019). Prácticas de gestión de directivos universitarios: Una mirada desde los principios del paradigma emergente y un camino de oportunidades por explorar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 49 (1), 67-98. [http://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/4985/RLEE\\_49\\_01\\_67.pdf?sequence=1](http://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/4985/RLEE_49_01_67.pdf?sequence=1)
- Dayeck, M. (2019). Cultura Organizacional: Visión teórica desde la Gestión de Marca. *Revista del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico, Tecnológico y Espiritual CDCHTE – UNY*, 10 (2), 1-18.
- Figueredo, O. (2021). Gestión Digital Universitaria: Una Propuesta Emergente en Tiempos de Pandemia. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 1(1), 95-107. <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/download/259/681>
- Ganga, F., Pérez, A., y Mansilla, J. (2018). Paradigmas emergentes en la gobernanza universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social*, (83), 123-136. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8069491.pdf>

- García, S. I. (2019). La Gerencia de las Direcciones de Cultura y la Responsabilidad Social Universitaria desde una Cosmovisión Integrativa. *Revista Cientific*, 4(11), 239-259. [http://www.indtec.com.ve/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/download/306/423](http://www.indtec.com.ve/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/download/306/423)
- Gavidia, Y. (2021). Constructo Teórico-Reflexivo sobre los Modelos Gerenciales Emergentes en el Matadero Industrial Centro Occidental CA en el Estado Lara. *Adultus*, 1 (1). <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/adultus/article/view/260>
- Henríquez, A. T., Narváez, M., y Senior, A. (2022). Procesos de Gestión en Instituciones Experimentales de Educación Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII (2), 364-380. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8378022.pdf>
- Ianni-Gómez, C. E. (2019). Enfoques emergente para repensar la acción gerencial en organizaciones universitarias. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 1(1), 18-28. <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/6>
- Meleán Romero, R. A., y Contreras Bustamante, J. R. A. (2020). Universidad venezolana en tiempos de pandemia: ¿acción o reacción? Ante la nueva normalidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25 (13), 194-209. <https://www.redalyc.org/journal/279/27965287014/html/>
- Pirón, J., Curiel, J., y Argüelles, J. (2019). Nueva visión ética en la gestión universitaria. Una mirada desde la complejidad. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 54-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576861156003>
- Sanz, D., García, J., Prieto, R. y Paz, A. (2020). Lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (Número especial 2), 155-171. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7599938.pdf>
- Tovar, F. (2020). La gerencia emergente horizontal y afectiva para el diseño de políticas públicas. *Revista arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (43), 53-61. [https://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.43\(53-61\)-Tovar%20Francisco\\_articulo\\_id617.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.43(53-61)-Tovar%20Francisco_articulo_id617.pdf)
- Verenzuela, D. A., Salas, A. J., y Sayago, N. E. (2021). Hermeneusis de la gerencia universitaria venezolana desde el enfoque del paradigma emergente. *Uniandes Episteme*, 8(4), 507-521. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298229>
- Vieras, C. (2021). La Gerencia Emergente: Un camino por transitar en el Siglo XXI. *Revista Momboy*, (16), 1-12. <https://revistas.uvm.edu.ve/index.php/momboy/article/download/155/177>