



Revista Digital La Pasión del Saber

ISSN:2244-7857 / Depósito Legal: ppi200902CA3925

La Planificación Estratégica bajo el enfoque de agilidad en el contexto de la Gerencia de la Educación Virtual en las universidades privadas venezolanas

George Herney Cárdenas Cumare¹
<https://orcid.org/0000-0002-0534-6954>
Universidad Latinoamericana y del Caribe
Caracas - Venezuela

Recibido: 23-02-2025
Aceptado: 07-05-2025

Resumen.

El objetivo de la presente investigación fue analizar la importancia del enfoque de agilidad dentro de la planificación estratégica como parte del proceso gerencial de la educación virtual que se lleva a cabo en las universidades privadas venezolanas. En este sentido, se toma en consideración que el ejercicio gerencial ha venido adaptándose a los cambios que demanda la sociedad, la industria y el comercio a nivel global. De esta manera, el ámbito universitario no escapa a estos cambios, debido a que, en esencia está constituido por organizaciones empresariales con características similares al resto de las industrias. En cuanto a la metodología empleada, se llevó a cabo a través de una investigación de tipo no experimental, con un diseño de campo y nivel descriptivo. Asimismo, la información recolectada se obtuvo mediante la técnica de la encuesta que tuvo como instrumento el uso de un cuestionario producto de la operacionalización de los objetivos de la investigación. Se consultaron textos con autores reconocidos por sus contribuciones sobre la planificación estratégica bajo el enfoque de agilidad, al tiempo que se aplicó una muestra intencional no probabilística en profesionales con cargos directivos y de toma de decisiones dentro de la estructura organizativa de universidades privadas venezolanas. Los hallazgos subrayan que fortalecer el liderazgo, resulta crucial para la implementación efectiva de estrategias de gestión que promuevan la adaptación a los entornos VUCA, lo que requiere establecer programas continuos de formación y desarrollo del talento humano dentro de las universidades.

Palabras clave: Estrategia; Formación; Liderazgo; Organización; Virtualidad.

¹ Doctorante en Ciencias de la Educación de la Universidad Latinoamericana y del Caribe, MSc. en Educación Abierta y a Distancia de la Universidad Nacional Abierta, Maestría en Gerencia y Tecnología de la Información de la Universidad José Antonio Páez, Especialista en Docencia para la Educación Superior de la Universidad de Carabobo, Ing. en Computación de la Universidad José Antonio Páez. Miembro activo de la Red de Investigadores de la Transcomplejidad. Investigador del Nodo de Filosofía, Inteligencia Artificial y Transcomplejidad de REDIT. Coinvestigador en el grupo Educación, Investigación, Tecnología e Innovación del Ministerio de Ciencias de Colombia. Correo electrónico: georgehcc@gmail.com

Strategic Planning under the Agility Approach in the Context of Virtual Education Management in Private Venezuelan Universities

Abstract

The objective of the present research was to analyze the importance of the agility approach within strategic planning as part of the managerial process of virtual education carried out in Venezuelan private universities. In this sense, it is taken into consideration that managerial practice has been adapting to the changes demanded by society, industry, and commerce at a global level. In this way, the university sphere does not escape these changes, as it is essentially constituted by business organizations with characteristics similar to those of other industries. Regarding the methodology employed, it was carried out through non-experimental research, with a field design and descriptive level. Likewise, the information collected was obtained through the survey technique, which used a questionnaire as an instrument resulting from the operationalization of the research objectives. Texts by authors recognized for their contributions to strategic planning under the agility approach were consulted, while a non-probabilistic intentional sample was applied to professionals in managerial and decision-making positions within the organizational structure of Venezuelan private universities. The findings underscore that strengthening leadership is crucial for the effective implementation of management strategies that promote adaptation to VUCA environments, which requires establishing continuous training and human talent development programs within universities.

Keywords: Strategy; Training; Leadership; Organization; Virtuality.

Introducción.

El desarrollo tecnológico es un factor que ha marcado la evolución de la humanidad a lo largo de su historia, trayendo, además, retos que imponen la necesidad de adaptarse a los cambios que se derivan de este desarrollo. De esta manera, en el ámbito gerencial, el dominio de la tecnología se convierte en un elemento decisivo para lograr objetivos, ser competitivos, eficientes y sobre todo obtener la rentabilidad que sostenga toda la infraestructura productiva de una organización al tiempo que le permita crecer y desarrollarse.

Ahora bien, la tecnología por sí sola es inerte, esto quiere decir, que requiere ser administrada con eficiencia y pleno conocimiento teórico-práctico para poder obtener los resultados que se esperan. Es allí donde, muchas empresas y organizaciones en general encuentran una diferencia para alcanzar sus metas, dado que, a pesar de contar con los recursos tecnológicos de última generación, no cumplen con los indicadores de gestión que ellos mismos se han planteado dentro de su planificación estratégica. Lo anterior lleva a pensar que existe una brecha que hay que reducir para lograr las metas organizacionales, siendo este, un reto que los gerentes deben concientizar y asumir en su rol de conducir los destinos de las empresas que lideran.

Bajo este contexto, no cabe duda que el ejercicio gerencial impone nuevos desafíos al gerente de la actualidad, lo que implica que, ya no es posible enfrentar las debilidades y amenazas con la mismos planes y estrategias de principios del siglo XXI, debido a que la dinámica de los ambios es extraordinariamente volátil, incierta, compleja y ambigua, tal como lo sugiere Nassim (2015) cuando indica que “Las organizaciones desarrollan su actividad en entorno VUCA donde los cambios en las condiciones de los mercados económicos a escala global crean dinámicas disruptivas” (p.1).

Por lo tanto, son estas disrupciones o interrupciones reiteradas dentro de la planificación estratégica las que demandan un gerente con capacidad para sobrellevar los escenarios VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Es por ello que García, Boom y Molina (2017) sostienen que “en el contexto actual, el gerente debe poseer habilidades como competencias suficientes para las tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión y evaluación, dentro de su proceso administrativo” (p. 4). De allí que la planificación estratégica representa el norte del éxito que se pretende alcanzar en una organización.

Al respecto Gutiérrez, Alizo, Morales y Romero (2016) sostienen que “La planificación se ha hecho necesaria en todo tipo de espacios y organizaciones. Se ha convertido en una herramienta de trabajo ante la incertidumbre de lo que pueda ocurrir en un sistema” (p.1). En este sentido, puede afirmarse que las decisiones erradas dentro de una organización siempre estarán presentes, pero lo que realmente marcará la diferencia con respecto a sus competidores es su capacidad de sobreponerse y corregir rápidamente para mantenerse en pie al menor costo, generando la confianza fundamental que transmitirá a los clientes la certeza de la calidad en el producto o servicio que andan buscando.

Por otra parte, no se puede obviar que el surgimiento del Covid-19 vino a profundizar un escenario que ya de por sí era complejo, solo en España, al menos unas 207.000 empresas cerraron operaciones, siendo las más afectadas aquellas que ocupaban menos de 100 trabajadores. (Trincado, 2021). Venezuela por su parte no escapa a esta realidad, un informe presentado por Velázquez (2020) indica que:

Al igual que en otros países del mundo, la crisis derivada del COVID-19 ha afectado profundamente la dinámica económica en Venezuela. Sin embargo, encontramos características en Venezuela que profundizan la gravedad de esta crisis. La actividad económica tiene seis años consecutivos de contracción económica: se ve afectada por la situación del mercado petrolero, con una reducción del PIB estimada en 20%. El sector bancario presenta restricciones de liquidez derivadas del encaje legal establecido por el Banco Central de Venezuela. Adicionalmente, de acuerdo con base en la data del Banco Mundial, se estima una inflación de aproximadamente 4.000% y una variación de la tasa de cambio de 3.880% para el año 2020. La calidad de los servicios públicos, como electricidad, agua, telecomunicaciones, gas doméstico y combustible, genera pérdida del bienestar a la población y altos costos al sector privado (p. 3).

Bajo este marco de referencia contextual también se encuentra el sector privado universitario, el cual, a pesar de estar regulado por una normativa legal particular, como es la Ley de Universidades (Congreso de la República, 1970), en la cual se establece mediante el artículo 173 lo siguiente, “El Ejecutivo Nacional, previa la opinión favorable del Consejo Nacional de Universidades podrá autorizar, mediante Decreto y en cada caso, el funcionamiento de Universidades fundadas por personas naturales o jurídicas de carácter privado” (pág. 37). Este marco jurídico no deja de situar a las universidades privadas como escenarios organizacionales que demandan eficiencia en sus procesos administrativos, académicos y de enseñanza. Es decir, una universidad privada es una organización con misión, visión, valores y objetivos que deben cumplirse siguiendo las pautas de una planificación.

A este escenario se suma el contexto de la gerencia de la educación virtual, el cual, a pesar de venir cobrando auge y ser abordado desde hace varios años por muchas instituciones educativas de nivel superior, todavía sigue encontrando resistencia y dificultades para afianzarse como una alternativa verdaderamente factible dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta manera, dentro de las experiencias encontradas en las Universidades venezolanas se pudo observar que son varios los factores que pudieran estar marcando la resistencia a este cambio paradigmático.

Por un lado, está el tema de la infraestructura tecnológica y su mantenibilidad, la cual es fundamental para crear un escenario propicio que favorezca la enseñanza bajo la modalidad virtual. Y, por el otro, la falta de contar con equipos de soporte técnico para acompañar a profesores y estudiantes que encuentren dificultades a lo largo del proceso, de igual manera, se hace necesario la gestión de la capacitación constante del cuerpo docente para gestionar el manejo tecnológico de las plataformas en las cuales opera y que se encuentran en constante cambio con cada versión que se publica, a lo que se añade el desarrollo de habilidades psicosociales para la conducción de la enseñanza virtual, entre otros.

Lo mencionado anteriormente refiere a los factores comunes que por lo general enfrentan países con situaciones políticas, sociales y económicas menos complejas que la realidad nacional, por lo que las universidades venezolanas no solo tienen que enfrentar debilidades sino también amenazas que provienen de una realidad donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad están servidas a la orden del día, trayendo como resultado que la situación sea mucho más difícil de gerenciar. A tal efecto, Castilla (2021) sostiene que:

Uno de los desafíos más urgentes que han surgido con la llegada de la “nueva normalidad” en el mundo de las Instituciones de Educación Superior (IES) involucra la capacidad de adaptación a los cambios. Hacia mediados de marzo de 2020 y en menos de una semana, muchas de las IES del país tuvieron que encontrar caminos y respuestas ágiles, flexibles, disruptivas y creativas para mantener y fortalecer la relación con sus grupos de interés, pero también para ofrecer sus servicios con calidad y equidad. Sin embargo, no todas alcanzaron la agilidad operativa esperada

que les permitieran dar respuestas concretas en la prestación de sus servicios, o estar al nivel de las expectativas de su comunidad educativa (s.p.).

Al preguntarse ¿Cuál puede ser la razón para dar pie a la apreciación del autor? el mismo sugiere que:

La masificación de la educación superior en los últimos años ha llevado a que las arquitecturas y estructuras organizacionales de las IES crecieran de modo significativo. Muchas de ellas se convirtieron en mega estructuras, generando lentas prácticas burocráticas con el riesgo implícito de afectar su sostenibilidad, pero al mismo tiempo volviendo pesados y densos los servicios a los estudiantes y a la comunidad académica en general, lo que deteriora la percepción de calidad y de oportunidad (s.p.).

Lo anterior sugiere una clara intervención en la manera de gerenciar la educación virtual en el contexto universitario, específicamente en el sector privado que es el abordado en esta investigación, el cual no siempre ha sido lo suficientemente ágil para atender los cambios y de esta manera responder a las necesidades de la población que en medio de la incertidumbre necesita que los procesos y la información fluyan de manera armónica.

Los desafíos de la "nueva normalidad" en las universidades privadas venezolanas exigen no solo una rápida adaptación a los entornos tecnológicos en constante evolución, sino también el aseguramiento de una educación de calidad pese a las limitaciones de infraestructura y recursos. Además, resulta esencial reforzar el apoyo tanto a docentes como a estudiantes, así como optimizar los procesos administrativos para responder de manera ágil y eficiente a las demandas educativas actuales. Ignorar estos retos podría incrementar la desconexión con la realidad, generando un escenario desfavorable para alcanzar las metas y objetivos establecidos en su planificación estratégica.

De igual manera, será imposible romper con las barreras del tiempo y el espacio que son parte de las ventajas que ofrece la educación virtual, que, si bien invita a un cambio de paradigma, también brinda las oportunidades para llevar a cabo el proceso de formación considerando las barreras ya antes mencionadas. Lo anterior lleva a plantearse la siguiente interrogante: ¿De qué manera es posible resolver las dificultades que enfrenta hoy día el contexto de la gerencia de la educación virtual en las universidades privadas venezolanas? La educación virtual, si bien impulsa un cambio de paradigma, también abre oportunidades para desarrollar procesos de formación considerando las limitaciones previamente mencionadas. Esto conduce a reflexionar sobre la necesidad de repensar las estrategias de gestión y planificación con enfoques más ágiles y adaptativos, que permitan a las universidades privadas venezolanas responder con mayor eficacia a las demandas y retos de la educación virtual en la actualidad.

Método/Materiales y Método.

La investigación ameritó de la aplicación de una serie de procedimientos y técnicas obligatorios para alcanzar el objetivo propuesto. Se apoyó en una investigación de campo, ya que los datos se tomaron directamente de los profesionales con cargos directivos y de toma de decisiones dentro de la estructura organizativa de universidades privadas venezolanas, en este sentido que el diseño lo define Arias (2016) como: “Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

De igual manera se basó en una investigación documental, ya que además se tomó información de libros y medios electrónicos para ampliar la investigación. Por su parte Arias (2012), define la investigación documental como “Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27).

En este orden de ideas, la investigación se apoyó en un diseño no experimental transeccional, debido a que los datos se recolectaron en un momento único, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “aquel donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo determinado. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

De acuerdo a la profundidad con la que se llevó a cabo, fue oportuno catalogarlo como un estudio de tipo descriptivo, debido a que se limitó a detallar la planificación estratégica bajo el enfoque de agilidad en el contexto de la gerencia de la educación virtual en las universidades privadas venezolanas. Es importante mencionar, que Palella y Martins, (2017) señalan el nivel descriptivo como:

El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 92).

Se consideró descriptivo ya que se describe el ejercicio gerencial bajo un enfoque de agilidad, que representa una filosofía que ha dado resultados en escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, permitiendo a las empresas y organizaciones responder con rapidez y de manera asertiva a la problemática que enfrentan actualmente.

Los resultados obtenidos de los textos consultados y de la aplicación del instrumento, fueron analizados e interpretados tomando como referencia las teorías que sirven de base a esta investigación; se establecieron las comparaciones pertinentes sobre la validez de las teorías que se manejaron; y de esta manera se llegó a resultados que

permitieron establecer la planificación estratégica bajo el enfoque de agilidad en la gerencia de la educación virtual en universidades privadas de Venezuela.

Discusión de Resultados.

A continuación, se detalla la discusión de los resultados correspondientes a este trabajo investigativo, sustentadas en fundamentos teóricos, citas de autores especialistas, teóricos, hallazgos relacionados y la participación de profesionales encargados de la toma de decisiones dentro de la estructura de la gestión de la educación virtual.

Fase I: Identificar los factores de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que enfrenta el contexto de la gerencia de la educación virtual en el seno de las universidades privadas venezolanas.

VUCA es un acrónimo que recientemente ha sido introducido en el vocabulario empresarial. Los componentes a los que hace referencia – volatility, uncertainty, complexity y ambiguity – son palabras que han sido utilizadas para describir un entorno que desafía cada vez más el diagnóstico seguro y que confunde a los ejecutivos. La naturaleza de los cambios en el entorno estratégico ha sido contemplada no solo en el mundo empresarial, sino que también en el político y militar.

Los elementos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, denominados entorno VUCA, ejercen diversas influencias sobre las decisiones estratégicas adoptadas en diversos estratos de la estructura organizativa. Y primer aspecto, la volatilidad, sugiere que el cambio es persistente e imprevisible, dado que no replica experiencias anteriores para aprovechar las prácticas históricas óptimas. Esta circunstancia obliga a los líderes de las organizaciones a renunciar a sus conocimientos previos para tomar decisiones futuras (Codreanu, 2016).

Las organizaciones presentan un incremento en la exigencia de una toma de decisiones ágil y la necesidad de transitar desde una toma de decisiones reactiva hacia una proactiva (Bradley, Loucks, Macaulay, Noronha, & Wade, 2015). El factor VUCA, conocido también como incertidumbre, incide en la habilidad de los líderes para identificar los riesgos y dificultades a los que se enfrentan sus organizaciones, atribuible a la ausencia de claridad en el contexto (Kail 2010). La incertidumbre resulta en la ausencia de tendencias o patrones específicos para un fenómeno, lo que complica cada vez más la determinación de los eventos futuros o las modificaciones que pueden surgir, y la fundamentación de las decisiones en estos factores.

El factor subsecuente es la complejidad, que alude a los muchos eventos conectados que resultan en aleatoriedad e imprevisibilidad en lugar de certeza (Paparone & Topic, 2011). En otras palabras, la existencia de una multitud de problemas con resultados potenciales inciertos e inestables conduce a conclusiones altamente complejas e inciertas durante el proceso de toma de decisiones (Siggelkow & Rivkin, 2005). En efecto, discernir cuál decisión estratégica es la más idónea se torna sumamente desafiante debido a la presencia de complejidad. La última dimensión, la ambigüedad, alude a

interpretaciones incompletas y heterogéneas de la información y se origina debido a la ausencia de modelos para elucidar un fenómeno observado (Bolman & Deal, 2017).

Cuando los directivos carecen de datos cruciales sobre un hecho, además de tener interpretaciones divergentes de dicha información, la búsqueda de soluciones y la toma de decisiones estratégicas se tornan prácticamente inviables. Este ambiente incierto y rápidamente fluctuante de VUCA puede generar que la noción de contar con una estrategia de dos años, y mucho menos una estrategia de cinco o diez años, se perciba como un concepto insólito.

Con la aparición de nuevas oportunidades y desafíos, las estrategias más eficaces del pasado se tornan obsoletas. La problemática emergente radica en que, en ausencia de una perspectiva clara de futuro y una estrategia orientada hacia su consecución, se amenaza la supervivencia de las organizaciones (Careda, 2020). A pesar de que es prácticamente inviable discernir el futuro inmediato, las organizaciones deben diseñar sus estrategias en el presente para garantizar un futuro sostenible. El entorno VUCA ha influido en las decisiones estratégicas adoptadas en diversos niveles organizacionales, dado que los gerentes y líderes ya no pueden fundamentar sus decisiones en experiencias y conocimientos históricos, debido a la creciente incertidumbre y complejidad que el entorno VUCA induce en diversos contextos dentro de la organización.

Se establece que las organizaciones experimentan diversos conjuntos de transformaciones, como indica Colina y Albites (2020):

...Las organizaciones deben asumir en su estructura medular el aprendizaje como proceso fundamental en todo el talento humano. Las decisiones y los niveles de cooperación de los colaboradores traen cambios en la cultura organizacional, e integran la visión filosófica y al trabajo colaborativo del talento humano. De esta forma, se logra una sinergia organizacional que establece mejora continua sobre la problemática detectada, y se asumen decisiones favorables a la productividad tanto de la empresa como de los trabajadores.

Esto implica la transición de jerarquías rígidas hacia modelos más horizontales y colaborativos, donde se promueve la toma de decisiones descentralizada y la autonomía de los equipos; como en el plano cultural, donde se adopta una mentalidad abierta al cambio, con valores que priorizan la adaptabilidad, la innovación y el aprendizaje continuo. Adicionalmente, la elección de ser ágil, junto con el grado de agilidad deseado, pueden verse afectados por una variedad de factores internos o externos a la organización. Se identificaron cinco elementos del marco de trabajo que se encuentran presentes de manera distinta en todas las organizaciones. La diferencia radica en la manera en que se abordan cada uno de estos elementos entre una organización tradicional y una empresa ágil. Las cinco dimensiones comprenden: la estrategia, los individuos, los procesos, la tecnología y las redes de innovación.

El logro de agilidad organizacional en las instituciones educativas requiere la evaluación de las cinco dimensiones y la formulación de un plan de transformación individualizado para cada una de ellas. Ninguna variable es inferior o superior a la otra; en aras de alcanzar la agilidad organizacional, es imperativo considerar todos los aspectos, con el fin de lograr una administración dinámica, global e integral que potencie la capacidad de respuesta a la innovación en el contexto VUCA.

Por lo tanto, las organizaciones han evidenciado que no pueden evitar estos contextos VUCA, por lo que han recurrido a la búsqueda de estrategias para abordar los emergentes retos del mercado, con el objetivo de preservar y potenciar su capacidad competitiva. Uno de estas estrategias es el liderazgo creativo, que pone énfasis en la optimización de la comunicación interna dentro de la organización. El intercambio de información facilita la generación y desarrollo de estrategias competitivas que, una vez establecidas, evaluadas e implementadas, potenciarán el rendimiento de la entidad. De este modo, propiciará su éxito.

Concluyendo sobre los elementos de volatilidad que propician un entorno variante en la estructura de la gerencia educativa virtual, el progreso hacia esta modalidad emerge como un factor crucial, ya que facilita avances en el desarrollo profesional y, en particular, en el ámbito de la gestión. La variable preponderante es la democratización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En este contexto, una utilización apropiada para alcanzar una alfabetización constante en los entornos digitales no solo debe considerar la disponibilidad de hardware y software, o la misma conexión, sino también la utilización efectiva de Internet y de las herramientas que proporciona, facilitará una rápida adaptación a posibles modificaciones en la estructura organizativa.

Entre los diversos factores de incertidumbre, relacionada con la falta de predicción sobre el incremento de situaciones imprevistas, que permitan la correcta ejecución de sus actividades gerenciales relacionadas con sus funciones en la educación virtual se tiene que la simple incorporación de las TIC a la formación no garantiza la efectividad en los resultados que se puedan tener en la gerencia asociada a la educación virtual, por lo tanto, como factores de incertidumbre se pueden plantear los siguientes:

1. Se requiere más esfuerzo por parte del gerente, ya que no se dirige a un grupo promedio, sino que va a recibir dudas de miembros del equipo con cualidades y capacidades muy diferentes, a las que deberá dar una respuesta adecuada.
2. La funcionalidad del sistema de formación virtual, el cual debe estar estrechamente ligado al desarrollo de las líneas de comunicación por lo que pueden derivarse dificultades en el funcionamiento de los canales de comunicación digital.
3. Existe un número elevado de profesores y usuarios que no poseen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desenvolverse y usar de forma inteligente la tecnología y cultura digital.

Respecto a los factores de complejidad que generan una dificultad al cambio y confusión de las soluciones, a su vez, no permitiendo la sencillez y simplicidad en la ejecución de las actividades que caracterizan el entorno educativo virtual se describen:

1. El entorno educativo virtual cambia la forma habitual de trabajar dentro de las diferentes áreas. Exige a los miembros del equipo un alto nivel de autodisciplina y regulación del tiempo, relacionada con un grado significativo de madurez.
2. La educación virtual plantea desafíos técnicos y pedagógicos a los que los profesionales del área administrativa y gerencial educativa deben responder.
3. La capacidad de adaptación a las nuevas formas de enseñanza virtual.
4. La capacidad para diseñar ambientes de aprendizaje pensados para la autodirección y autorregulación por parte tanto de estudiantes como de docentes.
5. La utilización de múltiples recursos y posibilidades de exploración y operatividad, aunado a esto la capacidad para crear materiales y plantear tareas relevantes para los alumnos.

De igual manera, los factores de ambigüedad asociada a la falta de claridad y comprensión de los elementos que componen el entorno dentro de la estructura gerencial se consideran:

1. Conseguir que la persona que está usando la plataforma tenga conciencia de que es el protagonista de su formación.
2. Capacidad de adaptación a la estructura de la institución.
3. Capacidad de adaptación a los planes de estudio de la institución donde se requiere implantar el sistema.
4. Capacidad de adaptación a los contenidos y estilos pedagógicos de la organización.

Fase II: Describir los aspectos diferenciadores de la planificación estratégica en el contexto de la gerencia de la educación virtual en el seno de las universidades privadas venezolanas.

Las organizaciones constituyen contextos fundamentados en la toma de decisiones, generando procesos que influyen en la operatividad de la empresa. El proceso para alcanzar dicha decisión puede interpretarse a menudo como una mera elección, lo cual se desvía de la realidad de la toma de decisiones estratégicas. Generalmente, el proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser sistemático, iniciando con la identificación de un problema o necesidad de la organización y concluyendo con la implementación de una alternativa seleccionada para tratar dicha necesidad o problema (Alkhafaji, 2011). Adicionalmente, la toma de decisiones estratégicas implica la evaluación de múltiples soluciones potenciales, a las cuales se añade la elección de la opción más idónea de estas alternativas.

Un indicador adicional de que una decisión es estratégica es su carácter a largo plazo y su impacto en el desarrollo empresarial, lo que resulta en su importancia en términos de las acciones tomadas, los recursos comprometidos o el precedente establecido

(Eisenhardt & Zbaracki, 1992). En este contexto, las decisiones estratégicas presentan propuestas de recursos significativas para las organizaciones e involucran la adquisición de nuevos recursos y la organización o reasignación de los recursos existentes.

Por lo tanto, las decisiones estratégicas son intrínsecamente decisiones de alto riesgo. Esto implica que, si una entidad adopta una decisión estratégica incorrecta en el presente, podría experimentar las consecuencias durante un período prolongado. De acuerdo con Fisher, Wisneski y Bakker (2020), las decisiones estratégicas están asociadas con la identificación y gestión de una diversidad de oportunidades estratégicas y desafíos que enfrenta una organización.

Las organizaciones ágiles se fundamentan en una combinación innovadora de estabilidad y dinámica. Además, poseen la habilidad de redirigir rápidamente la organización hacia oportunidades significativas, minimizando el riesgo de decisiones prolongadas con un elevado compromiso de recursos. Además, generan flexibilidad al posibilitar que los equipos puedan experimentar y validar ideas antes de decidir su desarrollo y comprometer el negocio.

Los estudios de Mckinsey & Company (2019) indican que las técnicas ágiles de planificación estratégica permiten aumentar la frecuencia de asignación de recursos para tomar decisiones y, de la misma forma, otorgar a los equipos más libertad para invertir el presupuesto entregado. Para lograr agilidad en la planificación estratégica, las empresas deben combinar elementos que promueven tanto la estabilidad como el dinamismo. Los elementos que dan estabilidad a la planificación estratégica ágil son:

1. Establecer prioridades estratégicas claras.
2. Definir objetivos a los equipos estrechamente relacionados con estas prioridades estratégicas. (Comella-Dorda, Kaur, & Zaidi, 2019, págs. 1-2).

Los miembros de las instituciones educativas deben estar alineados con un objetivo común, parte de la visión, misión y valores, junto con un claro y estrategia organizacional compartida. En este sentido, Isea-Argüelles y Aldana-Zavala (2017), argumentan que la planificación estratégica es un elemento fundamental para la mejora continua de una organización, es fundamental promover estrategias basadas en la evaluación estratégica como un principio fundamental en la promoción de la evaluación para el desarrollo de igual manera, un grupo de trabajo corporativo. Los autores promueven el enfoque racional como opción para la creación de planes estratégicos que permitan promover acciones de gestión de la transformación en beneficio de la organización y su competitividad en el mercado global.

La planificación estratégica resulta esencial en contextos turbulentos, donde las entidades requieren una orientación precisa y parámetros operativos y funcionales que les permitan funcionar. El capital humano se ha transformado en el núcleo de la organización, constituyendo el fundamento para la formulación de la estrategia, desde una perspectiva de aprendizaje y desarrollo de proyectos. Iniciar la optimización de los

procesos fundamentales que añadirán valor a los productos y servicios que la entidad proporciona a su clientela.

Siendo así, la administración de este recurso demanda una orientación precisa para cultivar las competencias requeridas, el estímulo continuo y la flexibilidad requerida para la innovación. La situación en Venezuela es intrincada para la formulación de escenarios de largo alcance. No obstante, es imperativo que los gestores y directores de las instituciones educativas desarrollen su habilidad para prever el impacto futuro de estos escenarios, sus decisiones actuales, para garantizar el éxito estratégico planificación en un contexto turbulento.

La tarea de definir, planificar y supervisar la estrategia recae sobre los mejores talentos de una organización. No obstante, es imperativo que todos los empleados estén debidamente informados, comprometidos y comprometidos con la implementación de la estrategia. Este objetivo únicamente puede ser alcanzado mediante una gestión confiable de la comunicación relativa a planes, metas y resultados. regularmente. De este modo, en Venezuela, no solo se trata de una operación compleja y viable a pesar del entorno adverso, sino también de un instrumento administrativo esencial para garantizar la supervivencia de las entidades que persistentemente navegan por las aguas de esta tormenta.

Fase III: Analizar las metodologías bajo la filosofía agile que mejor se adapte al proceso de la planificación estratégica en el contexto de la gerencia de la educación virtual en el seno de las universidades privadas venezolanas.

Los métodos de trabajo ágil se han convertido en una novedad y cada vez es más común su uso en el desarrollo de proyectos en varias organizaciones y además en el mejoramiento de la calidad de las personas, ya que los procesos organizaciones suelen ser más eficaces y eficientes, otorgando respuestas mucho más dinámicas para la toma de decisiones. Como señala Laínez (2015), "Las metodologías ágiles ya estaban en pleno desarrollo en los años 90" (p. 23).

El sector en el que comienzan a desarrollarse las teorías ágiles es en el de desarrollo de software, estas metodologías nacen debido a la falta de respuesta a problemas históricos en dicho sector, ya que en todos los proyectos hay incertidumbre y a eso se enfrentan todas las organizaciones, razón por la cual, aparece el concepto de ágil a sobresalir en el control sobre los procesos, logrando mejoras apreciables en la calidad y productividad.

En efecto se consolida el manifiesto ágil, que corresponde a una iniciativa en el año 2001, cuando diecisiete personas relevantes del mundo del software se reunieron a fin de debatir ideas que iniciarían los principios que serían los que le aportarían soluciones a ese sector (Laínez, 2015), dando origen al concepto formal de agilidad y bases para lo que serían las metodologías. Para llegar un mejor entendimiento del concepto, es importante hacer una breve introducción a la agilidad. Tal como señalan Rocha & Tipanluisa (2021):

La cultura Ágil engloba una serie de valores, creencias y principios que dictan la forma de pensar que predeterminan las interpretaciones o el actuar de una o varias personas ante eventos, circunstancias o situaciones, también se tiene presente que los emprendedores y sus colaboradores son humanos; de carne y hueso que tienen costumbres, tradiciones, normas de grupo, valores comprometidos, filosofía formal, reglas del juego, metáforas base, entre otras que debemos tener presente (p.35).

Los valores del manifiesto ágil permiten una correcta toma de decisiones donde se da prioridad a los aspectos más relevantes, priman unas cosas por encima de otras. A continuación, se mencionan los valores del manifiesto ágil encontrados en (Lasa Gómez, 2017):

1. Valorar más a los individuos y sus interacciones que a los procesos y a las herramientas: Hay que darles mucha importancia a las personas, a la construcción de un buen equipo, ponerlas en primer lugar, sin que ello signifique no necesitar la ayuda de procesos.
2. Valorar más el software funcionando que la documentación exhaustiva: Esto se refiere a documentar solo lo necesario, algo fundamental y procurar que sea corto.
3. Valorar más la colaboración con el cliente que la negociación de un contrato: Brindarle confianza al cliente es fundamental, pues finalmente es quien solicita el trabajo, interactuar con él es fundamental, pues asegurara el éxito del proyecto.
4. Valorar más la respuesta ante el cambio que seguir un plan: Tener capacidad de adaptación es lo primordial, pues se trata de responder ante los cambios y apreciar la incertidumbre como un componente básico de trabajo, sí que ello signifique que se trabaje sin un plan, pero este debe ser flexible y abierto.

Las metodologías ágiles brindan beneficios para la ejecución de proyectos en aspectos críticos como: el desarrollo iterativo e incremental, la adaptación rápida a los cambios, la comunicación y la reducción de documentación extensiva, entre otros (Laínez 2015). Las personas que desean emprender o las empresas que logran incluir metodologías ágiles en el desarrollo de sus proyectos de emprendimiento tienen una mayor capacidad para reaccionar de forma efectiva ante cualquier eventualidad no prevista. Es importante recordar que una de las características principales de una metodología ágil es que permite que el proyecto esté siempre abierto a los cambios en cualquier etapa.

A pesar de sus variaciones, los métodos ágiles se fundamentan en los principios y valores de la declaración explícita, proporcionando diversas modalidades de trabajo en proyectos en constante evolución. Cada enfoque es distinto, pero permite adaptarse a las necesidades del grupo y con la capacidad de combinar la utilización de múltiples metodologías. Alternativamente, los enfoques flexibles se benefician de ciertos sectores industriales y educativos, aspectos fundamentales para el inicio de un proyecto.

Las metodologías ágiles, como Scrum, se orientan hacia la administración de proyectos, facilitando una supervisión constante mediante el monitoreo. Esta metodología puede ser implementada en cualquier tipo de proyecto. Por otro lado, la metodología Kanban

incorpora elementos del enfoque Lean para modificar la cultura organizacional y fomentar la mejora continua, adaptándose a cualquier proceso y características específicas.

Debido a lo expuesto, es crucial reconocer que la cultura de las instituciones educativas se desarrolla a través de fases vinculadas al tema del proyecto. En la actualidad, los individuos requieren eficiencia y celeridad en sus demandas; por lo tanto, es esencial adquirir las competencias y conocimientos necesarios para lograr exitosamente la administración de métodos ágiles, que implican soluciones innovadoras y abordan las restricciones de alcance, fuente de recursos y costos en las organizaciones. Un elemento crucial que las organizaciones requieren en el contexto de la administración del cambio inherente a la transformación digital es la necesidad de transformar los grupos de trabajo para adaptarse a las herramientas emergentes y requerimientos del entorno.

Finalmente, y haciendo referencia a Cárdenas (2024), "La adaptación constante a las dinámicas cambiantes y el compromiso con la mejora continua son fundamentales para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que la educación a distancia presenta en la era digital "(pág. 106). Es precisamente de esta manera como las instituciones de educación superior contribuyen de forma significativa al desarrollo académico y profesional de los estudiantes. En particular, las instituciones universitarias tienen la capacidad de proporcionar respuestas más completas y efectivas a todos los miembros de la comunidad académica en situaciones que la sociedad contemporánea requiere de manera continua y urgente.

Conclusiones.

La presente investigación resalta la urgente necesidad de transformar el modelo de liderazgo en el ámbito de la educación universitaria privada en Venezuela, particularmente en el contexto de la educación en línea. Los hallazgos subrayan que fortalecer el liderazgo resulta crucial para la implementación efectiva de estrategias de gestión, lo que requiere establecer programas continuos de formación y desarrollo del talento humano dentro de la organización.

En este contexto, la comunicación emerge como un pilar fundamental para el éxito de la gestión educativa en línea. Resulta indispensable definir y optimizar canales y métodos alternativos de comunicación que se adapten eficazmente a las complejas estructuras de la administración contemporánea a distancia. Esta mejora debe considerar no solo los aspectos técnicos, sino también las interacciones humanas que se producen en los entornos virtuales de aprendizaje.

Un hallazgo clave de la investigación señala que el entorno VUCA, tradicionalmente percibido como un obstáculo organizacional, puede transformarse en una oportunidad de crecimiento si se aborda desde un enfoque de liderazgo innovador. Este cambio requiere una transformación de paradigma donde el entorno VUCA se reinterpreta como un contexto RUPT (Respuesta, Unidad, Proactividad y Transformación), lo que permite a las instituciones educativas adaptarse y reinventarse constantemente bajo el principio de "Pensar globalmente, actuar localmente".

El estudio subraya además la importancia de promover la sensibilidad intercultural en el personal como herramienta esencial para una gestión eficaz en entornos virtuales. Este aspecto adquiere especial relevancia en el ámbito educativo venezolano, donde la diversidad cultural y las distintas realidades socioeconómicas convergen en los espacios virtuales de aprendizaje.

Finalmente, el éxito de la administración de la educación virtual en las universidades privadas venezolanas depende de su capacidad institucional para convertir los desafíos del entorno VUCA en oportunidades de mejora continua. Esto implica no solo la optimización de procesos y el aumento de la productividad, sino también la creación de una cultura organizacional flexible y resiliente que fomente la competitividad y asegure el éxito institucional a largo plazo. La implementación de metodologías ágiles, combinada con un liderazgo transformador y una comunicación efectiva, constituye la base para la evolución exitosa de las instituciones educativas en el entorno digital actual.

Referencias.

- Alkhafaji, A. (2011). Strategic management: Formulation, implementation, and control in a dynamic environment. *Development and Learning in Organizations*, 25.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica* (5ª ed.). Editorial Episteme.
- Bolman, L., & Deal, T. (2017). *Reestructuración de organizaciones: Arte, elección y liderazgo*. John Wiley & Sons.
- Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2015). Digital vortex: How digital disruption is redefining industries. Global Center for Digital Business Transformation.
- Cárdenas Cumare, G. H. (2024). La ciencia, la educación y la antropología: Una perspectiva sobre la evolución y sinergia en la sociedad contemporánea. *Revista Digital La Pasión del Saber*, 14(26), 20–38. <https://lapasiondelsaber.ujap.edu.ve/index.php/lapasiondelsaber-ojs/article/view/291>
- Caredda, S. (2020). What is VUCA? The dazzling power of uncertainty. <https://sergiocaredda.eu/organisation/what-is-vuca-the-dazzling-power-of-uncertainty/>
- Castilla, H. (2021). La agilidad en la gestión universitaria. World Law Congress. Editorial La República. <https://www.larepublica.co/analisis/p-harold-castilla-devoz-2912463/la-agilidad-en-la-gestion-universitaria-3170444>
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment: Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7, 31–38.
- Colina, F., & Albites, J. (2020). Aprendizaje e innovación: Retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), 167–176. <http://www.scielo.org.pe/pdf/des/v12n1/2415-0959-des-12-01-167.pdf>
- Comella-Dorda, S., Kaur, K., & Zaidi, A. (2019). Planning in an agile organization. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/planning-in-an-agile-organization>
- Congreso de la República. (1970). *Ley de Universidades*. Caracas, Venezuela.
- Eisenhardt, K., & Zbaracki, M. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17–37.
- Fisher, G., Wisneski, J., & Bakker, R. (2020). *Strategy in 3D: Essential tools to diagnose, decide, and deliver*. Oxford University Press.
- García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607–626. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487003.pdf>

- Hernández, F., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Investigación cuantitativa, cualitativa y mixta. Universidad de Colima.
- Isea-Argüelles, J. J., & Aldana-Zavala, J. J. (2017). Filosofía gerencial Kaizen dirigido al talento humano con responsabilidades gerenciales administrativas. *Revista Científica FIPCAEC*, 2(2), 17–31. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i2.15>
- Kail, E. (2010). Liderar eficazmente en un entorno VUCA: U es para incertidumbre. *Harvard Business Review*, 9–12.
- Laínez Fuentes, J. R. (2015). Desarrollo de software ágil: Extreme Programming y Scrum (2ª ed.). <https://books.google.com.co/books?id=TxRpCwAAQBAJ>
- Lasa Gómez, C. (2017). Manual imprescindible: Métodos ágiles Scrum, Kanban, Lean. Ediciones Anaya Multimedia.
- Nassim, N. (2015). Unidad de conocimiento VUCA. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11461/vuca_cast.pdf
- Palella, S., & Martins, P. (2017). Investigación cuantitativa (4ª ed.). FEDEUPEL.
- Paparone, C., & Topic, G. (2011). Desde el pantano hasta lo alto y de regreso. *Army Sustainment*, 43, 50–55.
- Rocha Hoyos, J. C., & Tipanluisa Sarchi, L. E. (2021). Elementos de la cultura ágil para el apoyo de emprendimientos. *E-IDEA Journal of Engineering Science*, 3(7), 24–38. <https://doi.org/10.53734/esci.vol3.id207>
- Ruiz, C. (1998). Instrumentos de investigación educativa. CIDEG. verywellmind.com+6Scribbr+6verywellmind.com+6
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, 16, 101–122.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. Limusa.
- Trincado, B. (2021). La empresa venezolana ante el COVID-19. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/03/economia/1612367119_734627.html
- Velázquez, O. (2020). La empresa venezolana ante el COVID-19. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2020/08/La-empresa-venezolana-ante-el-COVID-19.pdf>.