

# GESTIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA: UNA MIRADA DESDE LA TRANSCOMPLEJIDAD.

Víctor José Caraballo Lira  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
vcaraballolira@gmail.com

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 24, N° 2  
Diciembre 2024  
pp 608 - 617

Recibido: Septiembre 2024  
Aprobado: Octubre 2024

## RESUMEN

*La enseñanza es una acción compleja que viene dada porque es una práctica humana que requiere de la participación activa del estudiante y el docente. En este sentido, avanzando en otras posibilidades, el propósito de este artículo es vincular los procesos entre la transcomplejidad y la actividad gerencial universitaria. Se abordará el tema de la realidad educativa universitaria venezolana, la gestión universitaria, un nuevo enfoque de gestión, la complejidad como enfoque emergente que aporta nuevas visiones y la transcomplejidad como una manera de repensar la gestión universitaria. Para ello fue necesario una búsqueda, revisión y análisis de material bibliográfico; logrando con ello, mostrar las diversas aristas y temáticas en discusión alrededor de la gestión universitaria. Su importancia radica en la necesidad de aprender permanentemente en una sociedad del conocimiento y garantizar igualdad de oportunidades al docente, el estudiante y la sociedad. Se concluye, que, por medio del enfoque transcomplejo, el docente asume el compromiso de la enseñanza universitaria del estudiante a través del proyecto en conjunto, no desde una óptica individualista o parcelaria, donde éste utilice el conocer, el hacer y el convivir unido con las demás disciplinas.*

**Palabras clave:**  
gestión, transcomplejidad, universidad

# UNIVERSITY EDUCATIONAL MANAGEMENT: A LOOK FROM TRANSCOMPLEXITY

## ABSTRACT

*Teaching is a complex action that is given because it is a human practice that requires the active participation of the student and the teacher. In this sense, advancing other possibilities, the purpose of this article is to link the processes between transcomplexity and university management activity. The topic of the Venezuelan university educational reality, university management, a new management approach, complexity as an emerging approach that provides new visions and transcomplexity as a way to rethink how university management will be addressed. This required a search, review and analysis of bibliographic material linked to the research topic. Its importance lies in the need to learn permanently in a knowledge society and guarantee equal opportunities for the teacher, the student and society. It is concluded that, through the transcomplex approach, the teacher assumes the commitment of the student's university education through the project as a whole, not from an individualistic or parcel perspective, where he uses knowing, doing and living together with the other disciplines.*

**Key words:**  
management, transcomplexity, university .

## **GESTION ÉDUCATIVE UNIVERSITAIRE: UN REGARD DEPUIS LA TRANSCOMPLEXITÉ**

### **RÉSUMÉ**

*L'enseignement est une action complexe qui est donnée parce que c'est une pratique humaine qui exige la participation active de l'étudiant et de l'enseignant. Dans ce sens, en explorant d'autres possibilités, l'objectif de cet article est de lier les processus entre la transcomplexité et l'activité de gestion universitaire. Le thème de la réalité éducative universitaire vénézuélienne sera abordé, ainsi que la gestion universitaire, une nouvelle approche de gestion, la complexité en tant qu'approche émergente apportant de nouvelles perspectives et la transcomplexité comme une façon de repenser la gestion universitaire. Pour cela, il a été nécessaire de rechercher, réviser et analyser des documents bibliographiques liés au sujet de recherche. Son importance réside dans le besoin d'apprendre en permanence dans une société de la connaissance et de garantir l'égalité des chances pour l'enseignant, l'étudiant et la société. Il en résulte que, par le biais de l'approche transcomplexe, l'enseignant assume l'engagement de l'enseignement universitaire de l'étudiant à travers un projet commun, non pas d'un point de vue individualiste ou fragmenté, où celui-ci utilise la connaissance, l'action et la coexistence en association avec les autres disciplines.*

**Mot clefs:**  
*gestion, transcomplexité, université*

### **I. INTRODUCCIÓN**

Cómo negar que todo proceso suceda por etapas. Hoy, se está en el estadio de la “modernidad” (algunos consideran que en la “posmodernidad”); lo que si queda claro es que cada periodo viene signada por cambios. Uno de ellos es en la educación; esta ha evolucionado, con cambios tecnológicos, modelos educativos progresistas, capacitación sustentada en la Web y enseñanza basada en las necesidades concretas del estudiante; dejando huella para el desarrollo de la sociedad, permitiendo con ello generar reflexiones inmediatas para mejor adaptarse a los cambios. A diferencia de ayer, el conocimiento ha tenido que dejar de ser “simple” para convertirse en uno “complejo”, motivado a que las situaciones que se presentan son direccionadas desde distintas dimensiones; conllevando a que los encargados de transmitirlo tengan la necesidad de maniobrar los objetivos propios de la academia, dirigidos a la promoción del conocimiento desde la diversidad de métodos que propicien el aprendizaje, especialmente en las carreras univer-

sitarias ofertadas con miras a establecer los vínculos que la colectividad requiere y exige para la interacción universidad-sociedad.

Con el presente artículo se busca destacar ciertos aspectos que deben ser considerados en la gestión universitaria desde una perspectiva transcompleja, en aras de poner a disposición de la gerencia universitaria [transgerencia] ideas/propuestas que conlleven a “construir” nuevas formas de pensar en función de las tres características básicas de la universidad; aspirando así que se tenga un accionar transcomplejo en la búsqueda de alternativas de solución a las situaciones problematizadoras que pudiesen suscitarse y que involucre el crecimiento intelectual, tecnológico, investigativo, productivo de las universidades. En este sentido, me hice eco de lo expuesto por Schavino y Villegas (2023) en su video Trazabilidad del Pensamiento Transcomplejo y la Deconstrucción de Rodríguez (2019), como métodos transcomplejos; de donde se extrae que la generación de actividades creativas, innovadoras, intelectuales debe estar estrechamente

relacionada con la calidad de educación suministrada, debe ir de la mano con la convergencia de las unidades curriculares para trascender en la interactividad transdisciplinar, donde diversos puntos de vistas direccionen su aplicabilidad particular a una acción general.

Ha de esperarse que todas estas acciones se realicen de manera firme, consensuada, incluso muy bien analizadas; buscando siempre romper con ideas y estructuras que retrasan la concreción de los objetivos planteados. Para ello se debe tener en cuenta que existen otras vías que propician diversidad sin caer en ambigüedades, tal como lo propone la transcomplejidad, en tanto que permite que todo lo proyectado como logros no se interrumpa y se pueda manifestar la universalización, producción y transmisión del conocimiento; fomentándose así la formación de hombres pensantes, críticos. Ahora bien, para que todo este proceso se dé de manera exitosa debe estar soportado en una gestión académico-administrativa eficiente; en la que se haga vida con la realidad existente, con las necesidades de aprender/saber, con el conocimiento /manejo de las competencias gerenciales (para saber actuar). Por el lado humanista, ha de tenerse ciertos valores que impliquen reflexión, sensibilidad (social, ambientalista), criticidad, firmeza de voluntad en la conformación de una rutina, entendida como la acepción de formarse hábitos. E, indudablemente, es imperativo que se esté dispuesto a romper con viejos conceptos y estar abiertos a nuevos paradigmas gerenciales

Uno de los componentes más importantes para aceptar y entender la transcomplejidad es escudriñar entre las disciplinas, adentrarse en ellas, para así poder ver a la educación como una manera diferente de interrelación con lo que a diario se hace. En este sentido se comprende, entonces, que la gerencia universitaria, desde una acción transcompleja, nos hace repensar en la forma de coexistencia de las diferentes disciplinas con la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

En el presente artículo se considera presentar, desde una perspectiva diferente, la Gestión Educativa Universitaria. Desde la perspectiva del pensamiento transcomplejo, acordes a un proceso educativo actual, con nuevas tendencias tecnológicas, globalidad, desarrollo de una nueva visión social, se presentan elementos transformadores desde cada espacio estructural de la universidad. En referencia a los elementos mencionados, en primer lugar se describe la realidad educativa universitaria en Venezuela;

de segundo, se hace alusión a la gestión universitaria venezolana; en la tercera parte, un nuevo enfoque de gestión; en el cuarto apartado se enuncia la Complejidad como enfoque emergente; de quinto, la Gestión Universitaria, desde la perspectiva de la Transcomplejidad, y por último se presentan las conclusiones.

## **II. APORTE TEÓRICO**

### ***La realidad educativa universitaria en Venezuela***

Sin que quede duda alguna existe, en la actualidad, una profunda crisis en la educación universitaria venezolana, expresada ésta por una marcada escasez de profesores, aumento en la deserción estudiantil, laboratorios, sedes vandalizadas y semi destruidas, bibliotecas mal dotadas, limitaciones para la investigación, producción científica de baja calidad, entre otras variables. A pesar de que no está directamente relacionada con el tema educativo, Mora (2019, 13) lo engloba cuando afirma que

... tenemos que reconocer que Venezuela está enferma. Está enferma por un diálogo amañado, está enferma de crisis de institucionalidad, pero también está enferma de aquellos que quieren una salida violenta. Apostamos a la paz y rechazamos la violencia, pero al mismo tiempo apostamos por una democracia en donde la razón de ser no la determine la virtud armada sino la virtud civil, por eso, no podemos silenciar los anhelos de una generación que clama sus derechos.

Cuánta razón la expresada por el autor, en tanto que para superar nuestra actual situación es menester la participación activa y de buena voluntad de todos por igual.

Ahora bien ¿cómo se llegó a este nivel de crisis? No se puede hablar de “una razón”, no, se tiene que aceptar, de manera responsable, que esta situación es producto de varios factores. Venezuela, al igual que casi todo el mundo se vio afectada por una pandemia producto del COVID-19 desde el año 2019. 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 tecno-

logías de información y comunicación (TIC), ya no es una opción (Bello van der Re y Morales Lozano, 2019), es la única vía para avanzar, y no quedar rezagados ante actuaciones poco pertinentes o desfasadas.

Cabe considerar, por otro lado, que hay otros factores que han impactado directamente en la calidad de la actividad educativa universitaria, tales como: (a) la situación país en lo económico. La realidad actual de Venezuela en lo económico es sumamente crítica, el país ha experimentado una profunda crisis económica que se ha agravado en los últimos años; (b) el abandono de instituciones por parte del Estado en cuanto a resguardo, el deterioro de las instalaciones, la falta de mantenimiento y la ausencia de medidas de seguridad adecuadas son algunas de las consecuencias de este abandono. Muchas universidades venezolanas se encuentran en condiciones precarias, con edificios en mal estado, aulas sin mobiliario adecuado y laboratorios sin equipos ni materiales para su funcionamiento; (c) el saqueo indiscriminado de las instituciones, éste se refiere a la apropiación indebida de recursos y bienes pertenecientes a las universidades por parte de individuos inescrupulosos que buscan beneficiarse personalmente. Esto incluye desde el robo de equipos y materiales, hasta el desvío de fondos destinados a la educación; (d) la deserción del recurso humano (estudiantes y docentes), en el caso de los docentes, la principal causa de deserción es la falta de condiciones laborales adecuadas. Muchos profesores se ven obligados a abandonar sus puestos de trabajo debido a la falta de estabilidad laboral, bajos salarios, falta de recursos para la investigación y la docencia, entre otros. Por otro lado, los estudiantes también se ven afectados por la deserción en las universidades venezolanas. La falta de calidad educativa, la falta de recursos para el aprendizaje, la inseguridad en los campus universitarios y la falta de oportunidades laborales al egresar, son algunas de las razones por las cuales muchos estudiantes deciden abandonar sus estudios.

De manera categórica, Gabaldón (2021) expresa que sus consecuencias podrían tener un gran impacto sobre el desarrollo humano, productivo, académico, social, ambientalista; de sustentabilidad del país en el futuro, afectando la calidad educativa. Hace énfasis en que sobre el término "calidad de la educación" se ha escrito y filosofado mucho, lo que ha dado lugar a disímiles y encontradas opiniones acerca de qué es en realidad, pero recalcando que sí existe coincidencia en tres aspectos que han de estar ex-

presamente presentes para alcanzarla: concentración de talento, financiamiento abundante y balance apropiado entre el Estado, la sociedad civil y la economía. Hoy, la Universidad, como institución, encara como gran desafío el tener que satisfacer, con eficacia además, exigencias de orden externo e interno, en un ambiente de severas restricciones financieras, aunado a profundos cambios tanto económicos como políticos de trascendencia global. De manera simultánea ha de amoldar y modernizar toda su estructura organizativa a los requerimientos que la sociedad le está exigiendo. Ahora bien, estas exigencias han servido de motor generador de modelos emergentes llamados también de nueva generación. Estos nuevos modelos forman parte de las estrategias de transformación de los sistemas de educación universitaria, que buscan superar las debilidades de los modelos tradicionales, destacando las posibilidades de nuevas formas de interacción entre el entorno y la organización académica, aunque todavía hay universidades que continúan funcionando bajo un esquema burocrático, rígido, con poca disposición para el cambio; hecho que les limita, casi les imposibilita, la capacidad de dar respuestas pertinentes a los cambios. Indudablemente que se requiere de la participación activa y crítica de las Universidades en la búsqueda de cambios y transformaciones que sean beneficiosas para la sociedad. Sobre la base de lo expresado por la UNESCO (1998) la universidad poco se ha preocupado por introducir cambios que impulsen una educación de calidad y equidad y menos aún pertinente.

### ***Gestión universitaria venezolana***

El tema de la calidad educativa y su relación con la gestión académico-administrativa es de vieja data. Se ha sostenido que si la institución cumple con el proceso administrativo, entonces es "buena"; sin embargo esto abarca mucho allá, tiene que ver con la capacidad para dar respuestas a las demandas de ingreso, la actualización de los métodos de enseñanza, y su contribución al desarrollo económico y social sostenible de las comunidades donde se inserta. La gestión en las universidades debe ser entendida como el conjunto de estrategias llevadas a cabo por representantes de diferentes estratos de la comunidad universitaria, que posean características de gerentes directivos, aspecto este que garantizaría el logro de los propósitos institucionales. Por estas razones, y algunas

otras, es que las universidades deben adecuar sus esquemas gerenciales para alcanzar calidad, pertinencia, equidad y producción de beneficios sociales que le permitan buscar relaciones entre las exigencias administrativas y el cumplimiento de sus funciones básicas (docencia, investigación y extensión), según los niveles que les exige y demanda la sociedad. De manera que la forma como se hace gestión en las universidades incide en su éxito o fracaso. He allí porqué cada institución universitaria debe definir muy bien qué modelo de gestión va a poner en práctica, con cuál se va a identificar. Dentro de este marco, cabe resaltar que Meleán y Contreras (2020) exponen que se pone en evidencia el desgaste, y las pocas fortalezas y capacidad de las instituciones universitarias que aún laboran con sistemas organizacionales entrópicos.

### ***Un nuevo enfoque de la gestión***

En el contexto educativo, generalmente, se hace mención a los términos gerencia y gestión no siempre en consonancia con la definición correcta que estos representan. Gerencia es como el sello identificador de toda organización, es más el desarrollo de la práctica que la aplicación de una ciencia, ella debe permitir un avance armónico y exitoso de una institución o empresa. En tanto que el término gestión se refiere más a la actividad en la que se persiga determinar los objetivos y medios para su realización, diseñando la estrategia más adecuada para su crecimiento. Dicho lo anterior, presento seguidamente la Complejidad como enfoque emergente que aporta nuevas visiones gerenciales. El saber, el conocimiento se presenta como un registro de lo realizado o de la captación de la realidad, donde la relación de los objetos, métodos, posiciones, perspectivas, teorías y concepciones sobre el mundo, convierten el panorama en algo complejo; se adquiere a través de la experiencia-la parte de nuestro ser destinada a reconocer la actividad personal o la significación de la realidad considerada-; aprendida a través de una educación formal, conexión social, introspección personal, entre otras interrelaciones.

Independientemente de los aspectos particulares que cada situación presentaba, para el año 1600 todo giraba en torno a unas cuantas ideas predominantes y que eran las bases para dirigir cualquier análisis, por lo se consideraba que las producciones de ideas u opiniones eran muy lineales y direccionadas: esto motivó a que

cada nueva propuesta teórica, debate o formulación de hipótesis estaba destinada a defender, reforzar o ampliar las ya existentes; no cabían nuevas producciones. Pero como el pensamiento lineal no puede predominar por siempre, se empezó, en la comunidad científica, a abrirse paso nuevas concepciones epistémicas con una visión más amplia. Empezaron a proponerse nuevas percepciones racionalistas, entre ellas el paradigma de la complejidad (finales del siglo XX). El Paradigma de la Complejidad se constituyó como un bastión del saber, produciendo grandes cambios en el campo de la epistemología; dejando de lado la relación disciplinaria e implantado una relación dialógica, en donde las distintas opiniones, ideas, teorías tenían cabida, abriendo así un mayor campo para la formulación y fortalecimiento de nuevos conocimientos.

Edgar Morin, primero en emplear el término complejidad, aclara que la definición primera de complejidad no puede aportar ninguna claridad. Tradicionalmente hablando, es complejo todo aquello que no puede resumirse en una palabra “universal”, a un principio lógico y rector, aquello que no puede retrotraerse a una ley, aquello que no puede reducirse a una idea simple. “La palabra complejidad no tiene tras de sí una herencia noble, ya sea filosófica, científica, o epistemológica (...) Por el contrario sufre una tara semántica, porque conlleva en su seno confusión, incertidumbre, desorden” (Morin, 2007, 21). Las premisas de los planteamientos del enfoque de la Complejidad de Morin o la denominada Multiversidad Compleja, los expresa en el documento los siete saberes necesarios para la educación del futuro (Morin, 2000). Este autor propone los siete saberes fundamentales que la educación del futuro debe tratar en cualquier sociedad o cultura, sin exclusividad ni rechazo, según formas y reglas propias de cada sociedad y cada cultura. Es desde Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro que nos convoca a una “reforma del pensamiento”, para estimular el debate sobre la manera como la educación puede y debe actuar en tanto que fuerza del futuro y para promover una perspectiva transdisciplinaria frente al gran desafío de la durabilidad. Estos siete saberes son: el error y la ilusión, los principios de un conocimiento pertinente, enseñar la condición humana, enseñar la identidad terrenal, enfrentar las incertidumbres, enseñar la comprensión y la ética del género humano.

Ciertamente, estamos en el umbral de una nueva forma de ver la realidad, una realidad signada por procesos de apertura que permitan

darle mayor nivel de análisis al conocimiento, en donde lo real y lo ideal, lo concreto y lo abstracto, lo cuantitativo y lo cualitativo se complementen; no que sean parcelas separadas que luchan por imponer sus “verdades”. Abrirse a novedosos sistemas más complejos que permitan romper viejos esquemas y que abran fronteras disciplinares originales para enlazar nuevos posicionamientos en la intervención de las realidades objeto de estudio. A partir de lo planteado surge una interrogante: ¿será fácil desaprender?, No, no lo es, la tradición, la costumbre, incluidos ciertos intereses, lo van a limitar; pero es menester hacerlo. Esto implica un auto cuestionamiento de la forma de pensar y actuar del sujeto. En los sistemas complejos existen muchas interconexiones entre algunos puntos, y ninguna entre otros tantos; en los que pequeñas variaciones en las condiciones iniciales pueden provocar consecuencias imprevisibles. ¿Podría pensarse, entonces, en la necesidad de algo más “complejo”? Visto todo este cuadro, y observando las exigencias de la sociedad, sí hay necesidad de “algo” más.

### ***La transcomplejidad como una manera de pensar la gestión universitaria***

La transcomplejidad se considera como un fundamento emergente, innovador, creativo, proactivo, crítico, que ofrece herramientas para aprender a aprender en, y para, la diversidad. Y si bien es cierto que quizás no pueda concebirse como una teoría, podría estar encaminada a eso. Vista como una orientación, como una óptica para observar o investigar un fenómeno, como enfoque integrador, la transcomplejidad presenta la realidad investigada como aquello que tiene principio pero no fin, porque siempre que se llegue a una conclusión surgirá otra idea, otra interrogante; aquí valer la pena resaltar, a manera meramente referencial, lo mencionado por Morin (2002) cuando expresa que en la comprensión e interpretación de la realidad el individuo se encuentra en una encrucijada entre lo simple y lo complejo, dado que la realidad, en sí misma, tiene múltiples dimensiones.

¿Cómo se originó el término transcomplejidad? Varias son las “teorías” acerca de su origen. Por ejemplo, Raggio y Aponte (2020) exponen que el término fue usado por primera vez por Rigoberto Lanz el año 2001, en su libro “Organizaciones Transcomplejas”. En dicho texto se hace mención a la nueva forma de cómo se observa y entiende la realidad (enfoques postmodernos);

hecho este que sirve de base para fortalecer las actividades planificadas por la organización en el logro de los objetivos propuestos (procesos organizacionales). Aquí aparecen integrados los principios teóricos del Pensamiento Complejo de Edgar Morin y los de la Transdisciplinariedad de Basarab Nicolescu.

Esto dio pie a que se diese una forma distinta de ver y entender, incluso de asignarle nombres, los nuevos enfoques. En función de lo planteado, Schavino (2023) en la video-conferencia titulada “Trazabilidad del Pensamiento Transcomplejo” da a conocer que esta forma de desarrollar el sentido de pensar “implica una reflexión, transformación y readecuación del pensamiento mismo para percibir la unidad, la totalidad, la diversidad, la simplicidad, la complejidad, la transdisciplinariedad, todo al mismo tiempo; en constante acercamiento-alejamiento en una interacción recursiva, evolutiva”. Empieza a vislumbrarse un esquema distinto de cómo interpretar lo que sucede a nuestro alrededor, ya no de una forma rígida ni lineal, sino en la que se entrelazan distintas disciplinas o sistemas complejos, como un auténtico sistema, para, entre todos, lograr descifrar los enigmas, las situaciones problemáticas surgidas y por surgir, una nueva forma de ver la ciencia. Se utiliza para describir fenómenos que no pueden ser explicados o comprendidos por una sola disciplina o enfoque, y requieren la integración de múltiples perspectivas para su comprensión. Sin embargo, y aunque parezca contradictorio, cada concepción filosófica, cada paradigma, cada posición onto-epistemológica mantiene sus principios; solo que no van a actuar de manera independiente sino en conjunto. Lo transcomplejo empieza a abrirse camino, a pasos agigantados, precisamente porque, como su mismo nombre lo deja entrever, no se trata de explicar las cosas desde una sola óptica, sino que implica la congregación de puntos de vista variados.

### ***La Gestión Universitaria, desde la perspectiva de la Transcomplejidad***

La gerencia universitaria es la encargada de dirigir y coordinar todas las actividades académicas, administrativas y financieras de una institución educativa; de establecer metas y objetivos, tomar decisiones estratégicas, gestionar recursos, supervisar el desempeño del personal, y asegurar el cumplimiento de normativas y regulaciones. Está llamada a brindar respuestas oportunas a los problemas sociales, de forma

dinámica y efectiva.

Uno de sus principales roles es dar facilidades para el establecimiento de espacios permanentes para la reflexión, discusión y divulgación del conocimientos; cultivar lazos de comunicación entre la universidad y sus grupos de interés, con especial énfasis en las comunidades con las que convive, para definir los cursos de acciones a seguir que permitan resolver los problemas apremiantes de la sociedad, configurándose espacios de aprendizaje continuo que forman parte de las políticas de la universidad (Yovera, 2020).

El gerente educacional es el profesional que dirige un proceso participativo y de trabajo colectivo; es decir, el encargado de proporcionar formación y apoyo institucional, lo que le va a permitir adquirir una mayor y mejor formación en el desenvolvimiento en sus funciones al mantener, de manera bidireccional, una permanente y positiva información para su desempeño académico-administrativo. A pesar de las similitudes que existen entre los distintos tipos de gerencia y de gerentes, hay que hacer notar que el enfoque que se da a la gerencia de las empresas es distinto al que se da en la gerencia educacional. En la educacional se gerencia por medio de la puesta en práctica de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar. Cuanta más habilidades demuestre un gerente universitario tanto para captar como afrontar con prontitud las pruebas que se les pueda presentar durante su gestión, valiéndose de su capacidad crítica, no idealista, en la toma de decisiones, aplicando juicio creativo para gestionar conflictos soportándose en un pensamiento innovador cuando tenga que administrar los cambios organizacionales para mantenerse actualizado con el fin de adaptarse a nuevos escenarios, estará en mejores condiciones competitivas que aquellos que se rijan por un concepto lineal de la gerencia.

He aquí donde irrumpe la concepción emergente de gerenciar; para ello, el gerente universitario está obligado a tener una mentalidad, un enfoque de liderazgo que vaya más allá de simplemente resolver problemas de manera lineal, debe reconocer la naturaleza interconectada y dinámica de los desafíos gerenciales, de ser capaz de abordarlos de manera multidimensional, compleja, transcompleja.

La gestión universitaria, desde la transcomplejidad, busca romper con los paradigmas rígidos, tradicionalistas, lineales; tratando de lograr una dialógica bidireccional, fluida, que produzca una efectiva realimentación, donde tengan ca-

bida las distintas líneas del pensamiento de forma integral, no parcelada. Dentro de este orden de ideas, Schavino y Villegas (2006), exponen que la característica más resaltante que tiene la transcomplejidad radica en el hecho de que para abordar una situación problemática que presente cierto nivel de complejidad, posiciones antagónicas se unen para adoptar una postura multidimensional que conlleve a su solución, o por lo menos a proponer alternativas de solución que sean más viables y factibles que si fueren tratados de una manera simple (unidimensional). En este contexto, se entiende entonces que la gerencia transcompleja considera aspectos como la diversidad de perspectivas, el desconocimiento, la dependencia mutua e imprescindible de los procesos, la necesidad de adaptación a los cambios y el compromiso de un aprendizaje continuo. Vista así, la gerencia transcompleja se presenta orientada en la búsqueda de soluciones a las situaciones problematizadoras que se pudieren presentar, afianzada en enfoques post-modernos que se relacionan con los procesos, procedimientos, actos y realidades en las instituciones educativas universitarias. De manera tal que los gerentes transcomplejos estarían en capacidad de ver más allá de las interacciones lineales al comprender las interconexiones y relaciones entre diferentes elementos y sistemas dentro de una organización; así como de gestionar múltiples perspectivas considerando diversas variables en la toma de decisiones.

Con todo lo anterior quiero significar que la gestión universitaria desde esta perspectiva es un enfoque que busca comprender y abordar la complejidad de las organizaciones universitarias. La Transcomplejidad propone una visión holística e integradora de la gestión universitaria. Enfatizando que este modelo o estilo de liderazgo gerencial proporcionaría elementos fundamentales para poder lograr que, a partir de la confluencia de sus aportes, surja un liderazgo educativo que fortalezca la gerencia universitaria. Es por ello que considero la necesidad de una gestión universitaria -en nuestro caso, con sentido latinoamericano y caribeño- como ruptura de lo técnico instrumental heredado de la modernidad, herencia esta que se ha traducido en una especie de hilo conductor en una sola dirección y visto desde una sola dimensión. La complejización que se ha venido desarrollando en todos los ámbitos, y muy especialmente en el educativo universitario, hace necesaria esta ruptura para poder darle respuestas a las necesidades y demandas específicas, propias, autóctonas; que conlleve a buscar alternativas que

cubran nuestras necesidades (y no que sean un calco de otras).

### **III. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA REALIZACIÓN DEL ARTÍCULO**

En el entendido que los métodos de investigación son herramientas y técnicas utilizadas para obtener información relevante y responder a las preguntas de investigación, la metodología utilizada en este artículo se basa en la investigación documental soportada en la hermenéutica. Al utilizarla se logró asegurar un riguroso análisis de los tópicos relacionados con el tema expuesto y una sólida comprensión de la literatura existente, en tanto que me ayudó a identificar “fisuras” en el conocimiento que, así como en todos, en este nuevo estudio se trataron. Con ello logré labrar un camino más expedito para poder entender (tener la idea), comprender (tener el conocimiento) y analizar (obtener conclusiones) de lo planteado por cada informante clave, permitiéndome así enfocarme más en los significados que en la sola expresión de la información obtenida (hermeneusis).

### **Aporte que el estudio tributa al proceso educativo**

Este estudio ofrece un marco que enriquece el proceso educativo al fomentar una visión integral, inclusiva y adaptativa, capacitando a los gerentes universitarios para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más complejo. Esta capacitación se ve reflejada en aspectos varios, entre los cuales podría exponer los siguientes: interdisciplinariedad, destaca la importancia de integrar diferentes doctrinas y planteamientos teóricos, lo que puede resultar en una formación más holística y adecuada; pensamiento sistémico, reconoce la interconexión de los diferentes elementos dentro del contexto educativo, pudiendo así abordar de manera efectiva los retos complejos que enfrentan, considerando no solo las dinámicas internas, sino también las externas, como lo social, económico y cultural; versatilidad y resiliencia, contribuye a la creación de programas académicos más flexibles y alineados con las demandas del mercado laboral y las realidades del entorno; ayuda y contribución, promueve la participación activa y la colaboración, lo que no solo enriquece el aprendizaje, sino que también fomenta un sentido de pertenencia; innovación y originalidad, facilita la

creación de nuevas metodologías y estrategias didácticas que pueden mejorar la experiencia educativa y el rendimiento académico; tolerancia, promueve una educación más sostenible y consciente de las implicaciones a largo plazo en la comunidad y el entorno; y, desarrollo de habilidades, contribuye al incremento de competencias clave, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la capacidad de trabajar en equipo.

### **IV. CONCLUSIÓN**

Para el desarrollo del presente artículo la premisa principal fue resaltar que, desde la transcomplejidad, la Gerencia Educativa Universitaria puede cumplir con sus actividades académico-administrativas desde una óptica distinta, más efectiva y funcional; adaptada a las exigencias que los cambios sociales le están exigiendo. Para ello se consideró lo siguiente:

Por eso es que cuando vaya a realizarse una actividad, en cualquiera de los órdenes de la vida, se ha de contar con condiciones, más que mínimas, para que su concreción sea llevada a cabo de manera eficiente. En el caso de la educación universitaria venezolana, factores como el mal manejo de la economía (traducido en crisis económica), la escasez de recursos (observada en la exigua, casi nula, dotación de materiales e insumos en bibliotecas, laboratorios, instalaciones deportivas, etc.), y la situación política (manifestada en migraciones, deserciones [de docente y estudiantes], desmotivaciones, etc.), han permeado e impactado negativamente en este sector. Se hace necesario, en consecuencia, buscar alternativas en procura de brindar garantías suficientes para que todos los venezolanos podamos tener una educación universitaria de calidad.

Por las razones ya expuestas puede concluirse que, con la aplicación de la acción transcompleja, la gerencia educativa universitaria debe buscar y afianzar espacios para la reflexión, el análisis, en fin, hacer trascender que mientras más diversas opiniones o puntos de vistas se tengan acerca de una situación “problema” más firmes podrían ser las alternativas para tratar su solución. Eso sí, el gerente transcomplejo deberá tener las habilidades suficientes para evitar conflictos de “poder” en dichas alternativas, que se atropellen las unas a las otras; promoviendo con ello el crecimiento personal y profesional de todos. En virtud de lo tratado, la gestión universitaria debe complementarse con

elementos diversos (transdisciplinariedad) para lograr que los objetivos propuestos lleguen a feliz término, entendido en el realce institucional desde una práctica transcompleja, con la finalidad de que las ideas o propuestas que emerjan sean producto de amplios debates y discusiones críticos y factibles.

Finalmente, se puede concluir que la transcomplejidad se basa en la idea de que los sistemas complejos son inherentemente interdisciplinarios y no pueden ser reducidos a una sola disciplina o enfoque. Implica la integración de diferentes teorías, métodos y perspectivas para abordar la complejidad de los fenómenos estudiados, desde una posición abierta, holística y multidimensional; cuyo fin último es reentender o resignificar la realidad

## REFERENCIAS

- Bello, M. y Morales, J. (2019). Competencias claves de los estudiantes universitarios para el uso de las TIC. *Revista de Comunicación de la SEECI*, nº 50, 15 noviembre 2019-15 marzo 2020, 43-72. Disponible: <https://doi.org/10.15198/seeci.2019.50.43-72> [Consulta: 2023, octubre 28]
- Gabaldón, A. (2021). La calidad de la educación universitaria en Venezuela. [Artículo en línea]. Disponible: <https://prodavinci.com/la-calidad-de-la-educacion-universitaria-en-venezuela/> [Consulta: 2023, octubre 1]
- Meleán, R. y Contreras, J. (2020). Universidad venezolana en tiempos de pandemia: ¿acción o reacción? Ante la nueva normalidad. [Artículo en línea] *Revista Utopía y Praxis Latinoamericana*, vol. 25, núm. Esp.13, pp. 194-209, 2020. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/279/27965287014/html/> [Consulta: 2023, octubre 28]
- Mora, J. (2019). La crisis de la universidad venezolana y el imaginario de la paz (2000-2016), *Universidades• UDUAL*, nº 80, Abril-Junio.
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO: Javegraf.
- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.
- Raggio, T y Aponte, R. (2020). Interpretación de las teorías de la transcomplejidad y sus auxiliares. [Revista en línea]. Disponible: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/> [Consulta: 2023, noviembre 7]
- Rodríguez, M. (2019). Deconstrucción: un transmétodo rizomático transcomplejo en la transmodernidad. *Sinergias educativas*, Volumen. 4, Nº 2, Ecuador. (pp. 1-13).
- Schavino, N y Villegas, C (2006). El Paradigma Integrador Transcomplejo. En *Ensayos de Investigaciones*. 1(1). Turmero, Venezuela: Universidad Bicentenario de Aragua.
- Schavino, N. y Villegas, C. (25 de octubre de 2023). Trazabilidad del pensamiento transcomplejo. [Video] YouTube. Disponible: [https://www.youtube.com/watch?v=9ZSJWLOI\\_9c](https://www.youtube.com/watch?v=9ZSJWLOI_9c) [Consulta: 2023, noviembre 9]
- UNESCO. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*. [Documento en línea]. Disponible: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa) [Consulta: 2023, octubre 6]
- Yovera, J. (2020). La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *TELOS*, 22(3), 541-549